

# CULTURA SOCIAL Y SU IMPACTO EN LA PROMOCIÓN DEL TURISMO

CHAD RICHARDSON  
(UNIVERSIDAD DE TEXAS-PAN AMERICAN, EDINBURG, TEXAS)

**CHAD RICHARDSON**

ES PROFESOR DE SOCIOLOGÍA Y DIRECTOR DEL PROGRAMA DEL  
MÁSTER EN SOCIOLOGÍA DE LA UNIVERSIDAD DE TEXAS-PAN AMERICAN,  
EN EDINBURG, TEXAS.

PAPERS DE TURISME 13, pp. 31-40, 1994 R E S U M E N

*I*F TOURISM IN ANY COUNTRY IS TO SURVIVE, AND even capture an ever larger portion of today's tourist market, it will be necessary to take into account many of the major cultural obstacles that exist between sending and receiving countries. These cultural obstacles are essentially the different ways of interpreting life that characterize each country. In spite of the great variety of cultural differences, there are certain key cultural dimensions that allow us to speak of basic cultural patterns of each society. In addition, we should also recognize that these cultural dimensions have a great deal to do with the ease with which managers from any country can apply the principles of total quality management (TQM). This recognition of the key role of culture makes it possible to apply, in a more focused fashion, the basic principles of management among those who have the most direct contact with tourists.

*P*ARA QUE LA ACTIVIDAD TURÍSTICA EN CUALQUIER país logre sobrevivir, e incluso capte una porción mayor del mercado actual del turismo, habrá que reconocer los grandes obstáculos culturales que existen entre las sociedades de donde provienen la mayoría de los turistas y las que los reciben. Estos obstáculos culturales constituyen las diferentes formas de interpretación de vida que existen en cada país. A pesar de la gran variedad cultural, hay algunas dimensiones sobresalientes que nos permiten hablar de patrones centrales de cada cultura. Hay que reconocer, además, que estas dimensiones culturales tienen mucho que ver con la facilidad con la cual gerentes de empresas de cualquier país pueden poner en práctica los principios de la gestión de la calidad total (*Total Quality Management*). El reconocimiento del rol de la cultura social permite adaptarse a las necesidades de los clientes y poner en práctica, de una forma más centrada, los principios del *management* entre los que tienen el contacto más directo con los turistas.

# CULTURA SOCIAL Y SU IMPACTO EN LA PROMOCIÓN DEL TURISMO

CHAD RICHARDSON  
(UNIVERSIDAD DE TEXAS-PAN AMERICAN, EDINBURG, TEXAS)

## 1. INTRODUCCIÓN

**H**OY VIVIMOS EN UN MUNDO MUY DIFERENTE AL que conocíamos hace apenas veinte años. Vivimos en un mundo en que el producto de la mayoría de las empresas es el proveer un servicio en lugar de algo manufacturado. También es un mundo mucho más pequeño de lo que antes era por las muchas posibilidades de viajar a cualquier parte del mundo. Además, es un mundo en que el cliente tiene muchas más posibilidades de dónde y cómo gastar su dinero. Estos tres aspectos tienen un impacto directo en el turismo. Estos cambios serán beneficiosos para los que reconocen que el viajero internacional va a gastar su dinero en servicios de alta calidad. Para los que quieren seguir viviendo en un mundo tradicional, cada año perderán una parte mayor de su mercado.

Sería difícil encontrar a alguien que no reconozca la importancia de la calidad. Hasta las empresas más tradicionales lo ponen como lema en su propaganda. La dificultad es conseguirlo como parte internalizada de todos los trabajadores de una empresa, desde el director hasta la camarera, para que lo tengan como valor alto y muy propio.

Muchas empresas del turismo fallan en establecer un alto nivel de calidad de servicio porque no reconocen la importancia de la cultura en las consideraciones del empleado

y del turista. La calidad no es un estímulo directo en decisiones de dónde gastar dinero y en consideraciones de qué es lo que recibimos después. Siempre existe un paso entre el estímulo de ofrecer un servicio y la respuesta de gastar o no el dinero. Para entenderlo mejor, consideremos un ejemplo presentado por la psicóloga Carol Tavris en su libro *Anger* (Simon and Schuster, 1982):

“Ella nos relata que hace varios años estaba en la ciudad de Nueva York y salía del metro. De repente sintió una mano por detrás en su pierna. Inmediatamente pensó que era uno de esos perversos, de los cuales tiene fama Nueva York. Decidió no hacerle caso, pero de repente lo sintió de nuevo. Le dio rabia y decidió enfrentarse al malvado. Se dio la vuelta, levantando el paraguas para pegarle y vio con mucha sorpresa que era su esposo. En fracción de un segundo su ira se volvió risa. Al comentar el caso, ella enfatizó que el cambio de reacción no dependía del llamado «estímulo», sino de la interpretación que ella hizo ante el estímulo.”

Así sucede en casi todo lo que hacemos en la vida. Nuestra reacción depende no tanto del estímulo como de la interpretación que hacemos a los estímulos, como lo muestra la figura 1.

FIGURA 1: MODELOS DE COMPORTAMIENTO

**MODELO DE COMPORTAMIENTO  
DE LOS ANIMALES**



**MODELO DE COMPORTAMIENTO  
DEL SER HUMANO**



Esta figura nos señala un error de psicología popular. Muchos piensan que el ser humano, como otros animales, responde directamente a los estímulos de la vida. Esta idea se llama "estímulo-respuesta". Está equivocada, porque el ser humano reacciona, casi siempre, no a los estímulos, sino a las interpretaciones que le dan su experiencia propia o las interpretaciones internalizadas de su cultura.

La cultura de cada país proporciona a los que la tienen una gran serie de interpretaciones para comprender lo que nos ocurre en la vida. Lo que en una sociedad causa enojo, en otra causa risa. Lo que unos interpretan como ofensivo es para otros lo más normal. La cultura de cada sociedad, vista así, está constituida por diferentes interpretaciones. Para comprender a las personas de otra sociedad tenemos que comprender cómo su cultura interpreta diversas situaciones, en especial las que tienen que ver con el proveer un servicio.

Es especialmente importante para el empleado que está en el punto de contacto para ofrecer servicios al turista. Esta interacción traerá una serie de interpretaciones propias, muchas veces pensando que el turista o su jefe van a hacer las mismas interpretaciones. El problema de suministrar malos servicios muchas veces se produce por la diferencia de estas interpretaciones. A veces éstas surgen por diferencias de la cultura de un país y la de otro. Otras veces suceden porque el trabajador ha internalizado una idea de lo que significa "calidad", muy distinta a la interpretación del turista.

Un ejemplo personal quizás pueda iluminar las diferentes interpretaciones que surgen a raíz de diferentes culturas del mundo:

"Hace varios años yo estuve trabajando como consultor en una compañía norteamericana que había establecido una fábrica en México. Un día, uno de los gerentes norteamericanos me señaló a un ingeniero mexicano y me dijo: *Este ingeniero es de los mejores que tenemos, pero parece que voy a tener que despedirlo*. Cuando le pregunté el porqué de una acción tan drástica, me contó que aquella mañana le había dicho al ingeniero que tuviera un envío de motores listo para que los cargaran en un camión que llegaba a las once de la mañana. Le había dicho: *No hay nada más importante hoy para ti que el tener estos motores listos, porque si no sale el camión a las doce perderemos un cliente*. Poco después —me dijo— *lo busqué y alguien me dijo que una trabajadora había enfermado y que este ingeniero la había llevado a la clínica*. Después se había producido un conflicto entre algunas personas y el ingeniero se había metido para solucionar el problema. Para hacer corto el relato, cuando llegó el camión no estaba listo el pedido y perdimos al cliente."

Al investigar la situación pude ver que el problema era más cultural que personal. El norteamericano estaba acostumbrado a pensar que cada cosa tiene su prioridad y hay que trabajar dentro de estos límites. El mexicano, en cambio, estaba acostumbrado a ser más flexible ante lo que ocurre en la vida. Además, el mexicano daba más importancia a las relaciones, mientras que el norteamericano daba mayor importancia a resultados más económicos o relacionados con las metas de la organización. Cada uno estaba trabajando bien dentro de su propia cultura. El problema se solucionó cuando cada cual entendió la interpretación que el otro le había dado al asunto.

Estas diferencias culturales nos harían muy difícil la interacción binacional si tuviéramos que ver cada situación como algo único. En cada sociedad hay miles de situaciones con las que nos enfrentamos cada día. No habría forma de conocer todas las interpretaciones que hacen en otro país. Pero hay varios patrones de comportamiento en cada sociedad que son dimensiones mayores de la cultura. Estas dimensiones tienen algo que ver con casi todas las interacciones y dan interpretaciones comunes a diversas situaciones. Si podemos comprender estas dimensiones sabremos cómo las personas de otra cultura van a interpretar una gran parte de las situaciones que ocurren con frecuencia.

Antes de detallar cuáles son algunas de las dimensiones más importantes, vale la pena establecer una precaución que

tenemos que tomar cuando hablamos de la cultura. Si no lo prevemos, es muy fácil cometer el error de ver la cultura con ojos de estereotipos. Tenemos que reconocer que, a pesar de las tendencias en la cultura de cada país, hay mucha variedad dentro de cada sociedad en las interpretaciones que hacen ante la vida.

La mejor forma de ilustrarlo es con un ejemplo. Si hiciéramos un análisis de la incidencia de dos formas culturales de interpretar la importancia del individuo en una sociedad, veríamos que algunas sociedades tienden a ser muy colectivistas, mientras que en otras el individualismo predomina. Uno de los rasgos más sobresalientes de la cultura norteamericana, por ejemplo, es el alto nivel del individualismo. En muchas otras sociedades, en cambio, los individuos tienden más al colectivismo, dando más importancia a la familia, a la vecindad o al grupo.

Pero en cada sociedad hay mucha variación. Los norteamericanos tienden al individualismo, pero hay muchas excepciones. Los mexicanos tienden al colectivismo, pero también hay muchas excepciones. Así que tiene más validez ver la cultura como tendencia que como rasgo. Es decir, hay que reconocer que a pesar de que la mayoría de un país tiende a interpretar las cosas en una forma común, habrá variaciones, aunque en números menores, hacia los extremos.

También es importante señalar que la cultura de cualquier país depende mucho de las formas de estructura de la misma sociedad. Es decir, la cultura tiende a seguir las formas específicas de las relaciones establecidas en un país. Si vemos que la cultura de un país, por ejemplo, tiende a la adaptación, en lugar del control de eventos, es probable que la sociedad no haya logrado un control avanzado de las interacciones diarias. Las sociedades que por su nivel de tecnología han logrado controlar la enfermedad, o las que disponen de sistemas de transporte avanzados, pueden tener una cultura en la cual es muy importante ser puntuales y planear el futuro. En cambio, las que todavía no han logrado estos sistemas, a lo mejor tienen una cultura que le dice al individuo que hay que ser más flexible ante los eventos.

Con la precaución de hablar de tendencias en lugar de rasgos y con la idea de interacción entre la cultura y la estructura de la sociedad, veamos cuáles son algunas de las dimensiones principales que distinguen a las culturas del mundo. Con el fin de comentarlo, mencionaremos algunas de las principales dimensiones que tienen que ver con el grado de modernización que ha alcanzado cada país.

## 2. LAS DIMENSIONES DE LA MODERNIZACIÓN

La palabra “modernización” es asociada con una teoría de las ciencias sociales de gran aceptación en los años cincuenta. En su forma más básica, dice la teoría que cada país tiene que aceptar ciertos cambios en su cultura para poder avanzar económica, política y socialmente. Una sociedad, por ejemplo, que pone demasiado énfasis en las tradiciones va a tener dificultad en aceptar la ciencia y la administración racional. Según la teoría, los países económicamente más avanzados son los que hicieron estos cambios primero.

No hay duda que ciertas adaptaciones culturales son necesarias para lograr beneficios estructurales. Una sociedad que pone demasiado énfasis en la vida rural no va a poder lograr grandes ciudades. Los que quieren mantener relaciones personales sobre las relaciones despersonalizadas no van a poder lograr los beneficios mencionados por Max Weber respecto a la organización racional.

El error de esta teoría ha sido la idea de que hay sólo un camino hacia la modernización —el que habían elegido Estados Unidos y algunos países de la Europa Occidental—. Los japoneses nos han mostrado que pueden haber otros caminos, aunque incluso ellos han tenido que cambiar su cultura en algunos aspectos para lograr el desarrollo.

En la figura 2 vemos algunas de las principales dimensiones entre las culturas que, según la teoría, son premodernas y las que ya han pasado el cambio a la modernización. Veremos a los dos extremos como tipos ideales, según la definición de Max Weber, en lugar de pensar que son descripciones de algún país actual.

Entre estos cambios destaca el sentido de cada individuo en cuanto al control del ambiente (en lugar de una actitud de adaptación al ambiente). Tanto Japón como los Estados Unidos han basado su producción en la estandarización, el hacer que cada caso sea igual para poder aplicar pasos o acciones uniformes. Los japoneses y los norteamericanos tienen robots de producción que dependen de una consistencia cada vez más exacta. La diferencia entre ellos hoy día es que los japoneses han sido pioneros en poder crear robots capaces de adaptarse rápidamente a los deseos del cliente, un principio básico del *Total Quality Management* (TQM). Los países como México, en cambio, tienen una cultura que se basa más en la adaptación a individuos y relaciones personales, como lo indica el ejemplo del ingeniero mexicano previamente mencionado.

Cuando vemos que estas tendencias son parte de patrones que dominan muchos aspectos de la cultura, nos damos

FIGURA 2: PRINCIPALES DIMENSIONES CULTURALES (COMO TIPOS IDEALES)\*

## CULTURA TRADICIONAL

## CULTURA MODERNISTA

### 1. BASES DE LEGITIMIDAD

#### A) Religión y tradición

1. Justificaciones místicas
2. Orientación al pasado
3. La religión es la base de la verdad
4. Costumbres, hábitos y fe guían la acción

#### B) Condición basada en estatus atribuido

1. Posición basada en condición heredada
2. Se valora dignidad, honor y "mantener la imagen"
3. Respeto de posición por encima del mérito
4. Mistificación de la autoridad

#### A) Racionalidad y pragmatismo

1. Justificaciones materialistas/objetivas
2. Orientación al presente y futuro
3. La ciencia es la base de la verdad
4. Razón y escepticismo guían la acción

#### B) Condición basada en un estatus adquirido

1. Posición basada en logros personales
2. Se valora objetividad y franqueza
3. Respeto del mérito por encima de la posición
4. Autoridad basada en la razón y las leyes

### 2. LUGAR Y NIVEL DE CONTROL

#### A) La vida es responder a los acontecimientos

1. Toman la vida como viene (van con la corriente)
2. Destino y suerte determinan los resultados
3. Estándares flexibles y personalizados
4. El hombre está controlado por fuerzas externas

#### B) Orientación flexible al tiempo

1. El tiempo es general y adaptable
2. Pocos plazos y planificación
3. Evitan compromisos futuros rigurosos

#### A) La vida es controlar los acontecimientos

1. Controlan los acontecimientos (controlan la corriente)
2. Habilidad/trabajo determinan los resultados
3. Estándares rígidos y uniformes
4. El hombre puede controlar las fuerzas naturales

#### B) Orientación rígida al tiempo

1. El tiempo es específico y controlador
2. Plazos y planificación son importantes
3. Expectativas de compromisos rigurosos

### 3. OBLIGACIONES ENTRE EL INDIVIDUO Y EL GRUPO

#### A) Relaciones primarias (total-persona)

1. Todos los aspectos del individuo se abren al grupo
2. La mayoría de las relaciones se basan en la lealtad
3. Lealtad por encima de la libertad individual
4. Los amigos son leales y comprometidos

#### B) Solidaridad social basada en la pertenencia

1. Cooperación sobre competición
2. Necesidades del grupo por encima del interés personal
3. La identidad del individuo proviene del grupo

#### A) Relaciones secundarias (estatus-específico)

1. El individuo busca privacidad respecto al grupo
2. La mayoría de las relaciones son utilitaristas y prácticas
3. Libertad personal por encima de las necesidades del grupo
4. Amigos cordiales pero con poco compromiso

#### B) Individualismo principal vínculo social

1. Competición sobre cooperación
2. Interés personal por encima de las necesidades del grupo
3. La identidad se basa en los rasgos individuales

(\*) El término "tipo ideal" lo utilizó Max Weber para hablar de posibilidades teóricas tan extremistas que nunca se realizan en su forma pura en cualquier sociedad. Su utilidad está en ver hasta qué punto una sociedad se inclina hacia un extremo u otro.

cuenta de que lo que sucede en las empresas es muy parecido a lo que sucede en otros aspectos de la vida. Como ejemplo de ello veamos las diferencias en la forma de conducir un coche en cada país. El norteamericano y el japonés quieren controlar el tráfico, mientras que el mexicano (y yo diría el español) prefiere adaptarse al fluido del tráfico. El mexicano es más consciente de los que le rodean, mientras el norteamericano quiere que el tráfico sea controlado por líneas, por leyes, por semáforos y por la policía.

El mismo patrón tiene su influencia en el comportamiento en cuanto al reloj. El mexicano, y en un grado menor el español, está mucho más dispuesto a perdonar tardanzas y desviaciones que el norteamericano o el alemán porque, en el caso del mexicano, es parte de una cultura adaptada a situaciones que todavía son más difíciles de controlar.

La idea básica de la teoría de modernización —que considera que un país no va a desarrollarse hasta lograr ciertos cambios culturales y estructurales—, sigue en vigor entre muchos sociólogos e historiadores. Recientemente, por ejemplo, Harrison (1992) hace una comparación entre varios países con diferentes niveles de desarrollo. Propone que un rigor alto del sistema ético, una confianza alta en los sistemas de la sociedad, el otorgar autoridad por méritos del individuo, y el pensar que el trabajo es un valor en sí, son rasgos de culturas que tienen más prosperidad. En un capítulo sobre España, comenta que los cambios dramáticos en la época post-Franco fueron principalmente cambios culturales y que esos cambios hicieron posible el gran avance que se llevó a cabo en los años setenta y ochenta. Añade que los problemas actuales de la crisis se deben, en parte, a ciertos rasgos culturales de la sociedad tradicional que aún existen entre muchos españoles (por ejemplo, en ver el trabajo como algo necesario, pero no deseable; la persistencia de ideas religiosas que describen el éxito o el fracaso como la voluntad de Dios, y un individualismo excesivo que se traduce en soberbia).

Pero no es el nivel de desarrollo lo que principalmente nos concierne en este trabajo, sino las diferencias culturales entre el país de origen del turista y el país que los recibe. Además, queremos ver las dificultades que un país como España tendrá en desarrollar una subcultura de calidad en las empresas del turismo.

Sean situaciones de producción, de tráfico, o que se refieran a cómo actuar ante una falta de puntualidad, las tendencias del patrón cultural de cada país guían las interpretaciones que se hacen en esa sociedad. Pero muchas veces, los ciudadanos de estas sociedades no son conscientes de que están siguiendo un patrón. Esto se debe a dos causas principales. Por una

parte, estos patrones están tan internalizados que pensamos que esta forma de interpretar las cosas es parte de la naturaleza humana. O sea, el etnocentrismo nos hace pensar que las interpretaciones de nuestra propia cultura son naturales. Cuando vemos a los que no piensan así, pensamos que hay algún problema en ellos —que su cultura es una violación a la naturaleza humana.

La otra causa de la inhabilidad para conocer el porqué de muchas de nuestras interpretaciones culturales nos la señala el sociólogo Garfinkle (Schutz, 1982) en su teoría de *Deep Meaning* ("Significado Profundo"). Tomando en parte la idea de Freud de la subconsciencia, Garfinkle propone que muchos aspectos de nuestras guías de interpretación (y no sólo en lo sexual, como solía decir Freud) provienen de una parte no consciente de la mente. Nos influyen en nuestras interpretaciones, sin que nos demos cuenta de la causa de estas interpretaciones.

Quizás la razón principal de este efecto es algo que podemos observar en el aprendizaje del idioma por parte de los niños. El niño no aprende el idioma de sus padres escuchando reglas de gramática. Él descubre estas reglas sin que nadie se las diga, pero no es consciente de la regla. Si uno le pregunta, por ejemplo, "¿por qué pones primero en una frase declarativa el sujeto y luego el verbo (el perro ladra, por ejemplo), pero cuando haces una pregunta lo haces al revés (ladra el perro)?", no sabrá decirnos la regla. Pero lo sabe perfectamente bien, porque sabe cómo producir frases correctas en su forma de hablar.

Este ejemplo nos muestra que el ser humano es capaz de detectar patrones de interpretación sin saber que lo ha hecho y sin poder decir cuál es el patrón que le está guiando. Sólo se siente incómodo cuando ve una violación de estos patrones. Y muchas veces pensará que se debe a la personalidad de la persona que viola su norma, en lugar de considerarlo parte de un patrón de cultura diferente del suyo.

Si todo esto es cierto, es evidente la necesidad de enseñar a los empleados que trabajan con turistas de otros países cuáles son algunas de estas dimensiones más importantes. Si el alemán es rigurosamente delicado a cierto nivel de limpieza, por ejemplo, o se molesta ante faltas de puntualidad, el empleado debe entender que esto es parte de diferencias en algunas dimensiones culturales muy importantes. De igual forma, cuando el turista inglés se molesta si los que están esperando su turno para abordar un avión o recibir un servicio no hacen una cola muy rigurosa, el empleado debe entender la importancia que tiene en los patrones principales de su cultura.

### 3. LA CULTURA DE LA GESTIÓN DE CALIDAD TOTAL

Los principios de cultura ya mencionados nos sirven para otro propósito si consideramos la gestión de calidad como cultura organizacional. Muchos escritores ven la gestión de calidad total como una subcultura (Westbrook, 1993) que define relaciones dentro de la organización y hacia el cliente. Y los que han estudiado los fracasos en implementar TQM señalan que uno de los errores principales es el no reconocerlo como subcultura y no reconocer que los cambios culturales requieren mucho tiempo en su creación. Atkinson y Naden (1993), quienes hicieron un análisis de TQM en comparación con varios países, nos dicen que TQM es una estrategia que principalmente tiene que ver con el cambiar las creencias fundamentales, los valores y la cultura de una empresa.

El comprender lo que es la cultura, tanto como el apreciar cómo influye en el comportamiento humano, nos puede guiar para ayudar a las empresas del turismo a establecer la gestión de calidad total en sus operaciones. Lo principal en esta tarea, como acabamos de mencionar, es la comprensión de TQM como una cultura nueva. En la mayoría de las empresas, tendrán que cambiar muchas formas de interpretación, algunas de las cuales son muy arraigadas y hasta opuestas a la cultura de la sociedad general.

En España, por ejemplo, como en muchos países, el estatus de muchos gerentes es, para ellos, algo casi sagrado. Tales jefes quieren que los demás reconozcan su prestigio y su poder y utilizan muchos recursos de la empresa para mantener esas distinciones y definiciones de su estatus superior. En tales casos, va a ser muy difícil hacer más horizontal la autoridad y la delegación de tareas a círculos de calidad. Será difícil crear una cultura de trabajar en equipo si los miembros del equipo no tienen la seguridad de que se van a respetar sus decisiones.

Esto no es sólo una idea democrática. Es algo esencial a las empresas que van a seguir sus operaciones en los años venideros. Hemos experimentado una revolución dramática al igual que la revolución industrial. Como dicen Belasco y Stayer (1993: 47-52):

"Karl Marx tenía razón. Los dueños de los medios de producción determinan la estructura económica... En el siglo pasado, el capital (y el control de fábricas y máquinas) fue el recurso más escaso y necesario... En aquella época, la manera más eficaz de administrar era la forma del control burocrático descrito por

Weber en la que el jefe planeaba, organizaba, mandaba y controlaba al trabajador. Pero los tiempos han cambiado. Hoy los medios de producción son las ideas y los talentos (el capital intelectual) de la gente que tiene que dar el servicio al cliente... Y el hacerles capaces y responsables para su producto va totalmente en contra de algunos valores culturales muy internalizados de muchos gerentes."

De igual forma, es difícil para muchas empresas lograr introducir la calidad, según el punto de vista del turista, como valor principal de la empresa. Eso no se hace simplemente por decirlo repetidas veces en reuniones o en lemas puestos en las paredes. Requiere un patrón de comportamiento en el cual el que hace esfuerzos para aumentar la satisfacción del turista sea reconocido y premiado con la aprobación de sus jefes y compañeros.

Esto, quizás, representa una ventaja en los países en que las relaciones personales y el reconocimiento ante el grupo son de mayor importancia que un pago económico. Los que han estudiado el éxito en crear una cultura de calidad total (por ejemplo Doyle, 1992) destacan la importancia de usar incentivos grupales e internos, en lugar de remuneraciones económicas.

Las empresas turísticas que de verdad quieren crear una subcultura de la gestión de calidad total tendrán que reconocer que no es simplemente un nuevo programa de administración. Normalmente requiere varios años el lograr que sea una cultura gerencial. Y la técnica más importante para lograrlo es la constancia. No podemos decirlo unas veces y luego dejarlo para resolver otros problemas. Tiene que ser parte de la capacitación inicial, igual que una formación continua.

Se tiene que mantener una constancia también entre los diferentes niveles de la empresa. El subdirector tiene que estar tan convencido como el director, y ellos tienen que recibir el apoyo de los líderes informales entre los grupos de trabajadores.

Finalmente, los gerentes tienen que adaptar una nueva forma de supervisión. El gerente que más éxito va a tener en crear una cultura de calidad en su empresa va a ser el que sea capaz de reconocer ejemplos de acción que representan calidad de servicio, en lugar de aquel que se dedica a encontrar fallos.

Como mencionamos anteriormente, todo esto requiere una convicción intensa de la necesidad de una cultura de calidad total. El factor más importante es la competencia que están presentando las empresas que lo han logrado. En pocos años,

los que no logran una cultura de calidad total no tendrán sus empresas.

Los que piensan que el sol y la cultura de España serán suficientes para mantener sus empresas se olvidan que los japoneses y los demás empresarios están comprando y edificando empresas turísticas en España.

Otro ejemplo que recientemente apareció en los periódicos nos dice lo mismo. Hace varios años un coreano vino a España para aprender algo de la construcción de la guitarra española. A muchos les gustó el interés que manifestó ese hombre

en una parte tan importante de su cultura. Cuál fue su sorpresa unos años después cuando los coreanos empezaron a fabricar guitarras "españolas" de alta calidad y a un costo menor del que se conseguía en España.

Como hemos dicho, hay que comprender la importancia de la cultura nacional y la cultura organizacional en las empresas turísticas de Valencia. Una orientación cultural no debe tener el propósito de cambiar la orientación cultural, ni del valenciano ni del turista. Si lo hacemos bien, dará al empresario y al trabajador una forma mejor para ofrecerle servicios de calidad al turista de cualquier país.



## BIBLIOGRAFÍA

- ATKINSON, P. E. (1991) "Leadership: Total quality and cultural change", *Management Services*, pp. 16-19.
- ATKINSON, P. E., y NADEN, J. "Total Quality Management: Eight lessons to learn from Japan", *Management Services*.
- BELASCO, J. A., y STAYER, R. C. (1993) *Flight of the Buffalo*, New York, Warner Books.
- BOWEN, D. E., y LAWLER, E. E. III (1992) "Total quality-oriented human resources management", *Organizational Dynamics*, pp. 29-41.
- DOYLE, K. (1992) "Who's killing total quality?", *Incentive*, pp. 12-19.
- HARRISON, L. E. (1992) *Who prospers how cultural values shape economic and political success*, New York, Harper Collins Publishers.
- LAZA, R. W., y WHEATON, P. L. *Recognizing the pitfalls of total quality management*.
- REED, S. R. (1993) "Making common sense of Japan", *University of Pittsburgh Press*, Pittsburgh, PA.
- SCHUTZ, A. *Life forms and meaning structure*, London, Routledge and Kegan Paul, 1982.
- TAVRIS, C. (1982) *Anger the misunderstood emotion*, New York, Simon & Schuster, Inc.
- TOBIN, L. M. (1990) "The new quality landscape: Total quality management", *Journal of Systems Management*, pp. 10-14.
- WESTBROOK, J. D. (1993) "Organizational culture and its relationship to total quality management", *Industrial Management*, pp. 1-3.



## NOTAS

La importancia relativa entre la cultura y la estructura es uno de los debates más importantes de las ciencias sociales. Max Weber, por ejemplo, señalaba la importancia de la cultura de la ética protestante (cultura) en la creación del capitalismo (estructura). Karl Marx proponía una teoría al

revés, es decir, que la estructura de las relaciones entre las clases sociales era la causa de la forma que tuviera la cultura de cualquier sociedad. Hoy día sigue el debate. Hay muchos que proponen, por ejemplo, que los avances que han hecho los japoneses se deben a ciertos aspectos de su cultura. Otros (Steven Reed, por ejemplo, 1993) señalan que las formas específicas de la estructura de las instituciones japonesas (o la estructura de su sociedad) son la causa predominante de su nivel del desarrollo.