

# **Diversidad Cultural en la Industria Hotelera:**

## *Comparación de Valores entre Gerentes Expatriados y Directivos Nacionales en México.*

**Patricia Domínguez**<sup>1</sup>

**Alicia Bernard**<sup>2</sup>

**Estaban Burguete**<sup>3</sup>

### **RESUMEN**

La globalización de mercados ha implicado el tener plantillas de personal multiculturales. Sin embargo este hecho ha enfrentado a las organizaciones a resolver problemas relacionados con la toma de decisiones y el manejo de recursos humanos. El trabajo presenta la aplicación del modelo de valores de Hofstede en la Industria Hotelera.

Se aplicó el cuestionario de valores culturales a gerentes generales extranjeros y a sus directivos de área con el fin de indagar las diferencias y similitudes culturales. Los resultados muestran que los gerentes extranjeros tienen un mayor índice de Distancia con el Poder y Rechazo a la incertidumbre con respecto a sus directivos nacionales.

En cuanto al índice de Distancia con el Poder y el índice de Individualismo, los gerentes extranjeros mostraron una mayor Distancia con el Poder y un menor índice de individualismo con respecto a sus directivos nacionales. En cuanto al índice de Rechazo a la Incertidumbre y el Individualismo, los gerentes extranjeros tuvieron una mayor índice en el Rechazo a la Incertidumbre y un menor índice en el Individualismo con respecto a sus directivos nacionales.

---

<sup>1</sup> Patricia Domínguez. Profesor Asociado Departamento de Administración de Hoteles, Universidad de las Américas-Puebla, A.P. 100 Santa Catarina Mártir Cholula, C.P. 72820, Puebla, México. e-mail: [patydom@mail.udlap.mx](mailto:patydom@mail.udlap.mx) . Teléfono 229-24-91

<sup>2</sup> Alicia Bernard. Profesor Asociado Departamento de Administración de Hoteles, Universidad de las Américas-Puebla

<sup>3</sup> Esteban Burguete. Profesor Titular Departamento de Ingeniería Industria, Universidad de las Américas-Puebla.

## **INTRODUCCIÓN.**

Ante la globalización de los mercados y el cambio en las estructuras organizacionales la cual implica una modificación de éstas para poder ajustarse a los mercados internacionales, se ha requerido integrar a las organizaciones individuos pertenecientes a diversas nacionalidades y culturas, quienes tienen que compartir la toma de decisiones y el manejo de recursos humanos. Esta nueva estructuración hace patente la contratación o movimiento de personal de una nación hacia otra, o más aún, de una cultura hacia otra.

En este contexto, la industria hotelera que ha operado tradicionalmente a escala internacional, se ha enfrentado a la necesidad de contar en sus equipos directivos con gerentes que han denominado expatriados. Esta determinación ha dado pie a un inconveniente, los grupos de expatriados pueden tener diferencias perceptuales con los miembros del hotel que dirigirán, debido a la diferencia en la asimilación de conceptos estratégicos en la dirección, en la toma de decisiones y producción de servicios.

Este trabajo muestra los resultados de la investigación que se realizó con el fin de resaltar la inclinación de las variables que conforman los valores culturales relacionados con el trabajo entre Gerentes Generales expatriados que trabajan en hoteles en México y de sus Directivos Nacionales, asentándose los siguientes objetivos:

1. Conocer los valores culturales relacionados con el trabajo de los Gerentes Generales expatriados que radican en México en las variables: distancia con el poder; rechazo a la incertidumbre e individualismo.
2. Conocer los valores culturales relacionados con el trabajo de los Directivos de área nacionales en las variables: distancia con el poder; rechazo a la incertidumbre e individualismo.

## **REVISION DE LA LITERATURA.**

Uno de los factores más importantes en la socialización de los individuos, es el aspecto cultural. Cada grupo social posee sus propias creencias, valores y criterios, que los identifican de los demás. Esto es lo que constituye la cultura y por tanto, es de vital importancia conocer los factores distintivos de cada sociedad, para poder así comprender las razones de su comportamiento.

Kroeber y Kluckhohn (1952), afirman que la cultura consiste en formas de comportamiento, explícitas o implícitas, adquiridas y transmitidas mediante símbolos y que constituye el patrimonio

singularizador de los grupos humanos. Por su parte, Tylor (1958) la define como un complejo de conocimientos, creencias, arte, moral, derecho, costumbres y cualesquiera otras aptitudes y hábitos que el hombre adquiere como miembro de la sociedad. Williams (1961), considera que la cultura está formada por patrones estructurados e identificables que conforman el modo de vida de acuerdo al comportamiento diario, las expresiones artísticas y formas establecidas que comparten los individuos de un grupo que viven bajo circunstancias similares. La cultura es considerada por Gee (1994), como la suma total de valores, creencias, comportamientos y expectativas comunes a un grupo de gente en un lugar determinado.

No obstante, a la multiplicidad de definiciones sobre el término, se pueden encontrar algunos puntos en común: que los patrones culturales se aprenden a través de la experiencia propia o ajena; que cada grupo social tiene patrones comportamentales propios acorde a sus creencias; que la cultura detenta valores que se mantienen permanentes a través del tiempo; que la cultura proviene de una experiencia colectiva de un grupo en particular.

Se considera que una definición que logra englobar tales criterios de manera adecuada y que para efectos de esta investigación será utilizada como base, es la propuesta por Hofstede (1980), quien sostiene que la cultura es la programación colectiva de la mente que distingue a los miembros de un grupo con respecto a otro. En otras palabras, el autor entiende a la cultura como un fenómeno colectivo de comportamientos aprendidos, más que heredados, compartidos por un grupo determinado de personas que viven o han vivido en un mismo ambiente social, permitiendo diferenciar a las distintas sociedades. A través de esta definición se argumenta que la cultura es un fenómeno de aprendizaje basado en la experiencia, por tanto, la herencia biológica no es un factor de peso.

### **Cultura subjetiva.**

Todas las personas cuentan con ciertos patrones de pensamientos, conductas y sentimientos únicos y propios que son adquiridos a través de su vida. Estos patrones son adquiridos especialmente en la infancia, ya que es el tiempo en el que las personas son más susceptibles a aprender y asimilar todo lo que les rodea (Hofstede, 1997).

Según Triandis (1972), las fuentes de obtención recaen en el contexto social donde el individuo crece y se desenvuelve. Estas características propias de los individuos dan como resultado una cultura subjetiva en la que personas formadas en el mismo contexto tendrán respuestas y reacciones similares. Afirma que la cultura subjetiva a la forma en la que un grupo de una misma cultura percibe y experimenta su medio ambiente social, refiriéndose a una serie de variables que son atributos de las estructuras cognoscitivas del grupo (Triandis et al, 1972).

Herskovits (citado en Triandis, 1972) considera a la cultura subjetiva como la forma en que un grupo percibe los objetos tangibles de su medio ambiente es a través de las normas, roles, y valores. Por su parte Osgood (1975), afirma que los asuntos no materiales como los valores personales, estereotipos, actitudes, sentimientos, son los que conforman la cultura subjetiva.

De acuerdo con Triandis (1980), estudiar la cultura subjetiva mejora la comprensión de cómo los elementos se desarrollan y se ven involucrados con el comportamiento interpersonal. La medición y análisis de las percepciones se puede considerar un progreso considerable hacia la asimilación de cómo el medio ambiente influye en las creencias, actitudes, esperanzas y valores de las personas.

Hofstede (1997), considera que la cultura subjetiva es siempre un fenómeno colectivo, ya que las personas que viven o han vivido en un mismo medio ambiente social comparten características comunes, distinguiéndose con esto personas de un grupo con respecto a otro. Hofstede (citado en Kim 1998) encuentra que las personas de diferentes sociedades varían con relación a cuatro aspectos culturales subjetivos, los cuales son: distancia con el poder, rechazo a la incertidumbre, masculinidad-feminidad e individualismo-colectivismo.

### **Modelo de Hofstede.**

A través de su modelo Hofstede analiza la programación mental colectiva que tiene las personas de un mismo grupo y que las diferencia de otro. Para lograr analizar una programación colectiva Hofstede (1984) afirma que es necesario resaltar que cada persona tiene una programación propia, la cual se puede dividir en tres amplios niveles: El nivel universal que es el compartido por toda o casi toda la humanidad. El nivel colectivo, es considerado como la programación mental compartida con algunas personas pero no con todos; es común a las personas que pertenecen a un mismo grupo o categoría pero diferente entre las personas que pertenecen a otros grupos o categorías. Este nivel es el que estudia la cultura subjetiva. El nivel individual es la programación mental única que cada persona tiene. No existen dos personas que tengan la misma programación exactamente igual, aún cuando hayan crecido en el mismo ambiente. Este es el nivel de la personalidad y provee de grandes rangos de comportamientos alternativos compartidos por una misma colectividad.

Hofstede (1984) argumenta que los cimientos de la cultura son los valores y son estables a través del tiempo lo que implica que la distancia entre las culturas nacionales son estables también. Así mismo, afirma que las diferencias culturales entre las naciones pueden ser demostradas midiendo en muestras poblacionales sus valores, ya que éstos son elementos más representativos que los símbolos, héroes y rituales. En cuanto a los valores Hofstede los define como la amplia tendencia de preferir ciertas condiciones con respecto a otras.

Con respecto a las normas sociales, Hofstede (1984) afirma que consisten en sistemas de valores compartidos por la mayoría de grupos de una población. Estas normas a su vez tienen sus orígenes en una gran variedad de factores ecológicos (en el sentido de los factores que afectan el medio ambiente físico) que serán un punto importante de diferenciación en el estudio entre las sociedades.

Hofstede (1980) señala cuatro dimensiones (distancia con el poder, individualismo - colectivismo, masculinidad - femeneidad, y rechazo a la incertidumbre) para estudiar los programas mentales conformarán la cultura, la cuál estará directamente influenciada por los valores. Estas dimensiones son las que permitirán indagar diferencias o similitudes en la programación mental de una cultura con respecto a otra.

**Masculinidad y Femeneidad.** En esta dimensión Hofstede (1984) estudia la relación que existe de los roles que desempeñan ambos sexos en la sociedad.

**Individualismo y Colectivismo.** En esta segunda dimensión Hofstede (1984) trata como punto principal la relación que existe entre un individuo y otros en una misma nación o región.

**Rechazo a la incertidumbre.** La tercera dimensión de Hofstede (1984) trata el modo en el que los individuos de una sociedad manejan la incertidumbre con respecto al futuro.

**Definición de distancia con el poder.** La cuarta dimensión tratada por Hofstede (1984) se refiere a la desigualdad que existe entre los miembros de una sociedad. Es el grado en que los grupos de una sociedad aceptan y esperan que el poder sea distribuido de forma desigual.

## **MÉTODO.**

Se eligieron cinco destinos turísticos que por dirigirse a mercados internacionales, se asumió la posibilidad de ser manejados por gerentes expatriados.

Los destinos de playa elegidos fueron Cancún, los Cabos, y Puerto Vallarta. De ciudad, los destinos seleccionados fueron la Ciudad de México y Guadalajara. Vía telefónica se contactó a 165 hoteles tanto de los destinos ciudad como de playa que se habían seleccionado. Se preguntó la nacionalidad del gerente general y en el caso de que éste fuera extranjero, se solicitó su nombre y su nacionalidad.

De los hoteles contactados únicamente 33 tuvieron la característica de tener Gerente General Expatriado. A todos ellos se envió por mensajería el cuestionario de Valores de Hofstede, dándose un

seguimiento vía telefónica para su envío por fax. El cuestionario constó de 35 preguntas clasificadas en cuatro secciones.

La primera, proporciona los elementos necesarios para medir la dimensión de individualismo. Ésta se obtiene a través de una serie de preguntas cerradas que consideran las catorce metas relacionados con el trabajo. Las metas se miden a través de la escala Likert que consta de cinco puntos para cada pregunta.

La segunda sección se enfoca a encontrar la dimensión de distancia con el poder, y consta de dos preguntas, la primera menciona el tipo de gerente preferido y la segunda el tipo de gerente actual.

La tercera sección identifica el índice de rechazo a la incertidumbre y complementa el índice de distancia con el poder. Ésta consta de cuatro preguntas cerradas que se miden por medio de la escala Likert.

La última sección contiene una serie de preguntas abiertas mediante las cuales se obtuvieron los datos generales que permitieron identificar a los sujetos.

Obtenida la información numérica de las respuestas se capturó la información en una hoja de cálculo. De los datos capturados se obtuvieron las frecuencias, las medias, los porcentajes y los valores máximos y mínimos de cada una de las preguntas del cuestionario por medio del programa estadístico SAS, para los nacionales (N), extranjeros (E). Se aplicaron las fórmulas sugeridas por Hofstede para el cálculo de los índices Distancia con el Poder, Individualismo-Colectivismo, Rechazo a la incertidumbre.

## **PRESENTACION DE RESULTADOS.**

El número de cuestionarios obtenidos fue de 55. Sin embargo, cuestionarios útiles sólo se obtuvieron 33. El 85% de los respondientes fueron del sexo masculino. En cuanto a la edad, el 18% correspondió a personas menores de 30 años, el 21% a personas de 31 a 36 años, el 28% a personas de 37 a 42 años, el 18% a personas de 43 a 48 años y el 15% a personas mayores de 48 años.

### **Resultados del índice de Distancia con el Poder.**

De la gente que prefirió al gerente con un estilo de dirección consultivo fue de 35.7% para nacionales y el 26.3 para expatriados. La gente que percibió a su gerente actual como autocrático o persuasivo, correspondió un 71.4% para expatriados y un 57.9 para nacionales. Asimismo, se calculó

la media de la pregunta que indica el miedo a expresarse y se obtuvo un valor de 3.07 para expatriados y de 3.15 para nacionales. Con estos datos se aplicó la fórmula para el índice de distancia con el poder (PDI) resultando en un valor de 93.925 para E y 87.655 para N. De acuerdo con el rango teórico que propone Hofstede para el cálculo de este índice, se consideró que los gerentes expatriados perciben una mayor distancia con el poder que los nacionales. Por lo tanto, los gerentes expatriados tienden a ser más autocráticos, lo cual puede indicar poco interés por escuchar las opiniones de los demás. Los nacionales por otra parte, tienen un menor índice de distancia con el poder. Posiblemente esto sea porque se encuentran dentro de su país, y además consideran que el tener un contacto más cercano con su superior les pueda dar la oportunidad de ascender a mejores puestos.

### **Resultados del índice de Rechazo a la Incertidumbre.**

El índice de rechazo a la incertidumbre, tuvo un valor de 63.54 para los gerentes generales expatriados y de 51.037 para los nacionales, después de aplicar la fórmula indicada en el modelo de Hofstede. De acuerdo con los resultados obtenidos se puede apreciar que existe un mayor rechazo a la incertidumbre por parte de los gerentes expatriados. Esto puede indicar que la estancia en un país distinto al suyo genera incertidumbre durante el proceso de adaptación a la nueva cultura. Esto a la par de su probable desconocimiento de las leyes, costumbres y actitudes de la sociedad anfitriona. Los directivos nacionales, por otra parte, tuvieron un índice menor de rechazo a la incertidumbre lo que puede indicar que la obvia habituación a su medio sociocultural les permita desempeñar sus funciones con mayor tranquilidad, y por tanto, su percepción ante las reglas y demás criterios disciplinarios son más flexibles.

### **Resultados del índice de Individualismo**

Las metas de trabajo más importantes para los Gerentes Generales expatriados fueron: el área deseable (0.7211), la seguridad (0.6637) y la tensión en el trabajo (0.4900). En cuanto a las metas con menor valor para los Gerentes Generales expatriados se encontraron el prestigio (-0.6037), el reto (-0.48108) y la clarificación de las normas (-0.43429). Las metas de trabajo más importantes para nacionales fueron: el logro de metas (.5884), el trabajar en una prestigiada compañía (.73907), y el tiempo personal (.4292). Los valores más bajos fueron el avance a puestos superiores (-.6440), las relaciones con su jefe (-.49310) y el tener trabajos que ofrezcan retos (-.47018). Los directivos nacionales obtuvieron un porcentaje mayor en cuanto a su tendencia al individualismo (81.80), lo cual puede indicar que en el ámbito laboral, el mexicano busca más su beneficio propio que el interés colectivo. Los resultados marcan a los expatriados con un nivel menor de individualismo (72.14), lo cual puede analizarse sin llegar a generalizar que esto tiene que ver con sus características culturales propias, esto es, actitudes relacionadas con la identidad nacional, criterios de realización, concepto de autoestima, entre otros.

## **CONCLUSIONES.**

De acuerdo con el estudio realizado se encontró que los Gerentes Generales expatriados que radican en México, tienen un mayor índice de Distancia con el Poder y de Rechazo a la incertidumbre respecto a sus Directivos de Área Nacionales. Esto puede testimoniar que el factor cultural es importante en el proceso de socialización de los individuos, ya que mientras se realiza el proceso de aculturación las personas tienden a mantener cierta distancia hacia su entorno puesto que lo considera desconocido. En cuanto a los directivos nacionales los índices resultaron menores y esto puede ser debido a que las personas se encuentran en su contexto social, lo que les proporciona cierta seguridad y libertad al actuar.

Los resultados obtenidos en cuanto al índice de distancia con el Poder y el Índice de Individualismo, éstos indican que los Gerentes Generales Expatriados tienen una mayor distancia con el poder y un menor individualismo con respecto a sus directivos de área nacionales lo que puede significar que en sus diversas culturas han aprendido que la actividad colectiva provee mayores beneficios que la individual. El bien común antes que el bien personal. Los nacionales demostraron una menor distancia con el poder y un mayor individualismo. Esto puede significar que los directivos nacionales sienten que a través de amistades y relaciones pueden obtener mayores ventajas laborales, en lugar de obtenerlas a través de su rendimiento en equipos de trabajo.

Se observó que los Gerentes Generales expatriados tuvieron un mayor índice de rechazo a la incertidumbre y un menor índice de individualismo lo cual puede indicar que su misma necesidad de socialización los lleva a desarrollar lazos afectivos con su entorno inmediato, es decir que la incertidumbre busca eliminarse a través de la pertenencia a un grupo. Los directivos nacionales manifestaron un menor rechazo a la incertidumbre y un mayor individualismo. Esto puede explicar que, si bien no son muy dados a trabajar en equipo, si tienden a respetar y defender las creencias del grupo en que se desarrollan ya que esto les da seguridad.

## BIBLIOGRAFÍA.

- **Gee, C.** (1994). *International Hotel Management*. Michigan. Educational Institute.
- **Hofstede, G.** (1980). *Culture's Consequences: International Differences and WorkRelated Values*. E.U.A.: Sage Publication.
- **Hofstede, G.** (1984). *Culture's Consequences: Intemational Differences and WorkRelated Values*. E.U.A.: Sage Publication.
- **Hofstede, G.** (1997). *Cultures and Organizations: Software of the Mind*. New York: Mc Graw-Hill.
- **Hofstede, G.** (1998). Identifying *Organizational Subcultures: An Empirical Approach*. Journal of Management Studies, 35, 1-12.
- **Kroeber, A., & Kluckhohn, C.** (195 2). *Culture: A Critical Revview of Concepts and Definitons*. Cambridge, Mass.: The Museum.
- **Osgood C., May, W., y Miron, M.** (1975). *Cross-Cultural Universal of Affective Meaning*. U.S.A. Board of Trustees of the University of Illinois.
- **Triandis, H., Vassiliou, Y, Vassiliou, G., Tanaka, Y., y Shanmugam, A.** (1972). *The Analysis of Subjective Culture*. New York: Wiley.
- **Tylor, E.** (1958). *Origins of Culture*. Gloucester, Mass.: Smith.
- **Williams, R.** (1961). *Culture and Society 1780-1950*. Harmondsworth: Penguin Book.