

# *La influencia de la cultura en la motivación laboral*

*Dra. María Lily Maric Palenque  
Mg. Sc. Mónica Quitón Barrios*

## **RESUMEN**

Las autoras evaluaron los factores motivacionales más frecuentes en 150 candidatos a cargos gerenciales en la ciudad de La Paz. Para esto, se utilizó la Escala de Motivación de Fernández Seara. Los resultados revelan una tendencia de la muestra al factor “afiliación”, lo cual difiere significativamente con resultados obtenidos en baremos internacionales que señalan que los candidatos a gerentes son dirigidos en su comportamiento por la motivación al “logro”. Se menciona que las diferencias obtenidas se deben a factores culturales, poco estudiados en investigaciones de psicología laboral y, por ende, no utilizados en la gestión empresarial. Se concluye que el papel que desempeña la cultura sobre la motivación de gerentes de empresas no puede ser obviado dado que influye en el rendimiento de la empresa y del país.

## **SUMMARY**

The authors evaluated which were the most frequent motivational factors among 150 candidates for management positions in La Paz city. The motivation scale of Fernandez Seara was used for this purpose. The results showed that the behavior of the sample is directed by the motivation for “affiliation”. On the other hand, international scales show significantly differing results, which indicate that managers are directed in their behavior by the “achievement” motivation. This work concludes that the differences obtained are due to cultural factors, which are scarcely investigated in psychology of work and, hence, not used in business management. This work also concludes that the role of culture on the motivation of business managers can not be avoided since it influences the performance of the company and the country.

## **RESUMO**

Os autores avaliaram os fatores motivacionais que são mais frequentes em 150 candidatos para posições do gerenciamento na cidade de La Paz, foi utilizada pra ista Escala de motivação de Fernandes Seara. Os resultados mostraram uma tendência da amostra ao factor "filiação", com resultados significativamente diferentes a dimensaoes internacionais apresentando que os candidatos para os gestores sao dirigidos por a sua motivação pra a "realização". O trabalho mostra que as diferenças são obtidas devido a fatores culturais, pouco estudados em pesquisas de psicologia ocupacional e, portanto, não utilizados na gestão empresarial Concluimos que o papel da cultura na motivação dos gestores não podem ser ignorados, uma vez que têm influencia no desempenho da empresa e do país.

## **PALABRAS CLAVES**

Cultura, motivación, cultura colectiva, cultura individualista gerentes.

Keywords: culture, motivation, collective culture, individualist culture, managers.

Palavras-chave: cultura, motivação, cultura coletiva, cultura individualista, gestores.

## **INTRODUCCIÓN**

En el campo de la psicología laboral, uno de los problemas que enfrentamos los países latinoamericanos es que por distintas razones la mayor parte de los estudios sobre el comportamiento organizacional se han efectuado en los Estados Unidos y Europa Occidental. La mayor posibilidad de acceder a fondos para realizar estos estudios, el número importante de investigadores para intercambiar ideas sobre temas relacionados, y las expectativas que para el desarrollo de la carrera profesional tiene el poder investigar y/o publicar son algunas de las causas de que los países latinoamericanos nos alimentemos intelectualmente de esos otros países.

Esta descompensación geográfica en la investigación conlleva el peligro de que las teorías desarrolladas en una parte del mundo puedan equivocadamente ser asumidas como universales, y por lo tanto usadas de manera errónea en otros países. Bechtold y otros (2002) se preguntan si los conceptos teóricos de carácter individualista frecuentemente utilizados en los estudios del comportamiento organizacional y del consumidor, como ser: líderes motivados en alcanzar metas personales, consumidores tomando decisiones de compra individuales, empleados motivados por reforzadores extrínsecos y de carácter individual, pueden ser aplicables a otras culturas.

---

El presente trabajo busca dar respuesta a esta pregunta desde la realidad boliviana, donde si bien la temática cultural ha estado poco relacionada con factores de producción y de manejo de los recursos humanos, existe actualmente un esfuerzo dirigido al estudio de la cultura, a fin de determinar su impacto en los distintos aspectos de la vida económica y social. Nuestra investigación se enmarca en esta línea, en una búsqueda de mayor comprensión de aquellos factores motivantes que dirigen el comportamiento de nuestros gerentes y que posiblemente difieran de los comportamientos valorados por la teoría administrativa reconocida a nivel internacional.

La teoría administrativa que se utiliza hoy en las empresas bolivianas muestra un listado de conductas consideradas necesarias para lograr ejecutivos que dirijan organizaciones de éxito. Estas conductas han sido obtenidas de investigaciones de países de corte individualista y parecerían no responder a las características culturales del país. La o las cultura(s) boliviana(s), como la mayor parte de las latinoamericanas son de carácter colectivo. Investigaciones efectuadas en estas culturas demuestran como un factor influyente de los procesos motivacionales a las relaciones entre las personas que comparten la misma identidad social. En estas culturas, los líderes tienen obligaciones hacia sus subordinados, y a menudo actúan de una manera paternalista que sería inaceptable en culturas individualistas (Aycan 2000, Hui y Luk 1997, Sinha 1995). Aquí los trabajadores establecen objetivos en forma colectiva, o sea, con otros miembros del grupo, lo cual parece motivarlos a alcanzar las metas propuestas, dado que parecen no querer fallar a su grupo. Triandis *et al.* (1989) señalan que el colectivismo requiere de la subordinación de las metas individuales a las metas del colectivo, mientras que el individualismo fomenta en las personas la búsqueda de metas que sean importantes para ellas, e incluso que cambien de grupos para alcanzarlas.

Bechtold y otros (2002) indican que existen diferencias culturales en las preferencias acerca de las formas de distribuir las recompensas. La distinción entre igualdad y equidad estudiada por Hui y Luk (1997) y por Brislin (2000) demuestra que una bonificación monetaria es mejor aceptada por los miembros de culturas individualistas cuando se ha identificado a las personas que han trabajado de manera más dura y han producido más, y se les recompensa entonces de manera adecuada. Por ello, aquella persona que produzca mucho en un grupo querrá ser recompensada de acuerdo con sus aportaciones, mientras que la igualdad es la manera que se prefiere elegir para el reparto en las culturas colectivistas. Los miembros de culturas colectivas tienen una perspectiva más a largo plazo con respecto a sus interacciones, valoran la armonía dentro del colectivo, y puede existir el miedo a que se originen celos si se da más dinero a una persona, y como consecuencia ser una

amenaza para la efectividad del grupo. Brislin (2000) encontró que tanto los estudiantes japoneses como americanos se sentían motivados para aprender cuando se les recompensaba por hacerlo. Sin embargo, en situaciones donde sólo se recompensaba al profesor, los sujetos americanos ya no presentaban motivación al aprendizaje, mientras que los estudiantes japoneses sí. El autor explica este fenómeno sugiriendo que los niños/as japoneses están socializados desde temprana edad para observar y responder a los sentimientos de las otras personas. Por ello una madre puede decir “estoy contenta” o “estoy triste” con el fin de dar un refuerzo positivo o negativo, en vez de decir de manera directa “has acertado” o “te has equivocado”. Por lo tanto, la diferencia en el concepto del sí mismo conduce a una disparidad en la manera en que las personas se relacionan con otras, lo que a su vez influye en la selección y priorización de metas, tanto en contextos laborales como sociales. Esto llevó a Paez (2002) a señalar que las conductas están en parte determinadas por los valores dominantes en una cultura, o sea, los valores dominantes y compartidos institucionalmente en ésta (normas sociales), las cuales son internalizadas en orientaciones cognitivas, afectivas y de tendencia de acción. De ahí que la cultura termina siendo un activador de la conducta.

Otra explicación a la diferencia entre cultura colectiva e individualista estriba en su propia definición del endogrupo y el exogrupo (Triandis 1984, Triandis, Bontempo, Villareal, Asai y Luccas 1988, Early 1993). Cuando se acepta como digno de confianza a un cierto grupo de personas, los colectivistas cooperan con ellas. Hasta están dispuestos a realizar sacrificios por ser parte de este grupo, y es menos frecuente que sean holgazanes sociales. Los sujetos de culturas colectivistas perciben que comparten un destino común con su familia, amigos y personas de su grupo (Triandis *et al.* 1990). Pero es probable que estos mismos sujetos se impliquen en intercambios explotadores con personas que estén en el exogrupo (Triandis *et al.* 1988). Por su parte, los sujetos de culturas individualistas no realizan distinciones tan fuertes entre endogrupo y exogrupo.

Esto demostraría que motivación y cultura son conceptos relacionados, lo que nos lleva a preguntarnos: ¿Cuál es el factor motivacional con mayor influencia en el comportamiento de los directivos de empresas bolivianas y en qué medida la cultura determina esta motivación?

## MUESTRA

El trabajo se realizó con 150 hombres y mujeres candidatos a puestos gerenciales. Todos con título profesional, de preferencia maestría, conocimiento del idioma inglés y experiencia ejecutiva de por lo menos 3 años en puestos gerenciales, reclutados a través de una convocatoria publicada en periódicos de la ciudad de La Paz.

## INSTRUMENTOS

Escala de motivaciones psicosociales de Fernández Seara, que consta de cinco factores:

- Afiliación.
- Reconocimiento social.
- Autoestima.
- Poder.
- Seguridad.

Cada factor tiene de cinco componentes:

- Activación.
- Expectativa.
- Ejecución.
- Incentivo.
- Satisfacción.

La prueba fue estandarizada en la población boliviana.

Los sujetos a los cuales se aplicó la encuesta de Factores Motivacionales expresaron que el principal factor motivacional es la “afiliación”. Ésta se caracteriza por la necesidad de establecer relaciones sociales, ser aceptado socialmente y tener seguridad en las relaciones interpersonales. El contacto social es el que les provee a estas personas conocimiento sobre el yo y el mundo, es el que reduce su incertidumbre, el que les otorga estimulación afectiva y cognitiva. O sea, es a través de su grupo que pueden crear una imagen digna de sí mismo (Hogg y Abrams 1993).

Los resultados obtenidos muestran que el factor “afiliación” ocupa el primer lugar en cuatro componentes analizados: “activación”, “expectativa”, “ejecución”, y “satisfacción”, mientras que en el componente “incentivo” ocupa la segunda posición, (véase cuadro 1).

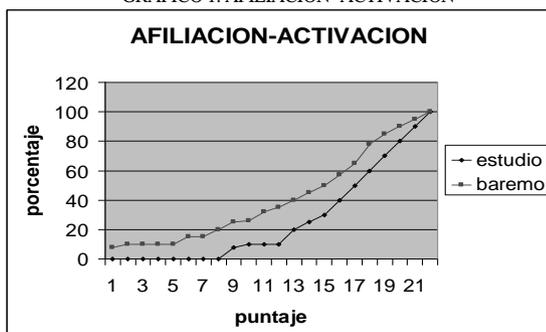
## RESULTADOS

CUADRO 1.

COMPONENTE ACTIVACIÓN	COMPONENTE EXPECTATIVA	COMPONENTE EJECUCIÓN	COMPONENTE INCENTIVO	COMPONENTE SATISFACCIÓN
Afiliación	Afiliación	Afiliación	Logro	Afiliación
Logro	Logro	Reconocimiento	Afiliación	Logro
Poder	Reconocimiento	Autoestima	Reconocimiento	Reconocimiento
Reconocimiento	Autoestima	Logro	Seguridad	Autoestima
Autoestima	Seguridad	Seguridad	Autoestima	Seguridad
Seguridad	Poder	Poder	Poder	Poder

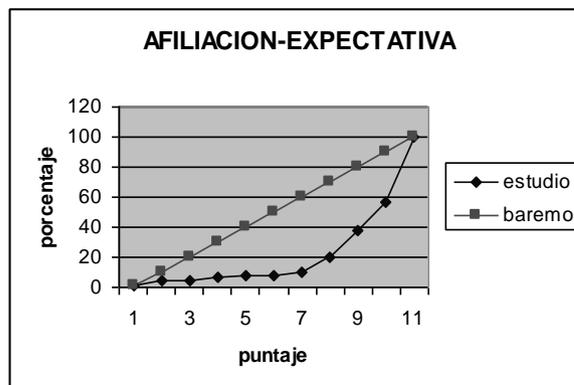
En el componente “activación”, comprendida aquí como la energía necesaria para poder iniciar un determinado proceso, la “afiliación” es significativamente mayor al promedio universal  $ns > 0.05$ . Esto puede ser constatado en el gráfico 1, donde se percibe que los resultados de nuestro estudio están desplazados hacia la derecha con relación al baremo internacional, demostrado que nuestra muestra está dispuesta a accionar, moverse y dirigir su energía hacia la búsqueda de “afiliación” con mayor intensidad que el promedio de puntajes obtenidos de la conducta señalada por gerentes de empresas de otros países.

GRÁFICO 1. AFILIACIÓN -ACTIVACIÓN



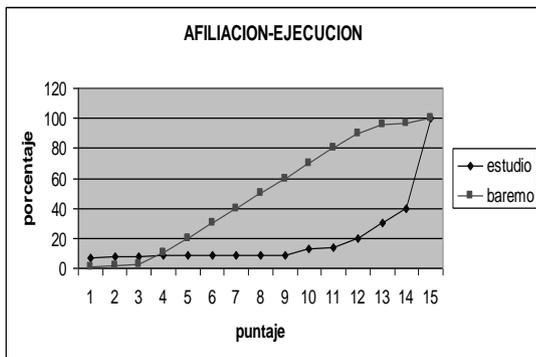
El componente “expectativa” se relaciona con el esfuerzo que realiza el sujeto para obtener aquello que considera lo más probable que suceda. Aquí los resultados destacan igualmente a la “afiliación” como el factor más importante, lo que supone que nuestros ejecutivos esperan conseguir la aceptación de su grupo más de lo que espera el promedio internacional de gerentes. Esto se puede observar en el gráfico 2, donde los resultados de nuestra muestra están igualmente desplazados hacia la derecha,  $ns > 0.05$ .

GRÁFICO 2. AFILIACIÓN -EXPECTATIVA



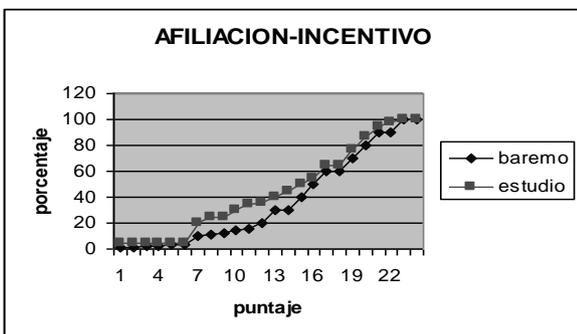
Los resultados obtenidos en el componente ejecución refuerzan los obtenidos en los otros componentes demostrando que los ejecutivos bolivianos están dispuestos a esforzarse, a ejecutar acciones, a ponerse en movimiento más que el promedio internacional para lograr la aceptación de su grupo. Aquí podemos constatar como en los gráficos anteriores el fuerte desplazamiento hacia la derecha de nuestra muestra, lo cual corrobora los resultados (véase gráfico 3).

GRÁFICO 3. AFILIACIÓN -EJECUCIÓN



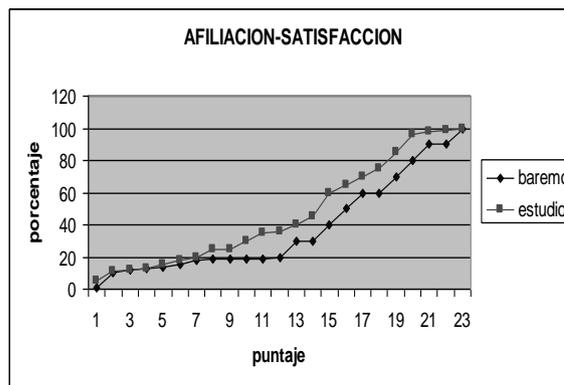
Sin embargo, es importante destacar que para los componentes “incentivo” y “satisfacción”, la motivación a la “afiliación” está desplazada hacia la izquierda con relación a los parámetros universales. Esto puede deberse a que nuestros gerentes buscan la “afiliación”, esperan lograrla, se esfuerzan por conseguirla, pero no les satisface personalmente.

GRÁFICO 4. AFILIACIÓN-INCENTIVO



Si bien para el componente “satisfacción”, la “afiliación” es la primera opción para nuestra muestra, y para el factor “incentivo” es la segunda, los resultados son menores que el parámetro internacional. De esta manera, se corrobora la interpretación de que hay una disociación entre la satisfacción que produce el ser aceptado por el grupo y los deseos más íntimos del sujeto.

GRÁFICO 5. AFILIACIÓN-SATISFACCIÓN



A estos resultados debemos adjuntar que la correlación edad y “afiliación” demostró una correlación inversa, o sea, a mayor edad, menor el peso de la “afiliación” como motivante. La “afiliación” es el principal motivador para los sujetos con edades comprendidas entre 20 y 45 años, no así para sujetos mayores de 50 años. Estos últimos buscan satisfacer otras necesidades, como el “logro” o la “autoestima”. Esto puede deberse a que el sujeto de 50 años de edad dirige su mirada hacia el interior de sí mismo, lo que lo lleva a buscar la satisfacción de otras necesidades, como la realización personal.

## CONCLUSIÓN

El análisis de varianza realizado nos permitió constatar que la motivación a la “afiliación” es la más importante en nuestra muestra para cuatro componentes (activación, ejecución, expectativa y satisfacción). Estos resultados llevan a suponer que la motivación no es sólo individual o de la empresa, sino también resultado de la cultura de donde proviene el individuo. Paez (2002) dice que las personas de culturas con predominancia colectiva, donde se refuerzan los valores grupales (como es el caso de Bolivia), estarían orientadas a la afiliación, lo que origina que tengan una imagen de sí más dependiente del grupo, sean menos sociables con el exogrupo que sujetos de culturas individualistas y estén motivados a la afiliación, sobre todo de intimidad, es decir, buscan sentirse aceptados por su grupo cercano, lo que les permite mantener relaciones cálidas e íntimas que las proteja del miedo al rechazo. En este tipo de sociedades, se refuerzan los valores de benevolencia y de compromiso igualitario (Ros y Gouveia 2001).

Para la teoría administrativa internacional, los individuos motivados a la “afiliación” son sujetos que prefieren no introducir cambios, aceptan las normas dictadas por el grupo. Este tipo de comportamiento disminuiría las posibilidades de éxito de las empresas, dado que éstas requieren gerentes altamente competitivos

---

y, por ende, dirigidos al “logro”. Sin embargo, investigaciones realizadas en culturas colectivas altamente productivas (caso Japón) han demostrado que los valores de la cultura colectiva, como ser: solidaridad, afecto y compromiso al grupo, pueden ser utilizados para incrementar la productividad. Por ejemplo, se supone que el gerente se preocupará por el bienestar de sus subordinados, incluso hasta el grado de ayudarlos en su vida privada. A su vez, el empleado confía en el juicio de su gerente y no cuestiona sus decisiones, dado que se espera que éste haya ascendido al cargo por su antigüedad, la cual le otorga experiencia. Esta confiabilidad individual y colectiva permite y facilita la formación de equipos y la fidelización creciente entre ellos. Así, en la cultura japonesa de características colectivas, se hace posible la prevalencia y el enriquecimiento creciente y continuo de un espíritu de equipo incuestionable, dentro y fuera de la empresa, lo que hace que se estimulen unos a otros ininterrumpida y respetuosamente. Muchos de estos rasgos los encontramos en las(s) cultura(s) de Bolivia, donde se refuerza el respeto a las personas de mayor edad, lo mismo que la formación de equipos a los cuales el individuo puede llegar a sacrificarse si lo percibe como parte de “su grupo”. Considerando que la antigüedad en la empresa y la experiencia son altamente valoradas en culturas colectivas de éxito, como el caso japonés, podemos suponer que el gerentar empresas con base en valores característicos de nuestra cultura, como ser: respeto, valoración de la experiencia y sentimientos de solidaridad, disminuirá la incertidumbre en el mundo laboral actual, reforzará el sentimiento de pertenencia del sujeto a su empresa logrando, de esta forma, la identificación con ésta, y no que la perciba como algo que no le pertenece, como parte del “exogrupo”.

Por otro lado, no debemos perder de vista que los sujetos de nuestra muestra tienen puntajes más bajos que los parámetros internacionales en los componentes incentivo y satisfacción, lo que podría deberse a que el sujeto está motivado a la “afiliación” por las características de la cultura colectiva a la cual pertenece, pero que ésta, no es suficiente para satisfacerlo a nivel individual. Así, el sujeto estaría inmerso en dos tipos de información: por un lado, la empresa le demanda un tipo de motivación y, por otro, la cultura le demanda uno diferente. Todo esto produciría una disociación en el sujeto. Es igualmente interesante tomar en cuenta los

estudios de Paez (2003), quien señala que las personas de culturas colectivas manifiestan ligeramente una mayor puntuación en distintividad, (les molesta que los otros hagan las cosas mejor y disfrutan siendo los únicos) que los sujetos de culturas individualistas. Esto también podría explicar los resultados más bajos que el parámetro internacional obtenidos en los componentes incentivo y satisfacción.

Los resultados del presente trabajo señalan la necesidad de intensificar los estudios en cultura y psicología laboral. Los trabajadores de la psicología no debemos olvidar que la imagen del ser humano reviste un carácter ideológico. Por lo tanto, es necesario examinar la sociedad e ideología existentes en un momento histórico determinado, ya que la realidad en la que el sujeto se mueve es su medio social. De ahí que sea la cultura la que desarrolla la dotación motivacional que el trabajador lleva consigo a la empresa. Por esto, es necesario profundizar la investigación sobre la manera en que la cultura afecta el estilo de motivación de nuestros gerentes, y profundizar el conocimiento de esta temática tanto a nivel psicológico como social y administrativo. Debemos efectuar investigaciones orientadas a la creación de organizaciones que logren el desarrollo del individuo y generen empresas competitivas a nivel internacional respetando nuestra idiosincrasia y nuestros valores. De continuar las empresas copiando modelos de culturas de carácter individualista y aplicándolas en sujetos que viven en sociedades colectivas, sólo se conseguirá desmotivarlos y, más aún, se generará un sentimiento de incertidumbre ante la contradicción entre las demandas de su sociedad y las demandas de la administración occidental.

Para finalizar, hacemos nuestras las frases de Bechtold sobre la necesidad de comprender a las otras culturas de esta aldea global interconectada, que es el mundo en el que nos toca vivir, pues según se vayan desarrollando las investigaciones y teorías, las diferencias en el comportamiento de las personas serán cada vez más reconocidas, comprendidas, aceptadas y valoradas. Con el reconocimiento vendrá la conciencia, y de la conciencia surgirá la comprensión o el entendimiento, y por último la valoración. El mundo entonces ya no será más un lugar lleno de personas “extrañas”, sino un lugar repleto de personas “diferentes”, y esperamos que un mundo lleno de mejores personas (Bechtold *et al.* 2002).

## **BIBLIOGRAFÍA DE REFERENCIA**

AYCAN, Z. (2000). “Cross-cultural and organizational psychology: Contributions, past developments, and future directions”. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 31, 110-128.

BECHTOLD, D. J., BHAWUK D. P. S., BRISLIN, R. W. y LEE, J. A. (2002). “Estudios transculturales en comportamiento organizacional y del consumidor”. *Boletín de Psicología*, 76, 77-107.

- 
- BRISLIN, R. W. (2000). *Understanding culture's influence on behavior* (2ª ed.). Fourth Worth, TX: Harcourt.
- GOUVEIA, V. (2001). "El individualismo y el colectivismo normativo: comparación de dos modelos". M. Ros y V. Gouveia (Eds). *Psicología social de los valores humanos*. Madrid: Biblioteca Nueva.
- HOGG, M. A. y ABRAMS, D. (1993). *Group motivation. Social psychological perspectives*. New York: Harvester Wheatsheaf.
- HUI, H. y LUK, C. (1997). "Industrial/Organizational psychology". Berry, J., Segall, M. y Kagitcibasi, C. (Eds.). *Handbook of Cross-Cultural Psychology* (2ª ed., Vol. 3). Behavior and Applications. Boston: Allyn and Bacon (pp. 371-411).
- PÁEZ, D. y ZUBIETA, E. (2002). "Descripciones de las culturas, indicadores psicológicos macrosociales comparados con las posiciones en valores de las naciones". M. Ros y V. V. Gouveia (Eds.). *Psicología social de los valores humanos*. Madrid: Biblioteca Nueva.
- PAÉZ, D., FERNÁNDEZ, I., BASABE, N. y GRAD, H. (2003). "Actitudes de competición de Triandis, control emocional e individualismo-colectivismo vertical-horizontal". *Revista de la Universidad del País Vasco*. Volumen 4, número 8-9.
- ROS, M. y GOUVEIA, V. (2001). *Psicología social de los valores humanos*. Madrid: Biblioteca Nueva.
- SCHACHTER, S. (1958). *The psychology of affiliation*. Stanford University Press.
- SINHA, J. B. P. (1995). "Culture embeddedness and the developmental role of industrial organizations in India". Triandis, H.C., Dunnette, M. D., Hough, L. M. (Eds.). *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press, Inc.
- TRIANDIS, H. C. (1984). "Toward a psychological theory of economic growth". *International Journal of Psychology*, 19, 79-95.
- TRIANDIS, H. C., LEUNG, K., VILLAREAL, M. J. y CLACK, F. I. (1985). "Allocentric versus idiocentric tendencies: Convergent and discriminant validation". *Journal of Research in Personality*, 19, 395-415.
- TRIANDIS, H. C., BONTEMPO, R., VILLAREAL, M.J., ASAI, M. y LUCCA, N. (1988). "Individualism and collectivism: cross-cultural perspectives on self-ingroup relationships". *Journal of Personality and Social Psychology*, 54, 323-338.
- TRIANDIS, H.C (1989), "Cross-cultural studies of individualism and collectivism", in Berman, J.J. (Eds), Nebraska Symposium on Motivation: Cross-cultural Perspectives, pp.41-133
- TRIANDIS, H. C. (1990). Cross-cultural industrial and organizational psychology. In H. C. Triandis, M. C. Dunnette, & L. M. Hough (eds) *Handbook of Industrial and Organizational Psychology* (2nd edn, vol. 4) pp. 103-72. Palo Alto, CA : Consulting Psychologists Press.