



FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y EMPRESARIALES

LA ADECUACIÓN DE LAS TEORÍAS  
CLÁSICAS DE MOTIVACIÓN A LA  
DIVERSIDAD CULTURAL DEL ENTORNO  
LABORAL ACTUAL

Autor: Laura Whelan

Director: Marta Muñoz Ferrer



Madrid  
junio 2014

## **RESUMEN**

Este artículo analiza la adecuación de las teorías clásicas de motivación utilizados por directores en organizaciones hoy en día, con un enfoque particular de la diversidad cultural en los entornos laborales. Después de mucha investigación de tres teorías motivacionales y su efectividad de los empleados dentro las organizaciones, se puede concluir que todas de estas teorías pueden funcionar con éxito cuando se aplica correctamente por los empleadores. El artículo centra específicamente en el aumento de la diversidad cultural en los últimos años y su impacto en las organizaciones. El artículo proporciona finalmente un análisis de cada teoría motivacional a una escala universal, para comparar su adecuación en los diversos contextos culturales. El objetivo de este trabajo es demostrar a los empleadores, cómo la motivación puede mejorar su organización y cómo la gestión de la diversidad cultural en los entornos laborales es un factor esencial para la supervivencia de su empresa.

**Palabras claves: motivación, diversidad cultural, teorías de motivación, estilos de liderazgo, dimensiones culturales, entorno laboral, directores y empleados**

## **ABSTRACT**

This paper analyses the effectiveness of the classic motivational theories used by directors in organisations today, with a particular focus on cultural diversity within work environments. After much research into three motivational theories and their effects on employees within organisations, it can be concluded that all these theories can work successfully when applied correctly by employers. The paper focuses specifically on the increase of cultural diversity in recent years and its impact on organisations. The paper ultimately provides an analysis of each motivational theory on a universal level, to compare their appropriateness in diverse cultural contexts. The aim of the paper is to demonstrate to employers how motivation can improve their organisation and how managing cultural diversity within their workforce is an essential factor for the survival of their company.

**Keywords: motivation, cultural diversity, motivational theories, leadership styles, cultural dimensions, work environment, managers and employees**

*Me gustaría dedicar este trabajo a mi padre, Martin Whelan.*

# Índice

## 1. Introducción

1.1. Justificación del tema.....	1
1.2. Objetivos del trabajo.....	6
1.3. Metodología.....	6
1.4. Estructura del trabajo.....	8

## 2. Marco Teórico

### 2.1. Motivación

2.1.1. ¿Qué es motivación?.....	10
2.1.2. Tipos de motivación.....	10
2.1.3. Beneficios de motivación en el entorno laboral.....	15

### 2.2. Las Principales Teorías de motivación en el entorno laboral

2.2.2. La Teoría de la Jerarquía de Necesidades de Maslow.....	16
2.2.3. La Teoría de los dos factores de Herzberg.....	20
2.2.4. La Teoría de Necesidades de McClelland.....	23

### 2.3. Diversidad Cultural en el entorno laboral

2.3.1. ¿Qué es diversidad?.....	28
2.3.2. Distancia cultural en las organizaciones.....	30
2.3.3. Efectos de la diversidad cultural en el entorno laboral.....	44
2.3.4. Vinculación entre estilos de liderazgo, cultura y motivación.....	50

## 3. Análisis de la adecuación de las teorías clásicas de motivación a la diversidad cultural del entorno laboral actual

4.1. Introducción.....	52
4.2. Análisis de la Teoría de la Jerarquía de Necesidades de Maslow.....	52
4.3. Análisis de la Teoría de los dos factores de Herzberg.....	55
4.4. Análisis de la Teoría de Necesidades de McClelland.....	60

#### **4. Resultados y Conclusiones**

4.1. Resultados.....	64
4.2. Conclusiones.....	65
4.3. Limitaciones y futuras líneas de investigación.....	66

#### **5. Referencias**

5.1. Bibliografía.....	68
5.2. Lista de figuras.....	74

## **1. Introducción**

El principal objetivo de este capítulo es explicar la idea de la investigación. El objetivo es familiarizar al lector con motivación, las principales teorías de motivación, las tendencias actuales de la diversidad cultural en los entornos laborales en todo el mundo y el efecto de la diversidad cultural puede tener en la implantación y el éxito de las prácticas de motivación de los directores en un entorno laboral.

### **1.1 Justificación del tema**

Entender qué puede motivar a la gente a trabajar más de su esfuerzo normal es de gran interés para los empleadores en todo el mundo. Los empleadores quieren captar el conocimiento de cuáles son las necesidades y deseos de su personal para producir un negocio más eficiente, productiva y exitosa. Factores motivacionales varían mucho de persona a persona. Diferentes países tienen diferentes características y rasgos que se han formado por su gente, su cultura y su sociedad. Directores necesitan aprender cómo la diversidad cultural puede afectar su organización y qué pueden hacer para controlar y gestionar esta diversidad cultural y para aprovecharse de las ventajas para mejorar el negocio. En mi investigación, voy a analizar estos efectos y beneficios de la diversidad cultural dentro una organización.

Muchas teorías se han desarrollado en los últimos años para explicar qué exactamente es la mejor manera de motivar a la gente. He encontrado en mi investigación que ha habido muchos estudios diferentes para tratar de crear la forma más efectiva y precisa para motivar empleados a trabajar. La motivación tiene una relación a la psicología, el comportamiento organizacional y por qué la gente actúa como lo hacen. No es sólo sobre las maneras que los directores pueden animar su personal a trabajar más, pero sobre la comprensión de las necesidades de los empleados y como

pueden mantenerlos satisfecho en su trabajo. La comprensión de estas necesidades puede ayudar a los directores a desarrollar sus prácticas de motivación para producir los mejores resultados.

Es evidente que la motivación tiene muchos efectos positivos en la organización, como por ejemplo; mejoras en el servicio al cliente y la reputación de la empresa, reduce el absentismo y la rotación del personal, aumento en el valor de la empresa, genera productividad y mejoras en las relaciones industriales (Wiley, C. , 1997).

Para llevar a cabo mi investigación, he decidido analizar tres teorías motivacionales que se utilizan comúnmente en todo el mundo y son eficaces en la motivación de los empleados en diversos entornos culturales. He seleccionado estas teorías motivacionales, ya que están relacionadas con la motivación de los empleados dentro de un ambiente de negocios y también están vinculadas al liderazgo y la diversidad cultural, los cuales discutiré más adelante en el trabajo. Hay muchos tipos de prácticas de motivación que se pueden utilizar para motivar a los empleados, pero a partir de mi investigación, los tres que he elegido tienen una estrecha relación con las necesidades de los empleados. Las teorías que he investigado muestran cómo los directores pueden influir en sus empleados para ser auto motivados y para producir trabajo de la mejor calidad. He seleccionado estas tres teorías motivacionales en las bases de su gran influencia en los entornos laborales y los empleados en todo el mundo (Maslow, 1943 ; Herzberg y Mausner Bernard y Bloch Snyderman, 1959; McClelland, 1961).

La teoría de Maslow es conocida como una de las mejores teorías psicológicas del siglo pasado. La teoría de Maslow tiene un enfoque universal y por lo tanto, se puede utilizar en muchas culturas diferentes y países de todo el mundo. La teoría ha sido utilizada en muchos libros de texto de motivación en las últimas décadas (Davis, K., 1969 ; Davis R. a., 1963). Davis describe la teoría como parte de los principales motores de la motivación (Davis, K., 1969). La teoría proporciona un esquema de algunos aspectos importantes que deben abordarse para alcanzar los objetivos y

los requisitos necesarios para tener éxito en el mercado. Uno de los factores claves de la teoría de Maslow es que él habla de las necesidades básicas de los seres humanos y como en la actualidad se utiliza comúnmente para enseñar a los niños sobre autoestima y el respeto a sí mismos y a los demás (Huitt, W., 2006).

La Teoría de la Jerarquía de Necesidades de Maslow se cruza con las necesidades y la motivación en las organizaciones; los directores pueden responder a las necesidades de sus empleados, por ejemplo; proporcionando un entorno laboral seguro y un sentido de valor y de pertenencia. Esto es por qué la teoría es tan popular por los empleadores cuando se tratan motivar a su personal en los diversos entornos laborales (Griffin, E., 2008).

La Teoría de los dos factores de Herzberg se centra principalmente en la motivación desde el punto de vista de un director en la motivación del su personal dentro un entorno laboral. La teoría de los dos factores de Herzberg ha demostrado su eficacia en la motivación de los empleados porque es simple y fácil entender y puede ayudar los directores a su comprensión de las necesidades y de comportamientos básicos de los empleados. Muchos estan de acuerdo con Herzberg y él ha creado una base para muchos investigadores y futuros psicólogos en el estudio de la motivación en los entornos laborales, en los tiempos modernos (Rathavoot Ruthankoon, 2003; Timmreck, 2001). Su manera de investigar "la técnica de incidentes críticos" se percibía muy bien en los círculos académicos en ese momento y fue un nuevo método de investigación que resultó muy exitosa.

Desde su introducción en 1958, la teoría ha tenido una gran influencia en el trabajo de las teorías motivacionales. La investigación de Herzberg se ha traducido en el movimiento de enriquecimiento del trabajo de la década de 1960 (Clark, 1995). Herzberg introdujo un cambio con sus ideas de la satisfacción del trabajo que ha ayudado crear diseños modernos y nuevas maneras que los directores pueden utilizar para satisfacer las necesidades de los empleados. Desde

su introducción, se produce un aumento en la cantidad de formación, programas de gestión y programas de motivación que se han diseñado en la base de la teoría de los dos factores de Herzberg.

La Teoría de las Necesidades de David McClelland, "*The Achieving Society*", fue publicada por primera vez en 1961. McClelland enfoca su teoría en ambientes organizacionales y por esta razón la he elegido como parte de mi investigación. McClelland es conocido principalmente por su trabajo en la motivación de logro, pero amplió sus estudios con la personalidad y la conciencia. Su objetivo era lograr mejoras en los métodos de evaluación de los empleados, abogando por las evaluaciones y exámenes basados en competencias. Él desarrolló sus propios tipos de modelos de motivación basados en logros, que fueron mejores que los modelos tradicionales. Estos modelos consisten en pruebas de CI y pruebas de personalidad. Su teoría se puede relacionar estrechamente con mi segunda teoría que he elegido a analizar en esta investigación, la teoría de dos factores de Herzberg (McClelland, 1961).

La diversidad cultural se ha incrementado en muchas organizaciones de todo el mundo, debido a la expansión de las empresas, las tasas de inmigración y los cambios en las regulaciones. Tener una fuerza de trabajo más diversa puede tener muchos beneficios para una empresa y mejorará su reputación global. La diversidad cultural puede crear diferencias en las creencias y valores de los empleados y podrá tener un gran efecto en las necesidades de los empleados. Los directores deben entender las diferencias en las necesidades de sus empleados y utilizar este conocimiento para gestionar y controlar la diversidad cultural en el entorno laboral y desarrollar prácticas de motivación con más éxito.

Diversidad Global se ha convertido en una expresión de moda en los últimos años ya que organizaciones e individuos pretenden encontrar las maneras en que la gente es diferente y sus similitudes por todo el mundo (King, Richter.y Solomons, 2009). Discutiré la importancia de

diversidad cultural en los entornos laborales y sus ventajas e inconvenientes para una organización a dentro de mi investigación, pero es importante identificar por qué la diversidad cultural se ha convertido en algo muy importante en los últimos años y comprender qué factores han causado su incremento en los entornos laborales actuales. Quiero destacar el impacto que la diversidad cultural ha tenido en aspectos demográficos diferentes en el mundo actual a dentro los entornos laborales y los resultados positivos que se han generado debido a la diversidad cultural.

Los factores principales responsables del incremento de la diversidad en los entornos laborales incluyen:

- La consolidación del talento y las habilidades de las mujeres en el lugar de trabajo

Esto llevo a la modificación de los papeles tradicionales y la creación de nuevas oportunidades para las mujeres. La presencia de mujeres en los entornos laborales es 2,5% en España y 3,5% en los Estados Unidos. Las mujeres han empezado a crear sus propios negocios con un 20% de todas las empresas nuevas en España creados por mujeres y un 28,5% de los negocios nuevos creados por mujeres en Estados Unidos (Casanova, M., 2012). Las mujeres en Europa generan actualmente un 70% más de trabajos nuevos creados (Casanova, M., 2011).

- El incremento de la población activa extranjera y la movilidad de personas

En el 2011, España dio la bienvenida a 5,7 millones de trabajadores extranjeros en el país (Boletín INE. 2011). Hay un 20% de personas del mundo desplazados internacionalmente dentro de este 20%, el 16% se mueve por negocios y tan solo un 3% para la búsqueda de trabajo (Casanova, M., 2008).

- La internacionalización y globalización

Ha creado muchas oportunidades para su crecimiento en nuevos mercados y en el crecimiento competitivo. Había un aumento de la multiculturalidad en todo el mundo, clientes más diversos y proveedores más diversos (Casanova, M. , 2008).

Por estas razones, la investigación de la diversidad cultural puede tener influencia del funcionamiento de las prácticas de motivación dentro de una organización. Es muy importante en nuestra sociedad para comprender y gestionar diversidad cultural porque es más prominente en las empresas de hoy.

## **1.2 Objetivos**

El presente trabajo de investigación académica se centra en analizar la adecuación de las principales teorías de motivación en los distintos entornos culturales. En concreto, a través de estas páginas intentaré identificar las principales teorías de motivación, analizar las tendencias actuales de la diversidad cultural dentro de las diferentes organizaciones y para comparar si las teorías de motivación son aplicables a nivel universal o más eficaz en entornos culturales específicos.

## **1.3 Metodología**

Para conseguir estos objetivos, se ha recurrido a varias piezas de información y literatura. Mi tesis se basa principalmente en la revisión de la literatura y el análisis de la adecuación de las teorías de la motivación en diversos entornos laborales.

Mi análisis del macro teórico es basado en la literatura académica de los autores de las teorías motivacionales (Maslow, 1943) (Herzberg & Mausner Bernard and Bloch Snyderman, 1959) (McClelland, 1961). He utilizado la literatura académica de Hofstede (Hofstede, 1991) y el programa GLOBE (House, R.J. et al, 2004) en mi análisis de la diversidad cultural en los entornos laborales. Mi tesis se puede dividir en dos secciones principales, la sección teórica de mi revisión de la literatura y la sección de mi análisis y comparación de las teorías de motivación.

Mi primera parte teórica, la revisión de la literatura, es basa en la investigación de las definiciones y las principales teorías de la motivación mediante las principales teorías motivacionales de Maslow (Maslow, 1943), Herzberg (Herzberg & Mausner Bernard and Bloch Snyderman, 1959) y McClelland (McClelland, 1961). Investigaré el propósito y los beneficios de la diversidad cultural en los entornos laborales. Voy a utilizar Hofstede (Hofstede, 1991) y House (House, R.J. et al, 2004) para explicar con más detalle las diferencias de culturas y comprender los efectos de la diversidad cultural puede tener en los diversos entornos laborales. Me referiré brevemente a la relación entre los estilos de liderazgo, la cultura y la motivación para una organización.

En la segunda parte de mi investigación, será un revisión si hay trabajos que estudien la universalidad de las teorías seleccionadas, tales como; (Shils, 1961; Lin y Lin, 2001; Ghare Khani H, 2007; Biswas-Diener, 2008; Schroer, 2008; Rafikul y Ismail, 2008; Duncan y Peterson, 2010; Stringer, 2011) son algunos de los ejemplos de investigaciones previos del análisis de la eficacia de las tres teorías de motivación. Voy a utilizar estos en mi investigación para identificar si las teorías se pueden implantado en diferentes entornos culturales. Voy a comparar si las tres principales teorías de la motivación, que me han elegido, son aplicables en los diversos entornos culturales, para esto voy a centrar en el trabajo de Hofstede (Hofstede, 1991) y el programa GLOBE (House, R.J. et al, 2004) para comparar si sus resultados son exactos en la identificación de los valores y creencias de los contextos culturales específicos.

Con el uso del trabajo de Hofstede y GLOBE, y las investigaciones previas puedo probar la eficacia de las teorías de Maslow, Herzberg y McClelland voy a analizar la adecuación de cada teoría motivacional en los diversos entornos laborales.

#### **1.4 Estructura del Trabajo**

Mi tesis tiene cuatro partes y una bibliografía y lista de figuras. Primero mi introducción, que incluye mi justificación del tema y porque creo que hay una necesidad investigar el tema, incluirá mis objetivos y lo que quiero lograr con mi investigación, el método en el que voy a seguir para cumplir con mis objetivos y una breve descripción de la estructura de mi tesis.

Segundo, será mi primera parte teórica, que incluirá las definiciones y teorías de la motivación que he elegido para investigar en mi tesis. Voy a identificar brevemente los tipos de motivación y los beneficios de motivación para los empleados de una organización. La segunda parte de esta sección teórica, será la investigación de las definiciones de la diversidad cultural, su impacto en la organización y voy a discutir la teoría de Hofstede y el proyecto GLOBE. Voy a terminar esta sección discutiendo brevemente la relación entre los estilos de liderazgo (que se menciona en la teoría de Hofstede), la cultura y la motivación dentro de una organización.

Para la sección de analizar, voy a incluir la revisión y análisis de investigaciones anteriores que han puesto a prueba por la eficacia de las teorías motivacionales en diferentes culturas alrededor del mundo. Voy a comparar si las teorías confirman los hallazgos de Hofstede y el proyecto GLOBE y si las teorías pueden aplicarse de una escala universal o sólo en entornos culturales específicos.

La sección final, será una breve conclusión de la investigación. Un resumen de mis resultados y conclusiones en relación al sección de análisis y voy a discutir las limitaciones y problemas que traté en el proceso de mi investigación.

Por fin. voy a terminar con una subsección de mi bibliografía, que incluirá todas mis referencias y fuentes que he utilizado en mi investigación y una lista de figuras que he utilizado a lo largo de la tesis.

## **2.1 Motivación en el entorno laboral**

### **2.1.1 ¿Qué es la motivación?**

La motivación tiene muchas definiciones diferentes, sin embargo, es importante centrarse en aquéllas que están relacionadas con los entornos laborales para relacionarlos a la comprensión de la motivación para mi investigación. Entender exactamente lo qué es la motivación ayudará a los directores a decidir qué acciones tomar para animar a sus empleados y crear crecimiento dentro de la empresa. La definición de la palabra "Motivar" es "dar causa o motivo para algo, dar o explicar la razón o motivo que se ha tenido para hacer algo y disponer del ánimo de alguien para que proceda de un determinado modo" (Diccionario Español, 2001). Herzberg ha definido motivación de los empleados como la realización de una acción relacionada con el trabajo debido a que el individuo que quiere (Herzberg & Mausner Bernard and Bloch Snyderman, 1959).

### **2.1.2 Tipos de Motivación**

Hay muchos tipos diferentes de motivación, no es sólo un factor específico que influye en las personas para actuar de una manera o para los empleados trabajar. Según Shanks (Shanks, 2011) la motivación hace que alguien actúe y otra persona no puede hacer que alguien esté motivado. Por lo tanto, sólo la persona puede decidir si va a estar motivada o no. La motivación y la desmotivación no son opuestas, sino que, no son factores determinantes que podrían causar alguien ser desmotivado, tales como; eventos de la vida y las actitudes hacia un trabajo específico. La motivación se basa en las emociones y las metas relacionadas con el rendimiento (Shanks, 2011).

Hay diferentes formas de motivación incluyendo la extrínseca, la intrínseca, el implícito, explícito y la motivación de logro. En la teoría de la Autodeterminación, Ryan (Ryan, 2000) se identifican los

diferentes tipos de motivación sobre la base de las diferentes razones o metas que pueden provocar una acción. La distinción más fundamental entre los diferentes tipos de motivación es la motivación intrínseca, que se refiere a hacer algo porque es intrínsecamente interesante o agradable y la motivación extrínseca está haciendo algo porque conduce a un resultado separable.

La motivación de logro se basa en alcanzar el éxito y lograr todas nuestras aspiraciones en la vida. Las metas de rendimiento pueden afectar la forma en que una persona realiza una tarea y representan un deseo de demostrar la competencia (Harackiewicz, 1997). La mayor parte de nuestros objetivos están basados en incentivos y pueden variar de las necesidades básicas como el hambre, a la necesidad de amor y el establecimiento de las relaciones sexuales para adultos. Nuestros motivos para el logro pueden variar de necesidades biológicas para satisfacer los deseos creativos o la realización de éxito en empresas competitivas. La motivación es importante porque afecta a nuestras vidas todos los días (Harackiewicz, 1997).

La motivación implícita se basa en impulsos espontáneos, para acto que son impulsados por incentivos para realizar una tarea. Motivación explícita se basa en decisiones deliberadas. Los que responden mejor a la motivación implícita tienden alcanzar las metas de un estándar más alto y los que responden a la motivación explícita tienden a seguir las normas sociales (Brunstein, 2005).

Una persona está motivada para alcanzar sus propias metas personales, así como los objetivos de la organización. La influencia de las necesidades del individuo y los deseos tienen un fuerte impacto en la dirección de su comportamiento. Esto es bueno para los directores, que deben ser capaces de dar los incentivos a los empleados para cumplir con sus propias metas y los objetivos establecidos por la organización (Ryan, 2000).

Las personas motivadas son las que han tomado la decisión de dedicar un esfuerzo considerable para lograr algo que ellas valoran, ya sea personal o como parte de una organización. Cada individuo se

siente motivado por algo diferente. Hay una variedad de maneras de motivar a la gente, incluyendo el miedo a perder el empleo, los incentivos financieros, los objetivos de satisfacción personal y las metas para la organización o los grupos dentro de la organización. Muchos de los primeros estudios sobre la motivación se remontan a la obra de Frederick Winslow Taylor y *Los Principios de la Administración Científica*, publicada por primera vez en 1910 (Taylor, 1910).

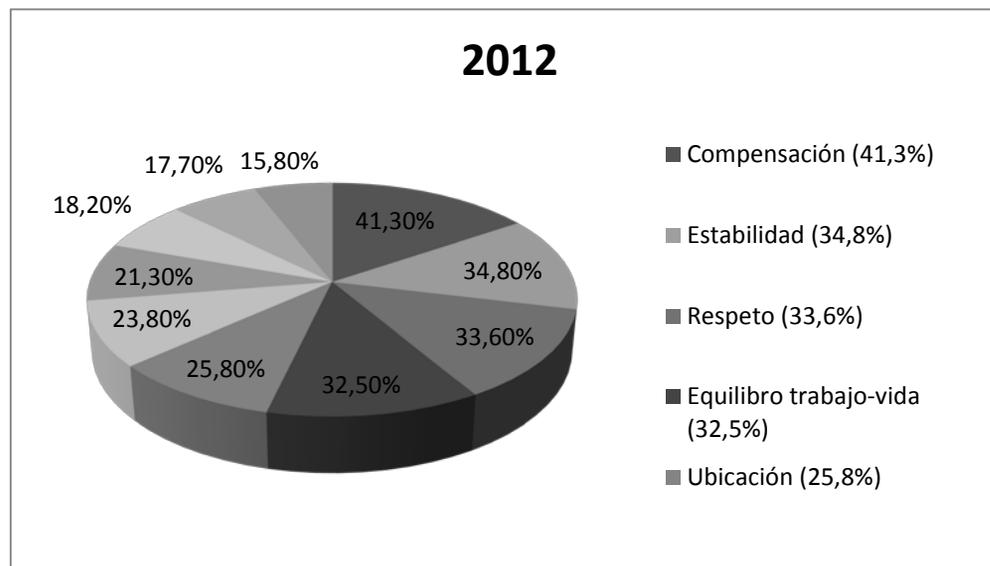
El taylorismo considera que el dinero es el principal motivador para los trabajadores y fue un punto de vista tradicional sobre el tema de la motivación. Taylor creía que a la gente no le gusta trabajar, las personas no son capaces de hacer su propio trabajo o dirigirse a sí mismas, el esfuerzo adicional se debe conducir a una mayor recompensa y los trabajadores deben ser supervisados y controlados (Ariely, 2009). De muchas formas, es un punto de vista anticuado que no se usa de manera común en la sociedad actual. Google ofrecen privilegios a los empleados para generar productividad, que les permita trabajar a casa y han creado una comunidad de Google que los empleados puedan vivir en (Stewart, 2013) y Apple han creado estrategias de *Blue Sky* para permitir los empleados trabajar en los proyectos que quieren, una día, cada semana (Lessin, 2011).

Si un empleador puede dominar la habilidad de llegar a conocer las necesidades de cada uno de los empleados y sus motivos, entonces puede usar este conocimiento para influir en el comportamiento del empleado y que haga algo de lo que la empresa pueda beneficiarse (Ryan, 2000). La definición de la influencia es "dicho de una cosa: producir sobre otra ciertos efectos; como el hierro sobre la aguja imantada, la luz sobre la vegetación, etc. y dicho de una persona o de una cosa: ejercer predominio, o fuerza moral, contribuir con más o menos eficacia al éxito de un negocio" (Diccionario Español, 2001).

Hay muchas ventajas diferentes que los empleadores pueden ofrecer a sus empleados como incentivos al trabajo y los utilizan como formas de animarlos ser motivados en su trabajo. Los empleadores deben reconocer los valores de sus empleados y utilizar este conocimiento para desarrollar sus prácticas de motivación. Los directores también deben reconocer las diferencias entre la atracción y retención del

personal en la organización, por lo tanto, el mantenimiento de los empleados y la satisfacción de los empleados. Deben crear un equilibrio entre sus vidas personales y profesionales.

**Figura 1:** *Top 10 Global EVP Drivers of Attraction*  
*Percentage of Potential Candidates Rating Attributes among Top Five Most Important Drivers of attraction*



**Fuente:** CEB, *Quarterly Global Labour Market Survey, 2012. CLC Global Workforce Insights Report 2012*

**Figura 2:** *Why employees stay and why they leave*

<b>Factores que afectan la retención de empleados</b>			
<u>El trabajo</u>	<u>Cultura</u>	<u>Personal</u>	<u>Externo</u>
Trabajo desafiante, interesante y significativa	Gestión se percibe como componente	Equilibrio de la vida de la familia y la vida personal	Entorno Económico
Cumple con las expectativas en términos de salario y condiciones	Estilos de liderazgo y de gestión que son de apoyo	Ubicación Geográfica	Competencia de otras industrias
Formación para mejorar las habilidades	Cumple con las expectativas en términos de los compañeros de trabajo	La confianza en las habilidades y experiencias	Experiencias laborales pasadas
Oportunidades de desarrollo profesional	Proporciona reconocimiento y recompensas por el buen trabajo	Edad	El punto de vista de la comunidad de los negocios, la industria o el trabajo
Buen trabajo puede ser reconocido e identificado	Da una sensación de seguridad sobre la compañía	Salud	
Estado de posición del trabajo	Los valores de la compañía y los valores personales son conjunta		
Beneficios de jubilación			

**Fuente:** The Department of Economic Development, Tourism and the Arts, Tasmanian, 2011

### **2.1.3. Beneficios de Motivación en el entorno laboral**

La capacidad de influir y motivar al personal es una habilidad que todos los directores desean. Los directores necesitan reconocer que hay muchos beneficios para la empresa si tiene una fuerza de trabajo motivada (Wiley, 1997);

- Niveles más bajos de ausentismo porque los empleados están satisfechos con su vida laboral.
- Menores niveles de rotación de personal (el número de empleados que dejan la empresa): esto puede llevar a menores costos de capacitación y contratación.
- Mejora de las relaciones laborales con los sindicatos.
- Los trabajadores felices le dan a la empresa una buena reputación, así como al empleador, así que esto hará que la empresa atraiga a potenciales empleados durante el proceso de reclutamiento y permita a la empresa contratar a los mejores trabajadores.
- El personal motivado puede mejorar el rendimiento y generar crecimiento dentro de una empresa y, por tanto, idealmente conducir a mayores beneficios y ganancias para todos los interesados.
- Creación de un mayor valor de la empresa que va a animar a los inversores y accionistas a invertir.

Es importante observar que la motivación puede estimular el rendimiento, pero no siempre conduce a resultados en éste. Incluso si los directores pueden motivar al personal, puede que los resultados no se equiparen a lo que desea la empresa. De manera contraria al punto de vista del taylorismo, que he explicado anteriormente, no sólo el dinero puede hacer que las personas se sientan motivadas. La gente no sólo quiere dinero, sino un rango de diferentes necesidades y deseos (Ariely, 2009).

La motivación ha sido descrita como esencial para la supervivencia de una empresa (Smith, 1994). Es importante que los directivos reconozcan la importancia de la motivación de los empleados, ya que es necesario para mantener una empresa de éxito hoy en día. Los empleados que no son motivado

producen un trabajo de calidad más bajo y ponen poco esfuerzo en sus tareas, por lo tanto, puede reducir la eficacia de la organización (Amabile, 1993).

## 2.2. Las Teorías Principales de Motivación en el entorno laboral

### 2.2.1. La teoría de la Jerarquía de Necesidades de Maslow

Maslow describe las necesidades de los seres humanos y como son un factor clave de una teoría motivacional clásica. Las clasificaciones de las motivaciones deben estar basadas en objetivos, como los de las cinco etapas de la pirámide de Maslow de las necesidades, en vez de instigar a las unidades o la conducta motivada. La teoría incluye una totalidad integrada del organismo, que es una de las piedras angulares de la teoría de la motivación.

Abraham Maslow nació en abril de 1908. Estudió derecho en el *City College* de Nueva York. Maslow se mudó a Wisconsin para estudiar psicología en la Universidad de Wisconsin y obtuvo un doctorado en 1934. Desarrolló su teoría a la que él denominó Jerarquía de Necesidades en 1943 (Boeree, 2012). Maslow creía que cada individuo tiene necesidades que deben cumplirse. Convirtió esta idea en un diagrama triangular:

**Figura 3:** Jerarquía de Necesidades de Maslow



**Fuente:** Maslow, A. *Motivation and Personality (2nd edition)* Harper & Row, 1970

Maslow creía que las personas están motivadas para satisfacer sus propias necesidades. Cada persona comienza en la parte inferior de la pirámide y trabaja para alcanzar los objetivos de un nivel superior. Al subir hacia la cima de la pirámide, uno se acerca a las necesidades de autorrealización. Un individuo no puede pasar al siguiente nivel de la pirámide hasta que se cumplan las necesidades de primer nivel. Una vez que se mueven al siguiente nivel, esas necesidades se deben cumplir y si no es así, entonces es posible volver abajo en la pirámide.

Los elementos fisiológicos y de seguridad están más directamente relacionados con temas básicos, como tener un trabajo y obtener una compensación económica a cambio de los servicios prestados en el trabajo. Por el contrario, la autoestima y la autorrealización están más relacionadas con el entorno de trabajo y el trabajo en sí. Con la teoría de las necesidades de Maslow demuestra que la gente tiene necesidades físicas, de seguridad, sociales, de estima y de autorrealización, en ese orden de importancia. Los seres humanos tienen necesidades básicas que deben cumplirse, antes de que se puedan satisfacer las necesidades secundarias (Rowan, 1999).

La jerarquía comienza con el primer nivel, el fisiológico, que incluye las necesidades humanas básicas que se han de cumplir para poder sobrevivir, incluyendo alimentos, agua, ropa, lugar y refugio (Maslow, 1943).

El segundo nivel está formado las necesidades de seguridad, donde las prioridades se encuentran en el bienestar físico, la familia, la propiedad, el empleo, y similares. Esto significa que el entorno de la persona no la amenaza ni a ella o ni a su familia. Si el medio ambiente parece ser seguro, entonces significa que hay un sentido de la previsibilidad y la estabilidad en el entorno. La seguridad también podría incluir la seguridad financiera de manera que no hay incertidumbre financiera en el futuro (Maslow, 1943).

El tercer nivel es la afiliación, que es la necesidad de tener un sentido de pertenencia o ser amado, el deseo de tener intimidad y tener una estrecha relación con otros seres humanos. En el lugar de trabajo, esto significa sentirse parte del grupo integrado en el trabajo. Las personas tienen la necesidad de ser aceptadas por los demás (Maslow, 1943).

La satisfacción del tercer nivel debe conseguirse antes de pasar al cuarto nivel. El cuarto nivel es la estima, esta es la visión que uno tiene de sí mismo. Con el fin de comprender completamente este nivel, la persona debe tener una buena imagen de sí misma y tener respeto por sí misma. Este nivel tiene dos componentes: los sentimientos de autoestima y la necesidad de ser respetado por los demás (Maslow, 1943).

La última y definitiva etapa de la Jerarquía de Necesidades es la auto-realización. Este nivel se define como alguien que es todo lo que puede ser y ha cumplido con cada una de las etapas anteriores. En este nivel en particular, las aptitudes de la persona están siendo completamente utilizadas. Maslow creía que nadie está completamente auto-realizado. La gente siempre se esfuerza por ser mejor y usar su talento de nuevas maneras. Esto es importante para la motivación, porque una persona debe estar motivada para cumplir con sus necesidades y se esfuerza para el siguiente nivel hasta que llega a la auto-realización. Estas necesidades motivan a las personas a cuidar de sí mismos y vivir una vida rica (Baltoni, 2005).

La teoría de Maslow tiene en cuenta cómo los individuos satisfacen diferentes necesidades en su entorno laboral. De vez en cuando los directivos han utilizado la pirámide de Maslow como guía. La razón de esto es que a los empleados a menudo les resulta difícil expresar lo que quieren de un trabajo. Los gerentes tienen que atender a las necesidades de todos sus empleados y no pueden asumir que todos los empleados tienen las mismas necesidades.

### 2.2.2. Teoría de los dos factores de Herzberg

En 1968 Herzberg identifica aún más sus ideas y su teoría de la motivación laboral con su famoso artículo; *One More Time, How do we motivate employees?*. Este artículo se convirtió en el artículo más reproducido de la revista Harvard Business Review de todos los tiempos (Hackman, 1975). Debido a la importancia de este artículo y la teoría de Herzberg he elegido utilizar esta teoría en mi investigación.

Frederick Herzberg Irving nació en Massachusetts el 17 de abril de 1923. Asistió al *City College* de Nueva York, pero renunció a sus estudios a mitad de camino para alistarse en el ejército. Mientras estuvo en el ejército, fue testigo de algunas de las escenas del campo de concentración de Dachau. Herzberg creía que su experiencia de trabajo en el ejército y tratar con los alemanes que vivían en la zona en el momento provocó su interés por la motivación. Cuando dejó el ejército, Herzberg se graduó en la universidad *City College* en 1946 y después completó un post-grado en la Universidad de Pittsburgh. Enseñó como profesor de psicología en la Universidad de Case Western Reserve en Cleveland mientras estudiaba su post-grado. Más tarde se trasladó a la Universidad de Utah para trabajar como profesor de administración en la Escuela de Negocios.

Debido a estos antecedentes psicológicos y a sus experiencias de estudio de la motivación, desarrolló importantes ideas que se convirtieron en la base de su teoría. Herzberg creía que la actitud de los individuos frente al trabajo se basa en dos factores: los factores de higiene o de mantenimiento y otros factores de motivación. Esta teoría se llama la teoría de dos factores y se publicó en *La motivación para trabajar* (Herzberg & Mausner Bernard and Bloch Snyderman, 1959).

Para justificar su teoría, Herzberg utilizó su método de investigación de "incidentes críticos". Con este método entrevistó a más de 200 contadores e ingenieros para pedirles que explicaran un incidente de satisfacción en el trabajo y otro de insatisfacción laboral en su trabajo (Rollinson & Broadfield, 1998). Herzberg creía que la satisfacción laboral y la insatisfacción laboral no eran exactamente opuestas el uno

del otro y tenían que ser tratados como diferentes aspectos de trabajo (Herzberg, Mausner y Snyderman, 1959). Utilizó esta información de sus entrevistas para analizar las diferentes actitudes que la gente tenía hacia el trabajo y llegar a los dos factores diferentes que afectan al rendimiento y satisfacción los empleados en el trabajo.

Frederick Herzberg creía que los factores de "higiene" y "mantenimiento" hacen muy poco para proporcionar satisfacción en el trabajo, por tanto, se refirió a ellos como ellos "insatisfactores", ya que no causan motivación, pero sin ellos podría causar insatisfacción. Los factores de higiene son importantes para los individuos para evitar disgustos en el lugar de trabajo, pero no hacen que se sientan motivados para trabajar. Los factores de higiene pueden hacer un entorno más agradable en el que trabajar porque se refieren a las condiciones en las que un empleado trabaja, aunque no elimina la posibilidad de que el personal desmotivado, dentro de una fuerza de trabajo.

Cuando los directores no ofrecen condiciones satisfactorias a los empleados para trabajar, se originará insatisfacción entre el personal. Sin embargo según Herzberg, incluso si un director ofrece condiciones satisfactorias, esto no llevará necesariamente a la motivación del personal, solamente menos insatisfacción laboral entre los empleados. Incluso si lo hacen generarán algo de motivación en los empleados; estos factores, sin embargo, sólo tuvieron un efecto a corto plazo sobre la motivación. Los factores de higiene pueden incluir la supervisión, las condiciones de trabajo, la seguridad en el trabajo, la vida personal, las prestaciones sociales, el salario y las relaciones personales con otros colegas (Herzberg & Mausner Bernard and Bloch Snyderman, 1959).

El segundo tipo de factores que incluye en su teoría son los factores de motivación que fomentan la satisfacción laboral. Estos factores se refieren no a las condiciones de trabajo, pero el trabajo que hacen. Estos crean un impacto positivo de los empleados que pueden conducir a una influencia duradera en la motivación. Esto lleva a un mejor rendimiento de los empleados más motivados porque están más satisfechos y felices con su trabajo y por esta razón se les llama "satisfactores". Herzberg identifica seis

factores principales de motivación en su teoría: el logro, el aumento de la responsabilidad, el trabajo en sí, la oportunidad para el crecimiento, el reconocimiento y la promoción (Herzberg & Mausner Bernard and Bloch Snyderman, 1959). Estos factores animan a los empleados a tomar un interés personal en su trabajo. Herzberg creía que estos factores son de vital importancia para el mantenimiento de un alto nivel de rendimiento en el trabajo y la productividad de una empresa. Proporcionan la satisfacción laboral de los empleados y, por lo tanto los empleados estarán más dispuestos a hacer un esfuerzo adicional. Sin embargo, si los directores no implican estos motivos correctamente, los empleados sentirán que no son valorados por los directores y esto creará insatisfacción laboral entre el personal.

**Figura 4 :** *Motivating and Hygiene Factors of Herzberg*

<b>Factores de Motivación</b>	<b>Factores de Higiene</b>
Logro	Política y administración de la empresa
Reconocimiento	La supervisión técnica
El Trabajo	Salario
Responsabilidad	Relaciones Interpersonales – Supervisión
Progreso	Condiciones del trabajo
Posibilidad de crecimiento	Estado
	Relaciones Interpersonales –

	Subordinado
	Relaciones Interpersonales – Colegas
	Vida privada
	Seguridad del trabajo

**Fuente:** Tietjen, Mark A. and Myers, Robert A. (1998)

Herzberg creía que tanto estos seis factores de motivación como los factores de higiene le ayudarán a prevenir la insatisfacción laboral y fomentar el crecimiento y el desarrollo entre los empleados. Los factores de higiene afectarán a la voluntad de trabajar de los empleados, mientras que los factores de motivación estimularán la eficiencia en su trabajo (Ruthankoon y Ogunlana, 2003). Según Herzberg, los empleados sólo se sentirán entusiasmado con su trabajo y motivado para esforzarse en sus tareas si son trabajos bien diseñados e implican tareas difíciles con reconocimiento por parte de los directores. Así los directores son alentados por la teoría de dos factores de Herzberg para proporcionar tareas que desafíen a los empleados a crecer y desarrollarse en el trabajo hacia los objetivos de la organización en lugar de obligarlos a los objetivos sin crecimiento personal. Herzberg explica que los factores de higiene son tan importantes como los factores de motivación para hacer que los empleados estén motivados y felices en un ambiente de trabajo agradable (Herzberg & Mausner Bernard and Bloch Snyderman, 1959).

### **2.2.3. Teoría de Necesidades de McClelland**

McClelland, al igual que Herzberg, utilizó una técnica de experimento único en su investigación sobre lo que motiva a los empleados. Esta teoría se llamó el "*Test de Apercepción Temática (TAT)*". Esta idea surgió de un psicólogo, Henry A. Murray, que desarrolló por primera vez la prueba en la década de 1930.

David Clarence McClelland nació en Estados Unidos en 1917. Asistió a la Universidad de Yale en 1941, donde estudió psicología, y más tarde fue profesor en la Universidad de Wesleyan. Pasó los siguientes veinte años enseñando y dando conferencias en universidades como Harvard en 1956 y la Universidad de *Boston* en 1987. Estaba particularmente interesado en la motivación dentro de una organización y la necesidad de logro.

En la Teoría de Necesidades, David McClelland basó gran parte de sus ideas sobre la creencia de Sigmund Freud, en la que las necesidades pueden satisfacer otros motivos. La Teoría identifica tres motivos principales para un contexto organizacional (Miner, 2006). McClelland explica cómo algunas personas tienen mayores necesidades que otras. Él creía que las necesidades de las personas cambian a lo largo de sus vidas al igual que sus diferentes experiencias en la vida dan forma a lo que desean y necesitan. Por esta razón, algunas fuentes se refieren a la teoría de necesidades de McClelland como la "teoría de las necesidades adquiridas".

Su teoría se basa en idea consistió en el uso de imágenes proyectadas y la narración de historias como una forma de identificar la clasificación de ciertas necesidades en un líder. McClelland mostró a un grupo de individuos una serie de fotos y les pidió que dijeron en una breve descripción de lo que las imágenes contenían. A las personas entrevistadas en el experimento también se les pidió que completase diferentes tareas, como lanzar aros alrededor de clavijas (Murray, 1938). Desde los primeros experimentos de McClelland se han realizado más de 1.000 estudios relevantes para la motivación de logro. Estos estudios apoyan firmemente su teoría (McClelland, 1961).

Con las respuestas de estos experimentos, McClelland (Mc Clelland, 1990) creía que la necesidad de la mayoría de la gente se puede dividir en tres grupos; las necesidades de la energía, las necesidades de afiliación y las necesidades de logro. McClelland creía que algunas personas tienen necesidades más fuertes para el logro, mientras que otras tienen mayores necesidades de logro o un deseo de afiliación.

McClelland identificó por primera vez la necesidad de logro, que está relacionado con las personas que buscan una gran realización personal, el disfrute de asumir riesgos, la investigación del medio ambiente y el deseo de retroalimentación. Las personas que tienen un alto rendimiento funcionan mejor mediante satisfacción intrínseca para hacer algo mejor o simplemente con sólo demostrar que tienen la capacidad de hacer algo. Les gusta trabajar en tareas que son más difíciles y se pueden obtener mejores resultados cuando se dan este tipo de tareas. Además estas personas prefieren un trabajo en el que el éxito depende del esfuerzo y la capacidad y no en la suerte y en factores que no pueden controlar. Prefieren las tareas que les permitan ejercer sus competencias y la iniciación en la resolución de problemas. Para los directivos de las grandes organizaciones, un logro moderado o grande es secundario a las necesidades mayores de poder. Si el logro es dominante, el directivo podrá tratar de alcanzar los objetivos por sí solos y no mediante el desarrollo del equipo (Mc Clelland, 1990).

Por lo tanto, según McClelland, un buen director no necesariamente tiene una alta necesidad de logro, porque si bien es un factor importante que puede llevar al éxito personal, este tipo de personas tienden a trabajar en su propio éxito al hacer las cosas ellos mismos y mediante la búsqueda de retroalimentación, que sólo es crítica para ellos mismos, no para la organización. Sin embargo, los directivos no pueden hacer todo por sí mismos y, por lo tanto, necesitan depender de otros para ciertas tareas y responsabilidades. Debido a estas conclusiones, McClelland se dio cuenta de que la necesidad de logro no es la respuesta para convertirse en un directivo de éxito (McClelland, 1976)

McClelland identificó la necesidad de poder como un factor más importante para convertirse en un directivo de éxito. La necesidad de poder puede describirse como el deseo de influir o controlar a la gente. McClelland ha argumentado que la necesidad de poder coincide con la necesidad de un individuo para controlar su entorno. McClelland identificó dos tipos de poder: personalizado y socializado.

La gente de poder personalizado puede tener poco control sobre misma y ejercer el poder de manera impulsiva. Se descubrió que estas personas tienen determinadas características (Mc Clelland, 1990). Las

personas que por lo general tienen una alta necesidad de poder pueden tender a tener rasgos tales como la competitividad, la asertividad y la agresividad, que pueden resultar en una autoimagen negativa, así como la tendencia a ser desagradables, el exceso de alcohol, el acoso sexual, y la recolección de los símbolos de poder: por ejemplo, grandes oficinas, escritorios, coches de lujo, etc. McClelland descubrió que los que tenían un gran deseo de poder estaban más dispuestos a asumir riesgos y tienen lealtad a sus líderes y no a la organización.

Las personas con una necesidad de poder socializado pueden asociarse a menudo con el líder eficaz. Estos líderes dirigen su poder de maneras socialmente positivas que benefician a otros y a la organización, y no sólo contribuyen a la condición y la ganancia del líder. Ellos buscan el poder, ya que es a través del poder como las tareas se llevan a cabo. Se dan cuenta de que el poder debe ser distribuido y compartido y de que todos deben tener un sentido de la influencia sobre sus propios trabajos. Los líderes eficaces facultan a otros que usan ese poder para promulgar y promover la visión del líder de la organización.

McClelland identificó un último tipo de necesidades en su teoría de las tres necesidades, la necesidad de afiliación. Esta necesidad puede ser descrita como una preocupación por establecer, mantener o restaurar las relaciones positivas, también la necesidad de la aceptación social, la amistad o la pertenencia. Las personas con necesidades de afiliación están buscando la aprobación (McClelland, 1961). Obtienen una gran satisfacción al ser queridos y aceptados por los demás, y prefieren trabajar con otros que prefieran la armonía y la cohesión del grupo.

McClelland cree que las personas con una fuerte necesidad de afiliación desempeñan mejor las tareas que están relacionadas con los incentivos de afiliación. Son reacios a dejar que el trabajo interfiera con las relaciones armoniosas. Les gusta trabajar con otras personas, evitar los conflictos y pensar cómo resolver problemas mediante la cooperación con los demás. McClelland creyó que esto era debido a su temor al rechazo por parte de los demás. También creía que la necesidad de afiliación no conduce

necesariamente a un directivo de éxito, porque los directivos que tienen grandes necesidades de afiliación pasan demasiado tiempo con los empleados y establecen buenas relaciones con ellos, que pueden hacer que sea difícil tomar decisiones y que el personal le tome en serio (Mc Clelland, 1990).

Una persona con baja afiliación tiende a ser un solitario que se siente incómodo al relacionarse con los demás, a excepción de unos pocos amigos íntimos o familiares (introvertido). Puede faltarles motivación o energía para mantener altos los contactos sociales en la creación de redes, presentaciones de grupo, las relaciones públicas y la construcción de relaciones personales cercanas con los compañeros y subordinados, tan necesarias para la mayoría de los administradores.

Una necesidad moderada de afiliación está relacionada con una gestión eficaz, ya que las necesidades fuertes a menudo conducen a evitar decisiones impopulares, que permiten excepciones a las reglas, y mostrar favoritismo hacia los amigos. Esto a menudo lleva a los subordinados a sentirse confundidos con las reglas, a actuar según los gustos del director y a sentirse ansiosos por lo que podría suceder a continuación (inequidad).

McClelland descubrió que las personas con necesidades de gran poder y baja afiliación tienden a ser líderes de éxito, mientras que las personas con necesidades de grandes logros tienden a funcionar bien como empresarios (McClelland, 1961; Ramlall, 2004).

## **2.3. Diversidad Cultural en el entorno laboral**

### **2.3.1 ¿Qué es diversidad cultural?**

En los tiempos actuales de nuestro mundo globalizado, hay culturas muy diferentes se involucran en situaciones profesionales a través de colaboraciones, fusiones y proyectos multinacionales. La conciencia de reconocer la importancia de factores culturales dentro de sus organizaciones aumenta en los directivos para optimizar tanto las condiciones de trabajo como el rendimiento de la compañía. Las compañías están haciendo más esfuerzos conscientes para crear estrategias que adaptarse a las necesidades de los empleados de todos los orígenes culturales (UNESCO Report, 2009).

La diversidad cultural hace referencia a las diferencias en etnicidad, raza, religión, factores socioeconómicos, lenguaje y orientación sexual dentro de un grupo de una organización o comunidad. Se dice de una organización que es culturalmente diversa si sus empleados incluyen miembros de diferentes grupos. Sean cuales sean las condiciones que crean diversidad dentro de organizaciones, estas condiciones tienen consecuencias paradójicas para las relaciones intergrupales y el grado de cohesión de la compañía (Blau, 1977).

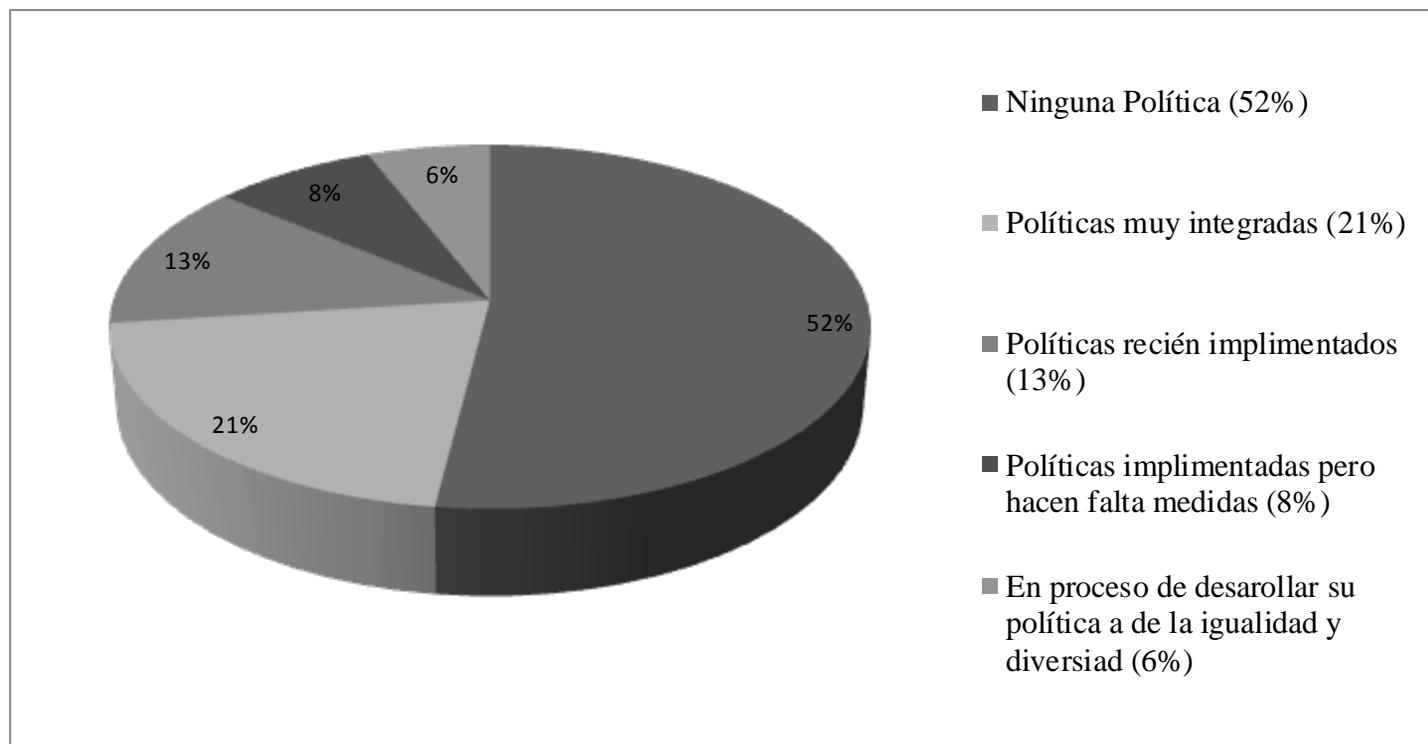
Durante mi investigación, para analizar la adecuación de las tres teorías de motivación en los entornos laborales, creo que es importante entender por qué es tan importante que los directivos reconozcan la diversidad cultural en el entorno laboral, para que puedan aplicar estas teorías motivadoras correctamente. Si los empleados de distintos culturales o religiosos tienen unas series de necesidades diferentes, es vital que los directores aprendan cómo estas necesidades pueden variar dependiendo del grupo de empleados. Lo que se puede considerar una necesidad esencial para un empleado de un origen étnico, no puede ser tan importante para un otro empleado de una etnia distinta. Empleados de razas, religiones, etc. tienen distintas experiencias y valores, esto puede reflejarse en la manera en que trabajan y en lo que creen. Si los directores pueden manejar la diversidad de una forma correcta pueden traer fuerza y beneficios a la compañía y dar valor e integrarlas a la dinámica del grupo en el entorno global actual en el que trabajan.

La Gestión de Diversidad en la empresa es “una estrategia corporativa orientada a la creación de un entorno de soporte incluyente para los perfiles diversos de las personas que optimice la eficacia en el proceso empresarial” (Casanova M. , 2008, p. 49).

Es importante para los directores comprender maneras de identificar tanto las diferencias personales como los aspectos en común de los empleados, adaptando éstas a la cultura de la organización que puede estar fuertemente influenciada por sus países de origen. Los directores deben aprender a mostrar respeto hacia las personas de otras culturas y hacia su historia y sus experiencias, así como reconocer también

las peculiaridades de la sociedad en la que la compañía opera (UNESCO Report, 2009). Los directores deben reconocer cómo la cultura puede influenciar la eficacia de la interacción humana y la comunicación dentro de su empleados para asegurar que se consigan las formas más eficientes para la comunicación entre empleados (Hofstede, 1991). Para manejar la diversidad con éxito en una organización es la manera en que la compañía responde a la realidad social del país en el que opera. Es el deber de la compañía adaptarse al entorno social, ya que las compañías reflejan la sociedad (UNESCO Report, 2009).

**Figura 5:** Situación de las compañías en relación a las políticas y prácticas de diversidad.



**Fuente:** Comisión Europea (2005) - “The Business Case for Diversity. Good practices in the Workplace” (“El caso de los negocios para la diversidad. Las buenas prácticas en los lugares de trabajo”)

Como con muchos tipos diferentes de sociedades y culturas por el mundo, es importante observar que no cada empleado u organización tendrá las mismas necesidades y deseado. Se explica por sí mismo, a rasgos generales, que cada individuo tendrá necesidades físicas con las que ha de cumplir, estos son los identificados en tanto la jerarquía de Maslow por las necesidades de primer nivel, así como los factores de higiene dentro de los dos factores de Herzberg. Cada persona tiene necesidades básicos comunes

como comida, descanso y refugio que sirven de base para los derechos de todo ser humano, sin embargo, puede haber diferencias en las necesidades sociales, éticas y fisiológicas de diferentes empleados de distintas culturas o distintos países.

Para mi investigación quiero analizar cómo estas tres teorías motivadoras en los que he discutido pueden aplicarse a los crecientes niveles de diversidad cultural en los entornos laborales. Mi investigación busca identificar cómo los directivos pueden usar la diversidad cultural a su favor al motivar a su personal y también cómo las tres teorías motivadoras de Maslow, Herzberg y McClelland, pueden ayudar a los directores tanto como, una guía para motivar a sus empleados y para ayudarlos entender las distintas necesidades de diferentes grupos de empleados entre los diversos entornos laborales.

### **2.3.2. Distancia cultural y sus efectos en el entorno laboral**

Para identificar aún más los diferentes tipos de diversidad cultural en los entornos laborales, he elegido investigar y analizar los descubrimientos de Geert Hofstede (Hofstede, 1991) y sus cinco dimensiones culturales y el programa de investigación GLOBE (House, R.J. et al, 2004). Esto me ayudará a identificar los distintos tipos de empleados que los directores se pueden encontrar en cualquier entorno laboral.

Las teorías motivadoras de Maslow, Herzberg y McClelland explican cómo los trabajadores deben motivar a su personal pero no se tiene en cuenta a las distintas necesidades y valores en la organización. Para cada tipo distinto de cultura se requiere un proceso diferente de motivación y para hacer que se cumpla este proceso motivador, los empleados necesitan reconocer las diferencias en necesidades y adaptar un estilo de liderazgo que permitirá más efectivamente al patrón cumplir con estas necesidades para motivar a su personal. Hofstede y el programa GLOBE describen e identifican las diferencias en culturas y los valores de los empleados de cada cultura. Las teorías pueden ayudar a los directores a

decidir que estilo de liderazgo es el más apropiado cuando tratan con una cultura específica para motivar los empleados de la mejor forma posible.

El psicólogo holandés, Geert Hofstede, desarrolló al principio la teoría de las dimensiones culturales a partir de su investigación entre los años 1967 y 1973. Llevó a cabo un estudio analítico extensivo sobre los diferentes valores nacionales por subsidiarios en todo el mundo de la multinacional IBM Europa para la cual trabajó. Comparó las respuestas de 117.000 muestras de empleados de IBM junto con un cuestionario del mismo estilo en diferentes países (Hofstede, 1991).

Hofstede desarrolló su teoría en cinco dimensiones, basada en sus estudios, que consiste en cinco factores que ha creído que afectarían al contexto cultural de una organización. Ha incluido en su investigación la identificación de ciertos rasgos y ciertas características de diferentes países por el mundo. Ha identificado ciertas similitudes, patrones y diferencias entre distintas regiones y países. Esta información puede ayudar a los directores a comprender a qué forma han de adaptar sus teorías motivadoras a sus empleados según el país en el que residen y sus perfiles culturales (Hofstede, 1991).

Sus cinco dimensiones culturales en los que consta la teoría son; (Geert Hofstede y Gert Jan Hofstede, 2005) (Geert Hofstede, 2010):

- Evasión de la incertidumbre - basada en la incertidumbre de situaciones, la confianza en la gente y los asuntos, y cómo la gente intenta evitar estas situaciones.
- Distancia al poder - basada en la distribución del poder y la relación de los miembros de una sociedad.
- Masculinidad/ Feminidad - estereotipos/ conciencia de las relaciones de género: mujeres; maternales y hombres; agresivos.
- Orientación a largo plazo - basada en si la persona/sociedad tiene una perspectiva a largo plazo o a corto plazo.

- Individualismo - basada en la gente identificándose dentro de un grupo o como un individuo y cómo la gente se cuida.

Hofstede identificó lo siguiente en cuanto a las cinco dimensiones en diferentes contextos culturales; La figura se basa en la información de (Hofstede, 1991).

Evasión de la incertidumbre	Alta en países latinos, en Japón y en países de habla germana, bajo en países de cultura anglosajona, nórdica o china.
Distancia al poder	Alta en los países latinos, asiáticos y africanos y menor para los países germanos.
Igualdad de género	Alta en Japón, en algunos países europeos como Alemania, Austria y Suiza, y moderadamente alta en los países anglosajones; baja en los países nórdicos y en los Países Bajos y moderadamente baja en algunos países latinos y asiáticos como Francia, España y Tailandia.
Orientación futura	Alta en los países del este de Asia, en particular en China, Hong Kong, Taiwán, Japón y Corea del Sur.
Individualidad	Alta en los países desarrollados y occidentales, mientras que el colectivismo en los países menos desarrollados y orientales. Japón está entre ambas posturas en esta dimensión.

Sus descubrimientos trajeron patrones específicos dentro de diferentes países y factores políticos, económicos y sociales que contribuyeron a la posición de cada país dentro de las cinco dimensiones; La figura se basa en la información de (Hofstede, 1991):

Evasión de la incertidumbre	Asociada con el Catolicismo Romano y con la obligación legal en países desarrollados de que sus ciudadanos lleven carnés de identidad.
Distancia al poder	Correlacionado con el uso de la violencia en políticas domésticas y con la desigualdad de sueldo en un país.
Igualdad de género	Correlacionado negativamente con el uso compartido de su Producto Nacional Bruto que los gobiernos de los países ricos gastan en ayudar al desarrollo del tercer mundo.
Orientación futura	Correlacionado con el crecimiento nacional económico durante los últimos 25 años, mostrando que lo que llevó a su éxito económico en las economías del este de Asia en este periodo es el estrés cultural de sus poblaciones acerca de los valores ligados al futuro del ahorro y la perseverancia.
Individualidad	Correlacionado con la riqueza nacional (per cápita, el Producto Nacional Bruto) y con la movilidad entre clases sociales de una generación a la siguiente.

Diseñado con sus bases en las dimensiones culturales de Hofstede, el programa GLOBE (Global Leadership and Organizational Behavior Effectiveness; “Liderazgo Global y Eficacia del Comportamiento de Organizaciones”) es un programa de investigación que incluye a 62 sociedades de todo el mundo que se fundó en el 2004 (House, R.J. et al, 2004). El proyecto multi-metódico involucra a investigadores a nivel mundial examinando las relaciones internas entre la cultura de una sociedad, la cultura de una organización y el liderazgo de una organización. La investigación de GLOBE se basa en encuestas de más de 17.300 directores a nivel intermediario de las industrias bancarias, de producción de alimentos y telecomunicaciones en los 62 países (House, R.J. et al, 2004). El proyecto investiga cómo los valores culturales están ligados a las prácticas organizativas, los conceptos de liderazgo, la competitividad económica de las sociedades, y la condición humana de sus miembros. Esto ayudará con mi análisis al resaltar ciertas cualidades, factores y aspectos que afectan a la efectividad de la motivación y el liderazgo dentro de diversos entornos culturales. El programa GLOBE identifica cómo los directores pueden reconocer ciertas cualidades entre sus empleados para así aprender cómo motivar sus empleados.

El programa de investigación GLOBE se diseñó en un principio por el primer autor de este informe como Investigador Principal, Robert J. House, del Wharton School of Management de la Universidad de Pheonix en Estados Unidos. Para asegurar que el estudio tuviera razón y que los análisis de las distintas prácticas culturales en cada país fueran los más precisos, House se unieron después por unos 150 investigadores diferentes quienes eran científicos o académicos de la dirección de empresas de todo el mundo. Cada grupo de investigadores era responsable de una cultura específica en la cual se especializaron. Sus actividades incluían recoger gran número de datos de calidad asegurando la certeza de las encuestas que describían las culturas a los que investigaban. En muchos casos los investigadores eran nativos de la zona en la que investigaban, por tanto vivían esa cultura. En muchas culturas entre dos o cinco investigadores trabajaban juntos (House, R.J. et al, 2004).

En estos cuestionarios, se preguntaba a los directores dar sus percepciones de los valores y las prácticas culturales dentro de su país. Las encuestas se construyeron para responder a preguntas como cuáles son los comportamientos y las prácticas institucionales dentro de su cultura y sociedad. Las encuestas pudieron reflejar las percepciones de la gente así como qué se debe hacer y las maneras en que se actúan.

El objetivo de la investigación de GLOBE es desarrollar, comprender y pronosticar el impacto de variables culturales específicos en la efectividad del liderazgo y los comportamientos dentro de organizaciones en las sociedades culturales distintas por todo el mundo. GLOBE define a la cultura como los valores, motivos, creencias, identidades e interpretaciones o significadores de eventos notables compartidos que resultan de experiencias comunes de los miembros de grupos colectivos y se transmiten a través de generaciones (House, R.J. et al, 2004).

Hay muchos factores que pueden afectar las necesidades culturales y las formas de motivar a la gente, como la religión, los ideales sociales y los derechos legales y morales que he discutido bajo la importancia de reconocer la diversidad cultural. El estudio de GLOBE busca centrarse en estas diferencias culturales y en investigar lo que las diferencia de un país a otro y cómo los gerentes pueden

interpretar estas diferencias con éxito y comprenderlos para aplicarlas a su mano de obra de una manera efectiva y exitosa.

GLOBE busca responder a una serie de preguntas que ayudarán a los investigadores a analizar y comprender los diferentes métodos de liderazgo directivo y de motivación necesarios en cada cultura distinta del mundo. Los investigadores quieren analizar si estos tipos de prácticas motivadoras son mundialmente aceptados y efectivos en todas las culturas. También buscan observar si algunas de estas prácticas son más efectivas en ciertas culturas y no en otras, si hay atributos específicos de culturas que han tenido un impacto más marcado en el éxito de estas prácticas e identificar el rol social y las normas culturales que pueden jugar un papel en el funcionamiento de estas prácticas (House, R.J. et al, 2004).

Las sociedades culturales están constantemente evolucionando con el tiempo. Entender las diferencias agrupadas nos permite ser conscientes de, tomar medidas para y hablar de manera informada acerca de los valores y las prácticas encontradas en una cultura humana y sobre las similitudes y diferencias entre las culturas humanas (Grove, 2005).

House decidió desarrollar en más profundidad las dimensiones de Hofstede. Creó una versión actualizada de las dimensiones que consistía en una teoría de nueve dimensiones para comparar las diferentes culturas societarias del mundo. La información cultural nos muestra las percepciones actuales de cada cultura. Las aspiraciones de la gente dentro de una sociedad ayudarán a describir la dirección en la que quieren que se desenvuelva su cultura en el futuro.

Utilizando estas nueve dimensiones distintas como las bases de los descubrimientos del proyecto de investigación GLOBE, es más fácil comprender los valores de una serie de empleados diversa. Si los directores pueden reconocer las características que su organización tiene y relacionar estas a las nueve dimensiones, puede identificar los valores importantes que tienen los empleados y usarlos para desarrollar sus prácticas de motivación y asegurar que están cumpliendo con las necesidades deseadas.

## 1. Orientación de rendimiento

Refleja el grado a la que una organización anima y premia la innovación, los altos estándares, la excelencia y la mejora del trabajo; Info de (Grove, 2005).

<b>Orientación de rendimiento alta consta de empleados que tienen características tales como...</b>	<b>Orientación de rendimiento baja consta de empleados que tienen características tales como...</b>
Dan valor a la formación y el desarrollo	Dan valor a las relaciones societarias
Dan valor a la competitividad y el materialismo	Dan valor a la armonía en su entorno laboral
Ven a la retroalimentación formal como algo necesario para mejorar el rendimiento	Ven a la retroalimentación formal como algo sentencioso e incómodo
Esperan tener comunicación directa y explícita	Esperan tener comunicación indirecta y discreta.

## 2. Evasión de la incertidumbre

Es “el grado a la cual una organización depende de las normas sociales, las regulaciones y los procesos para aliviar la imprevisibilidad de eventos en el futuro” ; Info de (House, R.J. et al, 2004).

<b>Alta evasión de la incertidumbre</b>	<b>Baja evasión de la incertidumbre</b>
Usan formalidad en interacciones con otros.	Usan informalidad en interacciones con otros.
Son ordenados y guardan informes meticulosos	Son menos ordenados y guardan menos informes.
Dependen de las políticas y los procesos formalizados.	Dependen de las normas informales para la mayoría de asuntos.
Toman riesgos moderados, cuidadosamente calculados.	Son menos calculadores en cuanto a tomar riesgos.
Muestran alta resistencia al cambio.	Muestran solamente moderada resistencia al cambio

### 3. Colectivismo en grupo

Colectivismo en grupo (excluyente) es el grado en el que los empleados muestren orgullo, lealtad y cohesión en su organización; Info de (House, R.J. et al, 2004).

<b>Alta evasión de la incertidumbre</b>	<b>Baja evasión de la incertidumbre</b>
Usan formalidad en interacciones con otros.	Usan informalidad en interacciones con otros.
Son ordenados y guardan informes meticulosos	Son menos ordenados y guardan menos informes.
Dependen de las políticas y los procesos formalizados.	Dependen de las normas informales para la mayoría de asuntos.
Toman riesgos moderados, cuidadosamente calculados.	Son menos calculadores en cuanto a tomar riesgos.
Muestran alta resistencia al cambio.	Muestran solamente moderada resistencia al cambio

### 4. Distancia al poder

Características de una organización que tienen alta y baja distancia al poder; Info de (House, R.J. et al, 2004).

<b>Alta distancia al poder</b>	<b>Baja distancia al poder</b>
El poder se ve como algo que da orden social.	El poder está ligado a la corrupción y la extorsión.
Movilidad social positiva está limitada.	Movilidad social positiva es común.
Recursos están disponibles sólo a unos pocos.	Recursos están disponibles a casi todos.
La información está localizada y acumulada.	La información está compartida con muchos.

## 5. Igualdad de género

La igualdad de género es el grado en el que el colectivo minimiza la desigualdad de género; Info de (House, R.J. et al, 2004).

<b>Alta igualdad de género</b>	<b>Baja igualdad de género</b>
Más mujeres en posiciones autoritarias.	Menos mujeres en posiciones autoritarias.
Menos segregación por género en el trabajo.	Más segregación por género en el trabajo.
Niveles parecidos entre la formación educativa de hombres y mujeres.	Menor nivel de estudios entre mujeres, en comparación con el obtenido por los hombres.
Permiten a mujeres un papel más grande en la toma de decisiones en asuntos directivos.	Permiten a mujeres casi ningún papel en la toma de decisiones de asuntos directivos.

## 6. Orientación compasiva

La orientación compasiva se define como el grado en el que una organización anima y premia a los empleados por ser justos, altruistas, amables, generosos, solidarios y buenos los unos con los otros; Info de (House, R.J. et al, 2004).

<b>Alta orientación compasiva</b>	<b>Baja orientación compasiva</b>
Los intereses de otros son importantes.	Los intereses de uno mismo son importantes.
Los empleados son motivados sobre todo por la necesidad de pertenecer y la afiliación.	Los empleados son motivados sobre todo por una necesidad de poder y de poseer cosas materiales.
Miembros de una organización son responsables de promocionar el bienestar de otros.	El estado provee apoyo social y económico para el bienestar de los empleados.
El trabajo de menores está limitado.	El trabajo de menores es un asunto de poca importancia.
Se urge a la gente ser sensitivo a toda forma de discriminación racial.	La gente no es sensitiva a toda forma de discriminación racial.

## 7. Colectivismo institucional

El colectivismo institucional se define como el grado en el que las prácticas institucionales de la organización animan y premian una distribución colectiva de recursos y las acciones colectivas; Info de (House, R.J. et al, 2004).

<b>Alto colectivismo institucional en la organización</b>	<b>Bajo colectivismo institucional en la organización</b>
Los empleados asumen que son interdependientes dentro de la organización	Los empleados asumen que son muy independientes dentro de la organización.
Se anima la lealtad en grupo, aunque esto mine la persecución de objetivos individuales.	La persecución de objetivos individuales se anima, aún a costa de la lealtad en grupo.
Los premios son motivados por senioridad, necesidades personales y/o dentro de la igualdad grupal.	Los premios son motivados en gran parte por las contribuciones de individuos al éxito de una tarea.
El sistema económico de la organización tiene a maximizar los intereses de colectivos.	El sistema económico de la organización tiende a maximizar los intereses de individuos.
Las decisiones críticas se hacen en grupo.	Las decisiones críticas se hacen individualmente.

## 8. Orientación futura

La orientación futura es el grado en el que una organización anima y premia los comportamientos orientados al futuro como planeamientos y gratificación demorada; Info de (House, R.J. et al, 2004).

<b>Alta orientación futura</b>	<b>Baja orientación futura</b>
Propensión a ahorrar hoy por el mañana.	Propensión a gastar hoy, en vez de ahorrar.
Enfatiza el trabajo por el éxito a largo plazo.	Prefiere gratificación tan pronto como sea posible.
Organizaciones tienden a ser flexibles y adaptables.	Organizaciones tienden a ser inflexibles y adaptarse malamente.
Ven el éxito material y los logros espirituales como un todo integrado.	Ven el éxito material y los logros espirituales como separadas, necesitando compensaciones.

## 9. Firmeza

La firmeza es el grado en el que los empleados son asertivos, confrontaciones y agresivos en sus relaciones con otros empleados; Info de (House, R.J. et al, 2004).

<b>Alta firmeza</b>	<b>Baja firmeza</b>
Valoran la competitividad, el éxito y el progreso.	Valoran la cooperación y las relaciones cálidas entre el personal.
Comunican de forma directa y sin ambigüedad.	Comunican de forma indirecta.
Intentan tomar control sobre el entorno laboral.	Intentan estar en armonía con el entorno laboral.
Esperan que los subordinados tomen iniciativa.	Esperan que los subordinados sean leales.
Ganan la confianza mediante acciones calculadas.	Ganan la confianza mediante acciones predecibles.

Para analizar en más profundidad el proyecto de GLOBE, House creó agrupaciones que fueran únicos a distintas regiones que representan 10 grupos destinos:

**Figura 6:** Agrupaciones por GLOBE

Anglosajón	Asia de Confucio	Europa del Este	Europa germana	América latina	Europa latina	Oriente medio	Europa nórdica	África subsahariana	Sur de Asia
Canadá	Singapur	Grecia	Austria	Ecuador	Israel	Katar	Dinamarca	Zimbabue	Filipinas
Nueva Zelandia	Hong Kong	Georgia	Alemania	El Salvador	Portugal	Turquía	Finlandia	Nigeria	Irán
EE.UU.	Taiwán	Rusia	Países Bajos	Colombia	España	Kuwait	Suecia	Sudáfrica (Negro)	Tailandia
Australia	Corea del Sur	Polonia	Suiza (Parte habla Alemana)	Bolivia	Suiza (parte habla francés)	Marruecos		Zambia	India
Irlanda	Japón	Eslovenia		Brasil	Italia	Egipto		Namibia	Malasia
Inglaterra	China	Albania		Guatemala	Francia				Indonesia
Sudáfrica (Blanco)		Hungría		Costa Rica					
		Kazajstán		Venezuela					
				México					

**Fuente:** House. *Culture, Leadership, and Organizations: The GLOBE Study of 62 Societies*. Thousand Oaks, CA: Sage, 2004.

Utilizando estas 10 agrupaciones distintas, de sus estudios y la estructura de nueve dimensiones, que he mencionado antes, es posible identificar las características y los factores específicos pertenecientes a cada uno de los grupos distintos (Northouse, 2007). Los resultados son los siguientes:

<b>Anglosajón</b>	Competitivo y orientado en los resultados.
<b>Asia de Confucio</b>	Motivado por los resultados, anima al trabajo en grupo para conseguir objetivos individuales.
<b>Europa del Este</b>	Forzosos, apoyan a los compañeros de trabajo, tratan a las mujeres con igualdad
<b>Europa germana</b>	Valoran la competitividad y agresividad y están más orientados en los resultados
<b>América latina</b>	Leales y dedicados a los demás y a grupos similares.
<b>Europa latina</b>	Valoran la autonomía individual
<b>Oriente medio</b>	Dedicados y leales a su propia gente, se permiten a las mujeres menor estatus.
<b>Europa nórdica</b>	Alta prioridad al éxito a largo plazo, tratan a las mujeres con gran igualdad.
<b>África subsahariana</b>	Considerados y sensitivos con los demás, muestran fuerte lealtad organizacional.
<b>Sur de Asia</b>	Fuerte sensación de familia, y gran preocupación por su organización

Usando esta información y los datos, los directores de todo el mundo pueden aprender e identificar qué características, valores, y creencias diferentes tienen distintas series de empleados. Los directores que se encuentran lidiando con diferentes empleados de distintos perfiles culturales, razas o religiones pueden usar este modelo para ayudarles a comprender cómo manejar la diversidad cuando puedes identificar claramente las diferencias en cada agrupación de personas. Cuando un gerente sabe mejor lo que quiere y necesita cada empleado puede usar estas en sus prácticas motivadoras para conseguir los resultados deseados. El proyecto de investigación GLOBE así como las tres teorías de motivación una excelente guía para los directores para seguir para manejar la diversidad y motivar a su personal de la manera más efectiva.

Estos descubrimientos de la teoría de las cinco dimensiones de Hofstede y el programa de investigación GLOBE pueden ayudar a directores a comprender los valores, los partidismos y las preferencias culturales de sus empleados. Diferentes culturas tienen diferentes ideas sobre lo que quieren de sus directores, y estos descubrimientos ayudan a directores a adaptar sus prácticas para la motivación a ser más efectivos con distintos entornos culturales.

### **2.3.3. Efectos en las organizaciones**

Hoy en día la diversidad cultural tiene un papel esencial en el desarrollo de la imagen de la marca y la reputación de la compañía y las estrategias de los productos que tienen éxito en el mercado global (UNESCO Report, 2009).

Una organización que puede usar la diversidad cultural como un fortaleza de su cultura corporativa, puede mejorar su reputación, hacer la empresa atractiva para obtener gente con talento, promover creatividad y la innovación y generar eficiencia de la mano de obra (García-Morato, 2013).

La diversidad cultural amplía la gama de opciones abiertas a todos; es una de las raíces del desarrollo, comprende no sólo los términos de crecimiento económico, sino también como un medio para alcanzar una existencia más satisfactoria intelectual, emocional, moral y espiritual (UNESCO Declaration, 2001).

Una empresa que es capaz de manejar su diversidad cultural de una forma auténtica, partiendo de la creencia de que esto es un fin en sí y no un mero medio, incrementará sus posibilidades de crear una cultura de alto rendimiento. Ahora los directores están prestando más atención a la diversidad cultural de su personal, como una forma de sinergia las diferencias en organizaciones internacionales (Earley, Ang and Tan 2006).

**Figura 7:** El efecto de las iniciativas de diversidad en los negocios



**Fuente:** Comisión Europea (2005) *The Business case for Diversity. Good practices in the Workplace*

La diversidad cultural tiene numerosos efectos positivos en una organización. Los beneficios incluyen la creación de una creatividad mayor e incrementa la innovación entre los mecanismos de interacción de los empleados de diferentes países, regiones y perfiles. Esto anima el desarrollo de estrategias de marketing exitosas a un nivel global así como el diseño de las estrategias corporativas que maximizan los beneficios de la diversidad cultural. La diversidad cultural ha reforzado la cultura de la organización y mejora su reputación mundial (García-Morato, 2013).

La diversidad cultural guía a la toma de decisiones colectiva mientras empresas se globalizan y se exponen a la variedad de entornos diferentes globales. Con la llegada de nuevas formas de demanda global, dado a compañías globalizándose, hay una gran necesidad de nuevos productos y servicios que atienden a las nuevas necesidades de clientes y por tanto la base de clientes será más diversa (UNESCO Report, 2009).

La atmósfera de la compañía busca ser una que recibe con brazos abiertos la diversidad en su lugar de trabajo. En cuanto a los empleados la diversidad cultural hace que el lugar de trabajo sea más atractivo para empleados existentes y potenciales, incrementa la satisfacción y la promesa de la compañía y reduce el absentismo y la rotación de personal entre la organización (Ferrer, 2011). Esto ayuda a las

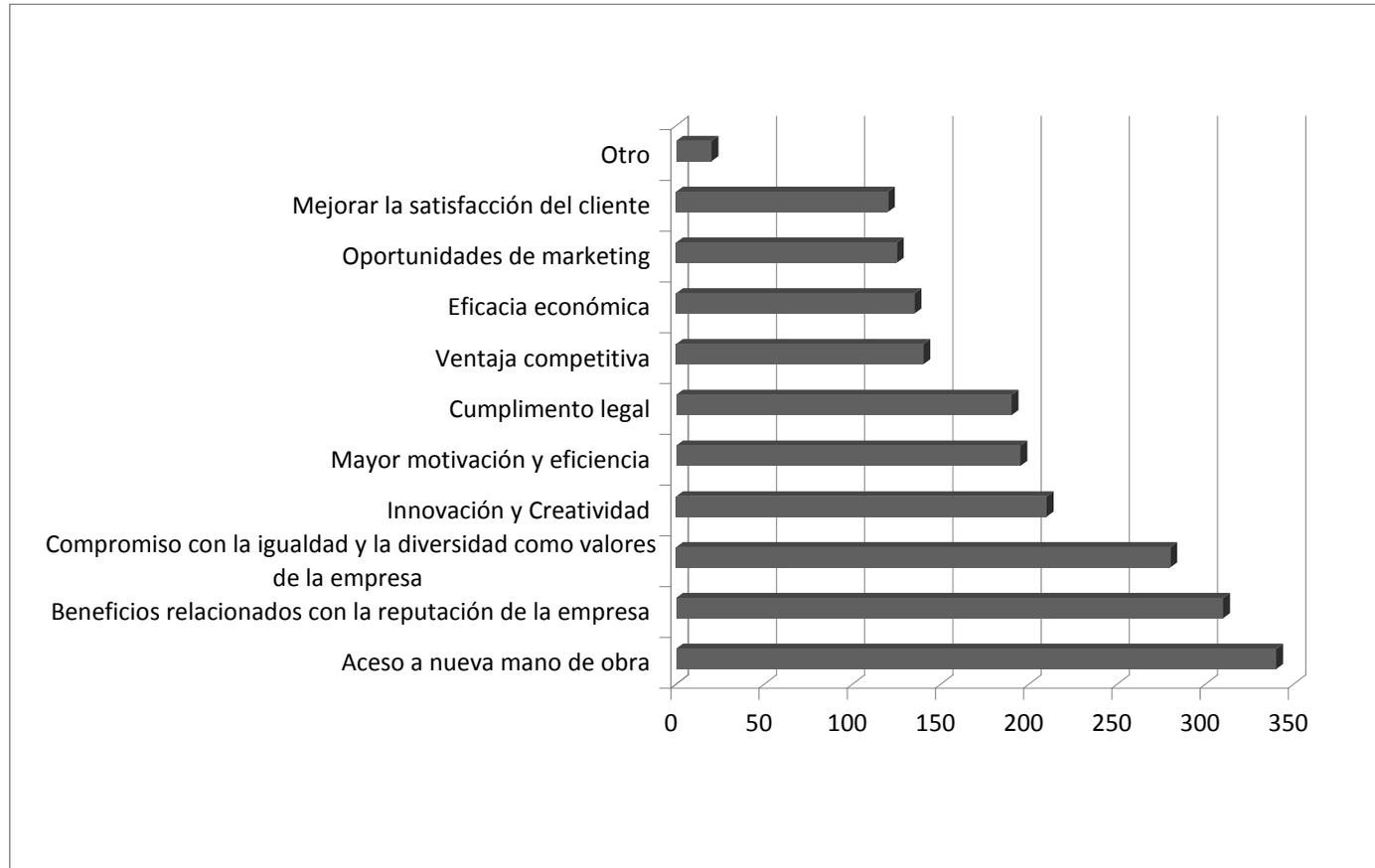
compañías a derribar, retener y buscar activamente los perfiles diversos de la gente que forman posibles empleados. Con la ayuda de la diversidad cultural las compañías pueden crear programas de empleados para permitirles evolucionar en su vida profesional, familia y personal. Esto incrementará la motivación el compromiso y la eficacia del personal entre los empleados. La diversidad cultural también puede reducir tensiones y conflictos y crear mejores formas de comunicación entre el personal.

Ya que la internacionalización y globalización son dos factores principales que han generado un nivel alto de diversidad cultural en nuestra organización actual, esto ayuda a las compañías a ganar acceso a los nuevos mercados y fortalecen sus lazos con clientes y proveedores por todo el mundo. Trabajar con los proveedores de diferentes países, regiones y culturas ayudará a incrementar la eficiencia de la cadena de suministro de la compañía (Ferrer, 2011).

La diversidad cultural también reduce los costes legales. Las leyes de derechos humanos han hecho que sea ilegal para los empleados discriminar contra patrones basándose en su perfil cultural. Las leyes federales también han prohibido la discriminación entre las organizaciones para cosas como edad, discapacidades, raza, religión o género.

**Figura 8:** Beneficios percibidos de la diversidad

En base a su experiencia y / o expectativas, que de estos beneficios puede tener una fuerza laboral diversa para los negocios? (Número de encuestados)



**Fuente:** Comisión Europea (2005) *The Business Case for Diversity. Good practices in the Workplace*

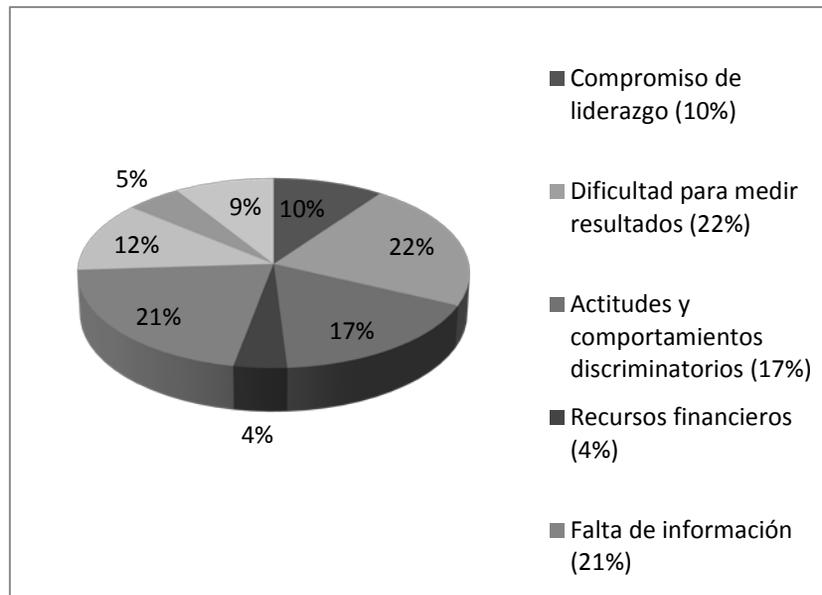
Para resaltar la importancia de la diversidad cultural dentro de una organización, Diversity Inc (Diversity Inc, 2013) crea una lista cada año de las cincuenta compañías más diversas del mundo. Cuarenta y tres de los del 2013 eran corporaciones públicas eran más rentables que los de la S&P 500. Estos 43 también forman el 7% de la Fortune 500 y genera un 22% de sus ingresos totales. Esto muestra los beneficios que pueden venir de la diversificación cultural de una organización.

Aunque es fácil ver los beneficios que trae la diversidad cultural, esto no es una tarea fácil para las organizaciones a cambiar su contexto cultural y adaptar la diversidad cultural. Las compañías pueden enfrentarse con muchas dificultades cuando intentan manejar la diversidad dentro del lugar de trabajo. La empresa debe de estar dispuesto a pagar el precio de enfrentarse a los retos que trae la diversidad (García-Morato, 2013).

Cuando la diversidad no está gestionada de forma adecuada pueden producirse efectos negativos para la empresa tales como problemas de comunicación, cooperación de baja calidad entre los grupos, aumento de conflictos, disminución de la motivación de los empleados (Ferrer, 2011).

Al igual que cualquier otra diferencia en la vida, la diversidad cultural dentro del lugar de trabajo puede debilitar un grupo si no se maneja correctamente. Los prejuicios de los empleados hacia diferentes perfiles pueden llevar a que otra gente salte a conclusiones y malinterprete ciertas acciones o comportamientos. Las diferencias en cultura entre los empleados también pueden causar hostilidad o mal interpretación que es un gran problema para los directores. Los gerentes necesitan reconocer las distintas necesidades y deseos de cada empleado y debe aprender las habilidades de la dirección empresarial necesarias en un entorno de trabajo multicultural. Ellos necesitan entender qué es la diversidad cultural y cómo pueden adaptar las prácticas motivadores para atender a todas las necesidades del entorno de trabajo diverso (Northouse, 2007).

**Figura 9:** Retos en responder a la diversidad en el lugar de trabajo



**Fuente:** Comisión Europea (2005) *The Business Case for Diversity. Good practices in the Workplace*

Recientes estudios muestran que hay un lazo positivo entre la diversidad y el rendimiento financiero y económico de una empresa multinacional (UNESCO Report, 2009). Un ejemplo de buena gerencia es IBM. La diversidad ha permitido a IBM a ser innovador y tener éxito durante 100 años, trabajando de maneras distintas con las diferencias de más de 172 países y 427.000 empleados (Ron Glover, Vicepresidente Mundial del Programa de Diversidad de IBM). Una serie de encuestas ha buscado mostrar la correlación entre la diversidad y el rendimiento (Lagace , M., 2004).

El nivel de diversidad cultural en una organización afecta a muchos aspectos del negocio incluyendo su contexto cultural, su imagen global y su perfil de empleados y clientes. Es importante para los directores comprender el significado de la diversidad cultural, cómo tratarlo y cómo la diversidad cultural puede

tener tanto un impacto en los valores, las necesidades y los deseos del personal y cómo la diversidad cultural necesita ser incorporada a las estrategias de la empresa.

Para aprovecharse de las oportunidades que ofrece la diversidad en la creación de una cultura organizacional, las prácticas de recursos humanos y las habilidades del proceso directivo o en grupo necesita traducir la diversidad a resultados positivos para la gerencia tanto a nivel grupal como individual. Los programas de reclutamiento y la formación se han convertido más y más competitivo a nivel internacional que las compañías intentan atraer o retener a gente con distintos perfiles culturales (UNESCO Report, 2009).

Los gerentes quieren desarrollar los mejores tipos de prácticas motivadoras para controlar y manejar la diversidad cultural entre su organización. Para crear e imponer estas prácticas motivadoras, los directores necesitan desarrollar el tipo adecuado de estilo de liderazgo para mejor lidiar con la diversidad cultural y las prácticas motivadoras.

#### **2.3.4. Vinculación entre estilos de liderazgo, cultura y motivación**

Gran parte de la investigación llevado a cabo por Hofstede (Hofstede, 1991) y el programa GLOBE (House, R.J. et al, 2004) se basa en las características y los rasgos de diferentes culturas. Como he mencionado en la sección anterior, Hofstede identifica los diferentes factores que son prominentes y los más valorados dentro de los distintos tipos de cultura, entonces GLOBE identifica en más profundidad cómo dentro de sus diez agrupaciones cada cultura tiene diferentes características son esenciales para que los gerentes comprender cuando deciden cómo motivar a su personal y qué estilo de liderazgo para usar para imponer estas prácticas motivadoras.

La motivación es un comportamiento que comprende elegir objetivos y metas. Los estilos de liderazgo son las maneras en que los que están en posiciones de poder pueden influenciar y motivar a la gente para lograr sus metas y objetivos. Diferentes estilos de liderazgo tendrán efectos muy diferentes a nivel motivacional y el logro de estos metas. También diferentes estilos de liderazgo tienen diferentes resultados dependiendo del personal. Como he mencionado, es esencial para los directores identificar los deseos y las necesidades de su personal para satisfacerles, en segundo lugar los diferentes tipos de deseos y necesidades debidos a la diversidad y finalmente cómo aplicar este conocimiento a crear con éxito estilos de liderazgo, prácticas motivacionales y estrategias efectivas para la compañía. El liderazgo efectivo afectará de forma positiva a una organización y a cambio generará la motivación entre los empleados (Hofstede, 1980).

Para concluir, he descrito cómo la diversidad cultural puede afectar los deseos y las necesidades de los empleados de diferentes agrupaciones y perfiles culturales. Si los empleados quieren motivar su personal necesitan reconocer las necesidades y los valores de su personal y no sólo reconocerlos pero comprender las diferencias entre sus empleados para ser flexible y acomodarse a todos los empleados cuando desarrollan prácticas motivacionales.

Las teorías motivadoras de Maslow (Maslow, 1943), Herzberg (Herzberg & Mausner Bernard and Bloch Snyderman, 1959) y McClelland (McClelland D. , 1961) funcionan como una guía de cómo los patrones pueden motivar a sus empleados, mientras que las teorías de Hofstede (Hofstede, 1991) y el programa GLOBE (House, R.J. et al, 2004) ayudan a los trabajadores a entender las diferencias entre distintas culturas y proporcionar una guía de los estilos de liderazgo que pueden adaptarse a manejar la diversidad cultural de su organización. En mi investigación quiero analizar qué teorías motivadoras son universales y cuáles son solamente efectivos en ciertas agrupaciones. Analizando la investigación de Hofstede y el programa GLOBE son medidas excelentes para diferenciar entre los distintos valores y las necesidades de las culturas específicas y usando esta información puede entonces determinar qué estilo de liderazgo debe de usarse y qué prácticas motivadoras quiere el líder para utilizar en su organización.

### **3. Análisis de la adecuación de las teorías motivacionales a la diversidad cultural del entorno laboral actual**

Mi investigación hasta este momento me ha permitido identificar las tres teorías motivadoras más efectivas y comúnmente usadas por empresas por todo el mundo. Mi análisis de la diversidad cultural me ha permitido examinar cómo las creencias, necesidades y valores diferentes de una cultura puede tener un impacto mayor en el estilo de liderazgo necesario para motivar con éxito a su personal y el tipo de contexto cultural que tiene una organización. He mencionado previamente, cómo las teorías de motivación de Maslow, Herzberg y McClelland sirven únicamente como guía para que los directores puedan motivar a su personal, no podemos asumir que todos de los tendrán el mismo efectividad en todas las culturas. Estas teorías no tienen en cuenta las diferencias en necesidades de los empleados dependiendo de su perfil, origen o la cultura de la que vienen. La investigación de Hofstede y el programa GLOBE son buenos indicadores en cuanto a los rasgos y las características diferentes que posee cada cultura. Quiero revisar si hay trabajos que han estudiado la universalidad de las teorías de motivación de Maslow (Maslow, 1943) Herzberg (Herzberg & Mausner Bernard and Bloch Snyderman, 1959) y McClelland (McClelland, 1961). También, como parte mi análisis, quiero comprar éstos trabajos con las teoría de Hofstede y el programa de GLOBE.

#### **3.1 Análisis de la jerarquía de las necesidades de Maslow**

La clave para motivar a los empleados es comprender cuáles son sus necesidades y cómo los directores pueden desarrollar las prácticas motivadoras para cumplir con estas necesidades son éxito. Las diferencias en contextos culturales significan que en orden de importancia de las necesidades de los empleados puede variar entre culturas. La jerarquía de necesidades de Maslow discute las necesidades humanas en el siguiente orden; fisiológica, de seguridad, de aceptación social, de autoestima y de autorrealización. Los directores han de identificar las diferencias en el orden de preferencia de estas

necesidades a un nivel universal. Para que los directivos manejar la diversidad deben reconocer las diferencias de necesidades como resultado de la diversidad cultural. Entonces sólo les será posible motivar su personal de una manera efectiva y conocer las necesidades de tantos empleados como sea posible.

La investigación muestra que en países de riesgos adversos como Japón, Grecia y Méjico, las necesidades de seguridad estarían en lo más alto de la jerarquía de las necesidades (Northouse, 2007). En países como Dinamarca, Suecia, Noruega, los Países Bajos, y Finlandia valoran la calidad de relaciones por encima de la cantidad de vida, bienes significativos y posesiones. En estos países las necesidades sociales están en la cima. Los gerentes necesitan ser cuidadosos al aplicar sus prácticas motivacionales en una organización. Mientras que muchos gerentes creen que los premios monetarios son la mejor forma de motivar a su personal, los empleados en países como Méjico no valoran esto tan altamente y entonces pueden sentirse menos motivados. La razón para esto empieza en que Méjico, tal y como describe GLOBE, tiene una cultura que tienen empleados muy leales y se preocupan los unos por los otros, y ahí el dinero no será incentivo de trabajo. Recibir premios monetarios significa que pueden trabajar menos y seguir teniendo buen sueldo, por tanto los empleados tienden a trabajar menos horas ya que tienen el dinero que necesitan para vivir y disfrutar de la vida (Robert N. Lussier, 2008).

El psicólogo Ed Diener, de la Universidad de Illinois, quiere poner a prueba la teoría de la jerarquía de necesidades de Maslow en un estudio más reciente (Biswas-Diener, 2008). Quiere poner la famosa teoría a prueba en diferentes contextos culturales por todo el mundo. Entre los años 2005 y 2010, llevó a cabo varios sondeos sobre comida, refugio, apoyo social, dinero, respeto, relaciones y emociones en más de 155 países. Encontró que había muchos más patrones y similitudes en muchas culturas por todo el mundo, pero sin embargo había algunas diferencias. La teoría de la jerarquía de necesidades de Maslow parece universal a rasgos generales sin embargo Diener (2008) vio que el orden en que se cumplen con estas necesidades ha tenido poco impacto en la satisfacción de vida de los empleados.

Maslow creía que la gente que pueden lograr las necesidades más altas como las necesidades sociales y la autorrealización tiende a ser más felices que aquellos que no lo hacen. El estudio de Diener nota que el cumplimiento de las necesidades básicas, permite a la gente verse en una escala mayor de satisfacción de vida pero lograr las necesidades más altas está relacionado más cercanamente con ser feliz, sentirse positivo y disfrutar de sus vidas (Biswas-Diener, 2008).

Diener ayudó a diseñar *The Gallup World Poll* (La Encuesta Mundial de Gallup) que lleva a cabo encuestas en 160 países y está comprometida con hacerlo por todo el siglo. The Gallup World Poll proporciona una ventana científica a los pensamientos y comportamientos del 98% de los residentes mundiales entre las muestras representativas nacionales (Gallop, 2013). Las preguntas de la encuesta incluyen preguntas sobre dinero, comida, refugio, seguridad, apoyo social, sentirse respetado, ser auto motivado, tener sentido de pericia, y la experiencia de emociones positivas o negativas.

The Gallup World Poll ha encontrado que el cumplimiento de la diversidad de necesidades como se describió en la teoría de Maslow, no parece ser universal y son muy importantes para la contribución de la felicidad individual. Pero el orden en el que estas necesidades se cumplen con menos relevancia en cuánto contribuyen a la satisfacción de vida y entretenimiento. También han encontrado que el cumplimiento de necesidades básicas, como refugio, dinero, comida y agua está ligado a la evaluación positiva vital, la calidad de vida que una persona percibe tener. La satisfacción de las necesidades altas como el apoyo social, el respeto, la autonomía o la pericia están muy ligados al disfrute de la vida y los sentimientos de optimismo y felicidad. Otra revisión de la teoría de la jerarquía de necesidades de Maslow es que las necesidades diferentes producen diferentes tipos de bienestar (Biswas-Diener, 2008 ).

Diener cree que sus hallazgos confirman que la teoría de Maslow es muy precisa. En las culturas de todo el mundo, satisfaciendo las necesidades propuestas se correlaciona con la felicidad. No obstante, un resultado importante de la teoría de Maslow es que encontramos a una persona puede informar sobre

tener buenas relaciones sociales y autorrealización aun si sus necesidades básicas y necesidades de seguridad están cumplimentadas por completo (Biswas-Diener, 2008).

Con la base en estos descubrimientos de Ed Diener (Biswas-Diener, 2008) y *The Gallup World Poll*, parecería que en general la teoría de la jerarquía de necesidades de Maslow es correcta y se puede aplicar a un nivel universal. Los estudios y las encuestas muestran sin embargo que el orden en que las necesidades pueden cumplirse de forma distinta de una cultura a otra. Las necesidades más bajas, las necesidades más básicas llevan a mayor satisfacción de vida pero las necesidades más altas, los que contribuyen al disfrute de la vida y las emociones positivas y el optimismo. Esta información es más útil para los gerentes para que comprendan qué necesidades mantendrán a los empleados satisfechos y qué necesidades permiten a los empleados ser feliz y positivo en el lugar de trabajo. Para que los gerentes motiven a su personal de la mejor forma han de comprender que necesitan contribuir a la satisfacción del trabajo y qué necesidades contribuyen a la felicidad del empleado. Esto puede variar mucho en culturas, y esto es dónde la diversidad cultural es esencial, pero en general la investigación sugiere que la jerarquía de necesidades puede aplicarse a cualquier contexto cultural.

### **3.2 El análisis de los dos factores de Herzberg**

La teoría de dos factores de Herzberg se ha usado ampliamente en una variedad de estudios motivacionales y los investigadores a través de diferentes contextos culturales y generacionales. La teoría discute los tipos de factores motivacionales intrínsecos y extrínsecos están cubiertos por otras muchas teorías motivadoras. La diferencia entre la teoría de Herzberg y otras teorías motivadoras como Maslow y McClelland es que Herzberg proporciona una serie de factores más comprensivo que cubre las necesidades individuales básicas internas y externas necesitan hacer de incentivos para empleados para dar un esfuerzo adicional a sus trabajos (Kian, 2013)

Muchos estudios de la teoría de dos factores de Herzberg, ha encontrado que la teoría es menos práctica para el entorno laboral actual. El investigador Schroer (Schroer, 2008) usó la teoría para estudiar el impacto de los factores demográficos en cuanto a satisfacción de trabajo. Su investigación encontró que la satisfacción laboral general estaba ligada a la edad y nivel de estudios, y que los niveles de factores motivacionales extrínsecos e intrínsecos variaba entre distintas ocupaciones (Kian, 2013).

Otro caso de estudio completado en dos universidades de Malasia, pueden respaldar esta idea. GLOBE (House, R.J. et al, 2004 ; Northouse, 2007) ha descrito a la zona de Malasia y el sur de Asia está fuertemente orientado a la familia y hay una preocupación profunda por la organización (Kian, 2013). Este estudio usó diez factores motivacionales correspondientes a la satisfacción laboral para determinar cómo se seleccionaron factores ligados a la satisfacción laboral de trabajadores dentro de las universidades. Esta encuesta también descubrió una relación positivas significativas entre la política empresarial y las satisfacciones laborales y administrativas podrán cumplir con la descripción de GLOBE sobre Malasia como una cultura que valora su organización (Edward y Teoh 2009; Kian, 2013).

Un estudio malayo llevado a cabo por Rafikul y Ahmad (Rafikul y Ismail, 2008) ha concluido también que el factor de la seguridad laboral tiene un efecto positivo para motivar a sus respondientes. Esta investigación también encontró una relación positiva entre la condición de trabajo y motivación.

GLOBE ha identificado a China como un país motivado por los resultados, que anima a los grupos a trabajar juntos en goles individuales (House R.J. et al , 2004 ; Northouse, 2007). Un estudio conducido por Fang Yang (Yang, 2011) en China descubrió que toda factor extrínseca puede motivar a los empleados en China a trabajar duro y descubrieron el efecto opuesto donde los factores extrínsecos han sobrepasado los factores intrínsecos para ser el primer y segundo factor más alto motivacional para los trabajadores en China (Kian, 2013).

Una investigación conducida por Wan Fauziah y Tan (Yusoff, Kian, y Idris, 2013) ha descubierto que las generaciones pueden tener un rol importante en determinar la preferencia de los empleados por factores intrínsecos y extrínsecos. Este estudio notó que las generaciones más jóvenes de empleados se motivaron por factores extrínsecos y desmotivados por factores intrínsecos cuando llevan a cabo acciones ciudadanas en el lugar de trabajo. Se descubrieron que las generaciones mayores eran opuestas, con motivación encontrado en factores intrínsecos y desmotivados por factores extrínsecos cuando están en el lugar de trabajo (Kian, 2013).

Stringer (Stringer, 2011) en Australia se descubrió por GLOBE que como un país anglosajón que valora la competitividad y orientados hacia los resultados, examinaron la relación entre el sueldo y rendimiento en cuanto a la teoría de dos factores de Herzberg (Kian, 2013). Concluyó que los premios monetarios tienen una gran asociación con satisfacciones laborales. Esto parecía estar de acuerdo con la descripción GLOBE de Australia (House, R.J. et al, 2004; Northouse, 2007).

En Malasia, un estudio llevado a cabo por Ibrahim y Boerhaneoddin (Boerhaneoddin, 2010) notó que las compensaciones han tenido un efecto importante en las satisfacciones laborales. Un estudio similar conducido por Rafikul y Ahmad (Rafikul y Ismail, 2008) resultó de la misma manera, mostrando que el sueldo era un factor importante para motivar a la gente a trabajar (Kian, 2013).

Lin y Lin (Lin y Lin, 2001) llevaron a cabo el estudio en sesenta hoteles internacionales para investigar la relación entre los compañeros de trabajo y la satisfacción de trabajo. La encuesta descubrió que había una relación positiva entre los compañeros de trabajo y su satisfacción de trabajo. Esto significa que los factores de las interacciones de trabajo en grupo y el apoyo de los compañeros de trabajo tienen una correlación positiva con satisfacción laboral. Este estudio también anotó una relación positiva entre las interacciones entre líder y miembro y las satisfacciones de trabajo. Ha demostrado que los trabajadores

que tienen interacciones de experiencia positiva con su supervisor tuvieron mayor satisfacción de trabajo (Kian, 2013).

En Pakistán el factor de la seguridad de trabajo y su relación con la satisfacción de trabajo del empleado se probó por Danish (Danish, 2010). Unos 220 participantes mostraron una relación positiva entre el factor de seguridad de trabajo y la satisfacción laboral de los empleados. Pakistán se describe tradicionalmente por GLOBE (Northouse, 2007; House, R.J. et al, 2004) como un país que tiene una preocupación mayor por su organización y por tanto explica por qué valoran la seguridad alta de trabajo (Kian, 2013).

A partir de la investigación de Saraswathi (Saraswathi, 2011) el factor de vida personal descubrió que era el más importante para motivar los empleados no ligados a las tecnologías de información en India. India ha sido descrita tradicionalmente por GLOBE (House, R.J. et al, 2004; Northouse, 2007) como una cultura que valora altamente a la familia, así este estudio también cumple con la investigación de GLOBE. Los resultados muestran también que los factores extrínsecos pueden ser significantes en la motivación del personal (Kian, 2013).

Para aplicar con éxito la teoría de dos factores de Herzberg correctamente se ha de usar como un grupo simple de determinantes para la satisfacción del trabajo de los empleados. Muchos de estos estudios muestran los factores extrínsecos para tener un gran impacto en la satisfacción laboral de los respondientes. Se recomienda que los elementos clasificados como factores extrínsecos han de ser aceptados para tener un impacto directo en las satisfacciones de trabajo de los trabajadores (Kian, 2013).

Otros estudios muestran que la motivación intrínseca de las necesidades de los niveles más altas pueden ser más relevantes a las sociedades ricas que las sociedades pobres (Robert N. Lussier, 2008; Kian, 2013).

En los estudios llevados a cabo para analizar a la efectividad general de la teoría de dos factores de Herzberg donde 218 gerentes medios y 196 empleados asalariados en Nueva Zelanda notaron que la teoría era efectiva a través de todos los niveles ocupacionales. Un estudio parecido conducido entre 178 gerentes griegos descubrió que la teoría general de Herzberg se cumplía (Doh, 2009; Kian, 2013).

La mayoría de investigaciones sugiere que la teoría de Herzberg es muy efectiva en muchos contextos culturales diferentes. Muchos tipos distintos de investigaciones han mostrado el significado de los factores extrínsecos en la satisfacción laboral de empleados de todos los contextos culturales. Una fuente particular sugiere que los factores de motivación intrínseca son más relevantes en las sociedades ricas e con base en mucha investigación he discutido que se han basado en los países más pobres como India, Malasia y Pakistán donde los factores extrínsecos son más relevantes, esto parecería más adecuado. Esta información muestra que la teoría de dos factores de Herzberg es generalmente aceptable y efectividad en muchos contextos culturales, con la excepción de los factores de motivación extrínsecos son más relevantes en los países desarrollados, como Hofstede describe, los países en desarrollo tienen un mayor valor en la lealtad, el reconocimiento y las recompensas que tienen un resultado y los factores de motivación intrínsecas más relevantes en países más ricos, como Hofstede describe países desarrollado tienen un necesidad de poder. Aunque es evidente que los países en desarrollo valoran factores extrínsecos altamente, los directores deben aprender qué tipo de factores extrínsecos que prefieren. Esto puede ser debido al empleado sí mismos. Como he mencionado antes, hay ambos formas monetarias y no monetarias para motivar a los empleados, y es importante que los directores sean conscientes de esto y se adaptan a los deseos individuales de los empleados. Esta información puede ayudar a los directores decide qué forma de motivación tomar con su personal dependiendo en su perfil cultural. Si el uso del valor de los factores extrínsecos e intrínsecos de Herzberg y adaptarlos a cada cultura cuando desarrollan sus prácticas de motivación que pueden lograr más éxito al motivar a sus empleados y ayudar gestionar la diversidad cultural.

### **3.3 Análisis de la teoría de necesidades de McClelland**

La teoría de necesidades de McClelland dice que todos los trabajadores tienen tres necesidades, la necesidad del logro, la necesidad de afiliación y la necesidad del poder. Si los gerentes pueden aprender qué empleados poseen qué necesidades, pueden desarrollar con éxito sus prácticas motivacionales para animar los empleados a cumplir con estas necesidades. McClelland sin embargo no especifica qué culturas tienen fuertes necesidades de afiliación, logros y poder y qué culturas tienen menor deseo de estas necesidades. Es importante para los gerentes poder reconocer cuál de estas tres necesidades valora cada empleado más de acuerdo con su perfil cultural.

El programa de investigación GLOBE (House, R.J. et al, 2004) puede ayudar a los gerentes a identificar qué características y valores contiene cada cultura. A partir de estos descubrimientos es más fácil ver qué culturas están motivadas por el éxito y la necesidad de logro, como la cultura anglosajona. Qué culturas que están preocupadas con la necesidad de afiliación, como la cultura latinoamericana y qué culturas tienen gran necesidad de poder, como la germana europea. Esto puede ayudar a los empleados a comprender los valores y los comportamientos de los empleados más fácilmente.

McClelland creía que el desarrollo económico de las sociedades podría atribuirse a las diferencias en la necesidad de logro entre los empleados de un lugar de trabajo. La evidencia temprana de muchos países desarrollados parece apoyar su teoría pero muchos investigadores recientes han descubierto que la motivación del logro no es una necesidad universal y dicha motivación en un contexto cultural es multidimensional. Ha habido mucha investigación que sugiere que en muchos países desarrollados un motivo social aprobado es más fuerte, por ejemplo: en Asia, donde describe GLOBE (House, R.J. et al, 2004 ; Northouse, 2007) están orientados hacia sus familias.

Un estudio de investigación entre los estudios en Asia y Australia en una universidad australiana encontró que hay algunas similitudes y diferencias entre las culturas en cuanto a qué motiva a la gente (Niles, 1995). McClelland cree que el factor de la competitividad es más significativo en los países anglosajones, como Australia, que apoya los descubrimientos de GLOBE (House, R.J. et al, 2004; Northouse, 2007) que dice que los países anglosajones son competitivos así como motivados por resultados. Del mismo modo investigaciones han mostrado que la aprobación social es más importante en los países asiáticos, que de nuevo apoya al programa de investigación GLOBE que afirma que las culturas del sur de Asia tienen una orientación familia profunda y preocupación por su organización (Niles, 1995). El trabajo de McClelland implica que las diferencias culturales pueden afectar el nivel de necesidad del logro. Muchos estudios se han llevado a cabo por diferentes culturas también confirman la teoría de McClelland y parecen apoyar sus anotaciones.

Shils (Shils, 1961) descubrió que la necesidad de logro no era alta en intelectuales y científicos de los países en vías de desarrollo como India (Niles, 1995) esto indica que aunque los intelectuales y científicos podría verse por muchos como trabajadores inteligentes y exitosos que vienen de un perfil cultural en vías de desarrollo, la necesidad de logro no es siempre alta. Esto muestra que el impacto que tiene los contextos culturales sobre las ocupaciones.

De Vos (De Vos, G., 1973), encontró que la cultura japonesa tenían alta afiliación asociada con su familia y sus obligaciones grupales y la internacionalización de las expectativas familiares más fuertes como la necesidad del logro que sugirió McClelland (Niles, 1995). Slog (Slog, 1987) notó que los países en Asia, como Japón tienen gran orientación hacia la familia y ejercen fuertes presiones hacia el logro para ganar la aprobación social (Niles, 1995). GLOBE identifica a Japón como una cultura que anima al trabajo en grupo conjunto para los objetivos individuales, lo que parecería congeniar con la investigación de De Vos y Slog.

La efectividad de las habilidades de los gerentes para motivar al personal en cualquiera organización depende de cómo pueden animar e influencia a su personal al alto rendimiento en sus tareas. La comprensión de los empleados de los intereses, el comportamiento y las necesidades del individuo en una organización es un factor importante que como se ha mencionado antes puede mejorar el rendimiento total del negocio (Ghare Khani H, 2007; Raeisi y Hadadi, 2012)

Los resultados de los estudios de Duncan (Duncan y Peterson, 2010) sugieren que la alta necesidad de logro lleva a un rendimiento mejor que las otras necesidades en proyectos y posturas de emprendedores e innovadores, alta necesidad de poder lleva a las prácticas efectivas en liderazgo y la gerencia de las organizaciones y alta necesidad para afiliación lleva a una comunicación efectiva y las relaciones entre empleados (Raeisi y Hadadi, 2012). Boneva (FriezeI, Ferligoj y Pauknerova, 1998), muestran que en los inmigrantes que han dejado su país, la necesidad de logro y poder son mucho mayores a la necesidad de afiliación. También los investigadores sugieren que los gerentes que tienen mayor necesidad de poder y logro tienen mejor rendimiento directivo. Hall y Stahl (Stahl JM, 2006; Harrell AM, 1981) mostró la necesidad de logro y de poder son los motivadores más poderosos para los científicos y administradores mientras que la necesidad de afiliación no fue tan importante (Raeisi y Hadadi, 2012).

McClelland dijo que en los países en vías de desarrollo el desarrollo económico sufriría en estos países debido a que baja motivación, prosperidad y éxito han tenido un progreso despacio (Parkinson C, 2005 ; Raeisi y Hadadi, 2012). Con base en los descubrimientos de GLOBE (House R.J.et al, 2004) y varias investigaciones hechas en muchas dimensiones multiculturales, se puede concluir que la teoría de necesidades de McClelland puede ser efectivo en muchos países diferentes, pero si es raro que las tres necesidades sean valorados en una cultura específica. La investigación muestra que ciertas culturas dan gran valor a un tipo de necesidad mientras que otra cultura no lo daría un valor tan alto. Esto es importante para los directores para entender cuando intentan motivar a su personal y manejar la diversidad cultural en su lugar de trabajo. A partir de mi investigación parece, la teoría de McClelland se

ha probado efectiva y los gerentes han de usar su flexibilidad al adaptarlo a sus prácticas motivadoras como las necesidades de empleados varían fuertemente dependiendo de los factores culturales.

## **4. Resultados y Conclusiones**

### **4.1 Resultados**

En las bases de mi investigación hay evidencias que confirmen que las teorías de motivación de Maslow Herzberg y McClelland se pueden aplicar en todos los contextos culturales de todo el mundo. De mi investigación, se puede concluir que los directores necesitan aprender cuáles son las necesidades y valores de sus empleados y utilizar este conocimiento para desarrollar sus prácticas de motivación.

Mi análisis ha descubierto que las dimensiones culturales descritas por el programa de GLOBE son precisas en relación de las características y los valores de los diez principales grupos culturales. Investigaciones anteriores han descubierto que las características identificadas tanto por el programa GLOBE y Hofstede, son adecuadas en nuestras sociedades actuales.

Diener ha encontrado en su investigación que la teoría de la Jerarquía de Necesidades de Maslow, que se puede utilizar la teoría de una forma universal en todos los contextos culturales. La investigación, no obstante, ha indicado que el orden de la jerarquía de las necesidades puede variar de una cultura a otra, con los países desarrollados se centran más en la seguridad laboral y los beneficios monetarios, mientras que los países en desarrollo valoran la alabanza, el reconocimiento y la lealtad a una escala mayor.

Muchos estudios se han creado para probar la efectividad de la Teoría de dos factores de Herzberg. Las investigaciones han demostrado que la teoría puede tener éxito en la motivación de los empleados de diferentes orígenes culturales. Las investigaciones han demostrado la importancia de los factores extrínsecos de satisfacción en el trabajo para todo el contexto cultural, con algunos hallazgos sugiriendo que los factores intrínsecos de la satisfacción en el trabajo tienden a ser más altamente valorados en las

sociedades más ricas, así mismo los factores extrínsecos son más valorados en los países en desarrollo. La investigación de los dos factores de Herzberg también confirma la mayor parte de los hallazgos de la teoría de Hofstede y el programa GLOBE.

Finalmente la Teoría de las Necesidades de la McClelland, ha tenido éxito en muchos entornos culturales diferentes, sin embargo, es importante observar que las tres necesidades dentro de la teoría de McClelland 'no siempre están en el mismo nivel de importancia en diferentes entornos culturales. La investigación muestra que diferentes culturas valoran las necesidades de una manera diferente y esto es importante reconocer en la identificación de las necesidades de los empleados.

## **4.2 Conclusiones**

Para concluir mi investigación, quiero volver a mi principal objetivo, que era analizar la adecuación de las clásicas teorías de motivación, en la que he elegido para investigar, en los diversos entornos laborales. De mi investigación he encontrado que las tres teorías motivacionales son evidentemente exitosas en todas las culturas, con la excepción de la jerarquía de Maslow de necesidades de orden que varían de cultura a cultura. La teoría de dos factores de Hofstede tiene éxito en la mayoría de las culturas pero con una diferencia en la importancia de los factores intrínsecos y extrínsecos dependiendo de la cultura. Finalmente la teoría de las necesidades de McClelland es eficaz en todas las culturas, pero los directores necesitan reconocer la importancia de cada una de las necesidades de la cultura específica de los empleados.

Como resumen de mi investigación, en nuestra sociedad actual, donde la competencia está aumentando más cada año, las organizaciones están tratando más duro de poner más esfuerzo para permanecer en el mercado. Las empresas quieren generar mayor productividad y los ingresos, por lo que necesitan sus

empleados para poner en un esfuerzo adicional. Esto es por qué es esencial para los directores aprender sobre sus empleados, qué cosas pueden mantenerlos satisfechos y tratan de cumplir con todos sus necesidades del grupo y de los individuales. Sin embargo, con el aumento de la diversidad cultural dentro de las organizaciones de todo el mundo puede ser más difícil para los directores para desarrollar prácticas de motivación para cumplir con todos los empleados.

Los directores tienen que ser flexibles y reconocer que no todos los empleados tienen las mismas necesidades. Los directores deben aprender las diferencias en las necesidades debido a la diversidad cultural y desarrollar sus prácticas de motivación en la base de estas diferencias en las necesidades. El éxito de la comprensión y el reconocimiento de las necesidades de todas las culturas permitirán directores motivar sus empleados correctamente según a sus creencias y valores y, a su vez mejorarán su empresa y generar una mayor productividad.

### **4.3 Limitaciones y futuras líneas de investigación**

Como todas las investigaciones, es inevitable encontrar algunos problemas y las limitaciones, que puede causar dificultad al llevar a cabo su investigación. En mi tesis, tuve un problema con la literatura académica. Debido a muchas de las teorías de motivación en la que he analizado se publicaron originalmente a mediados de la década de 1900, era difícil para mí encontrar fuentes actuales y más reciente para mi investigación. Un otro problema de mi tesis era que había varias teorías motivacionales que tienen un relación a la motivación en los entornos laborales. Fue difícil para mí elegir sólo tres principales teorías motivacionales y excluir otras teorías que también pueden ser relevantes en mi investigación.

Para una mayor investigación en este tema, me gustaría analizar a otras teorías motivacionales que pueden ser utilizados en un entorno laboral y analizar su eficacia en los distintos contextos culturales. Debido a he elegido analizar sólo las tres teorías motivacionales, hay algunas limitaciones a mi investigación como si hubiera decidido analizar un mayor número de teorías motivacionales habría la posibilidad de que no todas las teorías se podría aplicado a todos los contextos culturales y puede crear restricciones para los directores en el desarrollo de sus prácticas de motivación y en su gestión de la diversidad cultural.

## 5.1. Bibliografía

Amabile, T. M. (1993). Motivational synergy: toward new conceptualizations of intrinsic and extrinsic motivation in the workplace. *Human Resource Management Review* 3 (3), 185-201. .

Ariely, Dan. (2009). Large stacks and Big mistakes,. *Review of Economic Studies* .

Baldoni, J. (2005). *Great Motivation Secrets of Great Leaders*. New York: McGraw-Hill.

Biswas-Diener, Edward. D. ( 2008 ). *Happiness: Unlocking the Mysteries of Psychological Wealth*. Wiley-Blackwell .

Blau, P. M. (1977). *Inequality and Heterogeneity - A primitive theory of social structure*. Free Press.

Boeree, C. G. (25 de Feb de 2012). AbrahamMaslow. Recuperado el Marzo de 2014, de *Personality Theories* : <http://webspace.ship.edu/cgboer/maslow.html>

Boletín INE. (2011). Boletín INE. INE.

Brunstein, J. C. (2005). Implicit and self-attributed motives to achieve: Two separate but interacting need. *Journal of Personality and Social Psychology*, 205-222.

Casanova, M. (2008). *La Diversidad en Empresas Españoles*. En A. y. Alonso Raya, Instituto Europeo de Gestión de la Diversidad. Madrid: Fundación EOI.

Casanova, M. (2011). Instituto Europeo de Gestión de la Diversidad. Recuperado el Mayo de 2014, de [www.iegd.org](http://www.iegd.org)

Casanova, M. (2012 ). *Globalización e internacionalización nuevos retos - El Mundo Hoy*. Gestión de la diversidad. Un imperativo empresarial, social y legal . En J. L. Marta Muñoz Ferrer, *Internacionalización y capital humano* (págs. 37-45). Madrid: Universidad Pontificia Comillas .

Clark, H. C. (1995). *Organisation and Identities. Text and readings in organisational behaviour*. . International Thompson Business Press.

Danish, Q. D. (2010). Impact of Reward and Recognition on Job Satisfaction and Motivation: An empirical Study from Pakistan. *International Journal of Business & Management* Vol.5(2), 159-167.

- Davis, Keith. (1969). *Human Relations at Work: The Dynamics of Organizational Behavior*. McGraw-Hill Book Company; Third edition .
- Davis, R. a. (1963). *Principles of Management*,. Alexander Hamilton Institute, New York .
- De Vos, G. (1973). *Socialisation of Achievement*. Berkeley and Los Angeles University: Berkeley and Los Angeles University of California Press.
- Diccionario Español, (2001). *El Diccionario de la lengua española*. Recuperado el 2001, de *El Diccionario de la lengua española*: <http://www.rae.es/>
- Diversity Inc, D. (2013). *Diversity Inc Top 50* . Obtenido de Diversity Inc: <http://www.diversityinc.com/>
- Duncan FL y Peterson FB, (2010). *Gender and Motivation for Achievement, Affiliation Intimacy, and Power*. Springer Science, Business Media LLC .
- Earley, Ang and Tan (2006). *Developing Cultural Intelligence at Work*. Stanford, Calif. : Standard University Press.
- Edward S.K.W & Dr. Teoh N.H. (2009). *Case Study of Factors Influencing Jobs Satisfaction in Two Malaysian Universities*. *International Business Research* .
- Ferrer, M. (2011). *Panorama General de la Gestión de la diversidad en la empresa*. En S. M. osé Manuel Frenso, *Guía para la gestión de la diversidad en entornos profesionales* (págs. 49-60). Madrid : Observatorio Español del Racismo y la Xenofobia.
- Frieze I, B, Ferligoj A, Jaro ova E, Pauknerova D, (1998). *Euro Psych*. 247-254.
- Gallop. (2013). *Gallop World Poll*. Recuperado el 5 de junio de 2014, de Gallop: <http://www.gallup.com/poll/101905/gallup-poll.aspx>
- García-Morato, Monte Ventosa (2013). *Cultural Diversity management in companies*. Club de Excelencia en Sostenibilidad Fundación Bertelsmann.
- Ghare Khani H, Koozechian H, Ehsani M, Harekat J, (2007). *A case study of physical education teachers in West Azarbaijan* . McClelland's motivational needs, Pelagia Research Library .
- Griffin, E. (2008). *A First Look at Communication Theory*. McGraw-Hill. 7th edition.

- Grove, C. N. (2005). Worldwide Differences in Business Values and Practices: Overview of GLOBE Research Finding. Grovewell LLC.
- Hackman, R. J. (1975). Is job enrichment just a fad? Harvard Business Review September-October.
- Harackiewicz, J. M. (1997). Maintaining interest and making the grade. Predictors and consequences of achievement goals in the college classroom.
- Harrell AM y Stahl MJ, (1981). Applied Psych. 242-247.
- Herzberg, F., & Mausner Bernard and Bloch Snyderman, B. (1959). The Motivation To Work. John Wiley & Sons.
- Hofstede G y Gert Jan Hofstede. (2005). Cultures and Organizations: Software of the Mind. . USA: 2nd Edition, McGraw-Hill .
- Hofstede, G. (1991). Cultures and organizations: Software of the mind. London: McGraw-Hill.
- Hofstede, G. J. (2010). Cultures and Organizations: Software of the Mind. USA: 3rd Edition, McGraw-Hill.
- Hofstede, G., (1980). Motivation; Organizational Dynamics Summer80, Vol. 9 Issue 1, , 42.
- House R.J. et al, (2004). Culture, Leadership, and Organizations: The GLOBE Study of 62 Societies. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Huitt, W. (2006 ). Becoming a Brilliant Star: A framework for discussing formative holistic education. Valdosta, GA, Valdosta State University.
- Ibrahim, Ida Irdawaty y Ali Boerhaneoddin, Ali (2010). Is Job Satisfaction Mediating the Relationship Between Compensation Structure and Organizational Commitment? A Study in the Malaysian Power Utility. Journal of Global Business and Economics, Vol. 1. No. 1.
- Islam, Rafikul & Ismail, Ahmad Zaki Hj. (2008). Employee Motivation: A Malaysian Perspectiv. International Journal of Commerce and Management V, 344-362.
- Kian, W. F. (2013). Herzberg's Two Factors theory on work motivation does its work for today's envirnoment. (G. i. education, Ed.) Global Journal of commerce and management perspective.

King,R.L, Richter. A and Solomons. J., (2009). Cultural Detective; Cultural Diversity: Global Diversity and Inclusion. UNESCO World Report.

Lagace, M. (2004). Racial Diversity pays off . Harvard University: Harvard Business School Working Knowledge.

Lessin, Jessica. (12 de Nov de 2011). Perk´s of Apple Employees. Recuperado el 5 de Junio de 2014, de The Wall Street Journal. Dow Jones & Company. :  
<http://online.wsj.com/news/articles/SB10001424127887324073504578115071154910456?KEYWOR>

Lin She-Cheng y Lin, Jennifer Shu-Jen (2001). Impacts of Coworkers' Relationships on Organizational Commitment- and Intervening Effects of Job Satisfaction. African Journal of Business Management Vol. 5(8),, 3396-3409.

Lussier.R (2008 ). Leadership Skills, Influencing others. Springfield College: The McGraw-Hill Companies .

Luthans Fred and P.Doh, Jonathan ( 2009). International Management. Culture, Strategy and behaviour. The McGraw-Hill Companies, Inc. .

Maslow, A. H. (1943). A Theory of Human Motivation. Psychological Review, Vol 50 #4.

Mc Clelland, D. (1990). Human Motivation. New York: Press Syndicate of the University of Cambridge.

McClelland, D. &. (1976). Power is the great motivator. Harvard Business Review Vol. 54 Issue 2,.

McClelland, D. (1961). The achieving society. Princeton: D. Van Nostrand Company, Inc .

Miner, J. (2006). Organizational Behaviour 1: Essential Theories of Motivation and Leadership. New York: M.E. Sharpe, Inc.

Murray, H. (1938). Explorations in personality. Oxford, England: Oxford Univ. Press.

Niles, F. (1995). Cultural Difference in learning motivation and learning; -, A comparison of overseas and Australian students at an Australian university. Vol 19 No 3.

Northouse, P. G. (2007). Leadership: Theory and Practice. 4th ed. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.

Parkinson C, N. R. (2005). Excellence in Management Key Ideas of the World's Leading Management Thinkers. 3-30.

- Raeisi, Mojtaba ; Hadadi,Navid; Faraji, Rasoul; Hamid, Mir (2012). McClelland's motivational needs: A case study of physical education teachers. *European Journal of Experimental Biology*, 1231-1234 .
- Ramlall, S. (2004). A review of employee motivation theories and their implications for employee retention within organizations. *The Journal of American Academy of Business*, 5.
- Rollinson, D., & Broadfield, A. y. (1998). *Organisational Behaviour and Analysis An Integrated Approach*. Addison-Wesley.
- Rowan, J. (1999). Ascent and Descent in Maslow's Theory. *Journal of Humanistic Psychology* 39, Issue 3 , 125.
- Ruthankoon, Rathavoot and Ogunlana, Stephen Olu (2003). Testing Herzberg's two-factor theory in the Thai construction industry. *Engineering, Construction and Architectural Management*. Vol. 10 Iss: 5, pp.333 - 341.
- Ryan, R. (2000). Intrinsic and Extrinsic Motivations: Classic Definitions and New Directions. *Contemporary Educational Psychology* 25.1.
- Saraswathi, S. (2011). A Study on Factors that Motivate IT and Non-IT Sector Employees: A Comparison. *International Journal of Research in Computer Application and Management* Vol. 1 (2), 72-77.
- Schroer, W. J. (2008). Generations X, Y, Z and the Others. *The Journal of the Household Goods Forwarders Association of America, Inc*, 9-11.
- Shanks, N. H. (2011). *Management and Motivation*. En N. H. Shanks, *Introduction to Health Care Management* (pág. Chapter 2.). Jones and Barlett.
- Shils, E (1961). *Intellectual between tradition and modernity: The Indian*; Mouton, *Comparative studies in Society and History* . India : Supplement 1 The Hague. 1943, P. R. (s.f.). *A Theory of Human Motivation*.
- Slog. (1987). *Why do students learn? A six country study on student motivation*. Brighton England: DS Research supports, Institute of development studies Brighton England.
- Smith, G. P. (1994). *Human resources management and development handbook in motivation*. W. Tracey (ed.), (2nd ed.). .
- Stahl JM, *Achievement, Person Psych*, 2006, 36, 775- 789.

Stewart, J. (16 de Marzo de 2013). Google a place to work and play . Recuperado el mayo de 2014, de New York time: [http://www.nytimes.com/2013/03/16/business/at-google-a-place-to-work-and-play.html?pagewanted=2&\\_r=0](http://www.nytimes.com/2013/03/16/business/at-google-a-place-to-work-and-play.html?pagewanted=2&_r=0) googl

Stringer, C. a. (2011). Motivation, pay satisfaction, and job satisfaction of front-line employees. *Qualitative Research in Accounting & Management*, 161-179.

Taylor, F. W. (1910). *The Principles of Scientific Management*. New York: Harper and Brothers.

Timmreck, T. C. (2001). Managing Motivation and Developing Job Satisfaction in the Health Care Work Environment. En *Health Care Manager* (págs. P. 42-58). Volume 20 (1).

UNESCO Declaration, (2001). *Cultural Diversity 2*. UNESCO Publishing.

UNESCO World Report, (2009 ). *Investing in Cultural Diversity and Intercultural Dialogue*. United Nations Educational, Cultural and Scientific Organisation UNESCO Publishing.

Wiley, C. (1997). What motivates employees according to over 40 years of motivation surveys. *International Journal of Manpower*, Vol. 18 Iss: 3.

Yang, F. (2011). Work, Motivation and Personal Characteristics: An In-Depth Study of Six Organizations in Ningbo. *Chinese Management Studies*, 272-297.

Yusoff, Wan Fauziah Wan; Kian, Tan Shen y Idris, Mohammad Talha Mohamed (2013). Generation Differences in Work Motivation: From Developing Country Perspective. *International Journal of Economy, Management and Social Sciences*2, pp 97-103. *G.J.C.M.P.*, Vol. 2(5):18-22

## 5.2. Lista de Figuras

**Figura 1:** Top 10 Global EVP Drivers of Attraction; Percentage of Potential Candidates Rating Attributes among Top Five Most Important Drivers of attraction; CEB, Quarterly Global Labour Market Survey, 2012. CLC Global Workforce Insights Report 2012

**Figura 2:** Why employees stay and why they leave; Better work places/ Retain and Support Report: Department of Economic Development, Tourism and the Arts, Tasmanian, May 2011  
([http://www.development.tas.gov.au/betterworkplaces/better\\_workplaces/retain\\_and\\_support](http://www.development.tas.gov.au/betterworkplaces/better_workplaces/retain_and_support))

**Figura 3:** La Jerarquía de Necesidades de Maslow; Maslow, A. Motivation and Personality (2nd edition) Harper & Row, 1970

**Figura 4:** The Motivating and Hygiene Factors of Herzberg; Tietjen, Mark A. and Myers, Robert A., 1998

**Figura 5:** La situación de las compañías en relación a las políticas y prácticas de diversidad; Comisión Europea 2005 - “The Business Case for Diversity. Good practices in the Workplace” (“El caso de los negocios para la diversidad. Las buenas prácticas en los lugares de trabajo”)

**Figura 6:** Los agrupaciones por GLOBE; House. Culture, Leadership, and Organizations: The GLOBE Study of 62 Societies. Thousand Oaks, CA: Sage, 2004.

**Figura 7:** El efecto de las iniciativas de diversidad en los negocios; Comisión Europea 2005 - “The Business case for Diversity. Good practices in the Workplace

**Figura 8:** Beneficios percibidos de la diversidad; Comisión Europea 2005 - The Business Case for Diversity. Good practices in the Workplace

**Figura 9:** Retos en responder a la diversidad en el lugar de trabajo; Comisión Europea 2005- The Business Case for Diversity. Good practices in the Workplace