

Descubra qué hace vibrar a sus empleados

Cuando las empresas incorporan prácticas de gestión internacionales suelen pasar por alto la influencia de la cultura. Pero está comprobado que ésta juega un papel destacado en la comprensión del comportamiento y la satisfacción de los trabajadores y, por extensión, en el éxito de la propia empresa.



15 de junio de 2010

Lo hemos visto ininidad de veces: empresas que atraviesan dificultades financieras y deben reducir costes. ¿Qué hacen?

- En Estados Unidos, normalmente recurren a los despidos. Pese a los problemas personales que causan, los directivos estadounidenses los ven como una medida prudente.
- En cambio, en Holanda, las leyes sociales, de larga tradición, dificultan y encarecen los despidos, por lo que las empresas del país suelen buscar otras soluciones, como la opción de ser adquiridas por parte de los empleados, muy lucrativa.
- En Japón, los directivos son reacios a reducir plantilla ya que la pérdida de reputación que conlleva pondría en peligro las oportunidades de negocio y de contratación de personal en el futuro. Por ello, prefieren transferir a los empleados redundantes a otras áreas de la empresa o a sus filiales. Frente a una misma situación tenemos tres soluciones diferentes, dependiendo de los factores culturales en juego.

En éste y muchos otros asuntos, la cultura influye poderosamente en el comportamiento de los trabajadores. Pero no es fácil realizar un estudio riguroso de la relación entre cultura y comportamiento: se pierden los detalles en la traducción, las sensibilidades interculturales imponen la autocensura a la hora de dialogar y debatir, y este tipo de investigación requiere más tiempo y dinero de lo previsto inicialmente. Aun así, estas dificultades no son excusa para cerrar los ojos ante una de las variables más importantes en el estudio del comportamiento humano en las organizaciones: la cultura.

Por suerte, cada vez se abordan más las perspectivas culturales por su relación con la motivación y el comportamiento de los trabajadores. Los últimos estudios empíricos han demostrado que las variaciones culturales pueden influir de manera significativa en los valores sobre el trabajo, la percepción de la equidad, la motivación para alcanzar metas, las atribuciones causales, el escaqueo social y la actitud de los trabajadores, entre otras áreas. Con todo, la relación entre el concepto de cultura y la dinámica empresarial sigue siendo confusa. Aunque se suele admitir que los directivos responden de manera diferente ante un mismo reto en función de su país de origen, este reconocimiento es tan sólo el principio del proceso de comprensión de la dinámica social en el lugar de trabajo.

En este artículo analizaremos en qué punto se encuentra nuestro conocimiento sobre la relación entre la cultura y la motivación de los trabajadores y expondremos las consecuencias para la dirección y los empleados en todo el mundo.

PAÍSES EJEMPLO	ESTRATEGIAS DE MOTIVACIÓN
Culturas jerárquicas CHINA, JAPÓN, MALASIA, MÉXICO, FRANCIA, NIGERIA	<ul style="list-style-type: none"> ■ Prime las retribuciones extrínsecas y los grandes diferencias de salarios. ■ Comunique directrices claras a los subordinados. ■ Apoye a los líderes firmes y con mayor poder. ■ Premie a los subordinados por su aceptación de las directivas.
Culturas igualitarias CANADÁ, REINO UNIDO, ESTADOS UNIDOS, ALEMANIA	<ul style="list-style-type: none"> ■ Prime las retribuciones intrínsecas y las diferencias mínimas de salarios. ■ Fomente la toma de decisiones participativa o consultiva. ■ Apoye a los líderes flexibles y colaboradores. ■ Premie la crítica constructiva y la creatividad.
Culturas individualistas CANADÁ, REINO UNIDO, ESTADOS UNIDOS, ALEMANIA	<ul style="list-style-type: none"> ■ Prime las retribuciones extrínsecas vinculadas a los logros personales (como el salario o la promoción). ■ Prime los incentivos individuales. ■ Recurra a la responsabilidad personal para alcanzar metas. ■ Vea a los empleados como trabajadores individuales. ■ Ofrezcales autonomía y oportunidades para progresar.
Culturas colectivistas CHINA, JAPÓN, MALASIA, MÉXICO, FRANCIA, NIGERIA	<ul style="list-style-type: none"> ■ Prime las retribuciones intrínsecas vinculadas al compromiso y la lealtad (como tareas importantes). ■ Prime los incentivos de grupo. ■ Recurra a las normas de grupo y la persuasión moral. ■ Vea a los empleados como miembros de una familia. ■ Cree equipos y redes basados en la realización de tareas.
Culturas que priman el dominio CANADÁ, REINO UNIDO, ESTADOS UNIDOS, ALEMANIA	<ul style="list-style-type: none"> ■ Cree un entorno competitivo para estimular el esfuerzo. ■ Prime los incentivos basados en el rendimiento mediante retribuciones monetarias. ■ Elogie en público a los mejores trabajadores. ■ Fomente la ambición y el dominio del entorno. ■ Ofrezca cursos de autoafirmación.

El rol de los directivos

¿Qué papel desempeñan las diferencias culturales en la conceptualización y práctica de la dirección de empresas? Son muchas las definiciones de dirección, pero desde el siglo XIX, la mayoría de los autores coinciden en que se refiere a la coordinación y el control de personas, materiales y procesos para alcanzar los objetivos de una organización de la manera más eficaz posible. Una idea se impone: las empresas se han de gestionar mediante la firmeza y la lógica.

Este concepto de la dirección de empresas atribuye al papel del directivo una uniformidad en el tiempo y el espacio. Así, Henry Mintzberg concluyó que la función de todos los directivos es extraordinariamente parecida, y que todos ellos desempeñan diez roles básicos:

- Representante
- Líder
- Enlace
- Supervisor

- Divulgador
- Portavoz
- Emprendedor
- Gestor de crisis
- Distribuidor de recursos
- Negociador

Estos rasgos, a su vez, se clasifican en tres grupos:

1. Un rol interpersonal, centrado en la creación y liderazgo de grupos y organizaciones eficientes;
2. Un rol informativo, centrado en reunir, organizar y divulgar información relevante,
3. Un rol de decisión, centrado en tomar decisiones imaginativas, estratégicas y tácticas, así como asegurar el apoyo a las mismas.

Aunque tal definición de dirección de empresas se ha mantenido en el tiempo, su práctica difiere considerablemente entre las distintas culturas. Por ejemplo:

- Los *malayos* esperan de sus directivos que actúen de manera humilde, modesta y digna.
- Los *iraníes*, poder y fortaleza.
- Los *franceses*, que sean cultos.
- Los *nigerianos* esperan que las empresas reflejen entre los directivos y empleados los mismos patrones de su sociedad e incluso tribus.
- Los empleados *peruanos* esperan de sus directivos firmeza y autoridad, hasta el punto de rechazar todo intento de introducir estructuras de participación.
- A algunos *estadounidenses* les gustan los líderes que delegan poder a sus subordinados, mientras que otros los prefieren audaces, enérgicos, seguros de sí mismos y orientados al riesgo.
- Por último, los *holandeses* suelen hacer hincapié en el igualitarismo y se muestran escépticos respecto al valor de un directivo.

El modelo de Mintzberg es útil para ver cómo convergen la cultura y los roles de los directivos. Por ejemplo, la investigación ha revelado que en las culturas individualistas la mayoría quiere que los directivos manden, mientras que en las culturas colectivistas se prefiere que consulten más. Del mismo modo, los directivos de culturas muy contextualizadas suelen recurrir más a menudo al entorno para hacer llegar su mensaje, mientras que los pertenecientes a culturas poco contextualizadas se ciñen a mensajes

específicos y concretos, y hacen caso omiso de gran parte del contexto del mensaje. En resumen, el rol de los directivos cambia –tal vez no radicalmente, pero sí de manera importante– cuando pasamos de un país a otro.

Estrategia y estructura

La cultura influye enormemente en cómo los directivos y sus acciones interactúan con varios de los aspectos más macro de las empresas, entre ellos la misión y valores, la estrategia y objetivos y la estructura. Tradicionalmente se ha contemplado estas relaciones como un proceso causal y unidireccional: la misión determina la estrategia, la cual determina la estructura, lo que influye sobre la práctica directiva y, por último, sobre el éxito de la empresa en el cumplimiento de su misión. Sin embargo, investigaciones recientes indican una relación mucho más compleja e interactiva.

En concreto, aunque la misión y los valores pueden contribuir a determinar la estrategia y objetivos iniciales de una empresa, el diseño organizativo e incluso las prácticas directivas también pueden influir notablemente en la estrategia. Asimismo, la estrategia puede influir en la estructura, pero también las prácticas directivas. Por último, estas relaciones interactivas se desenvuelven en un entorno empresarial que es en sí mismo multifacético e interactivo. Así, el entorno comprende factores externos como la ubicación geográfica; el entorno cultural en el que operan las empresas; las convenciones legales y las costumbres locales; las distintas formas de apoyo político e institucional; los factores propios de un país o región; el sector de la economía al que pertenece a la empresa; la inversión, tecnología y mercados disponibles, y los retos y objetivos medioambientales. En otras palabras, el poder explicativo del sencillo paradigma estrategia-estructura-dirección se revela profundamente insuficiente cuando la teoría de la organización viaja de un país a otro.

Por otro lado, los grupos de interés de una empresa pueden ejercer una influencia mayúscula en el establecimiento de su misión y estrategia. Se suele pasar por alto el hecho de que la naturaleza y el poder de un grupo de interés pueden estar influidos por la cultura predominante en que la empresa opera. Es lo que denominamos diferencia entre un modelo de grupo de interés centralizado y otro distribuido. Por ejemplo:

- Algunas empresas suelen enfrentarse a un grupo de interés cuyo poder e influencia están centralizados. En Corea del Sur, México, Reino Unido y Estados Unidos, inversores, clientes y gobiernos suelen ejercer una influencia considerable en la misión y estrategia de las empresas, a diferencia de los empleados y la sociedad.

- En Alemania, Japón y Suecia los inversores, clientes y gobiernos en ocasiones influyen enormemente en la misión y estrategia, pero también los empleados y la sociedad. Así, las empresas estadounidenses o británicas que operan en Suecia o Alemania han de tener en cuenta a estos grupos de interés.

Para adaptarse a éstas y otras diferencias, los directivos de una empresa internacional han de establecer en primer lugar una misión concreta, realista y de fácil comprensión. Han de definir con precisión qué estrategias emplearán para respaldar esa misión. Para ello, puede que tengan que organizar o reorganizar los recursos humanos, físicos y financieros disponibles, y vincularlos a los sistemas de gestión pertinentes para maximizar el esfuerzo colectivo dirigido a la consecución del objetivo estratégico. Por último, una vez que empiezan las operaciones, los directivos deberían poner en marcha diversos mecanismos de control para garantizar el correcto funcionamiento de la empresa.

La mayoría de los estudiosos de la estrategia señalan que existe una secuencia racional entre la estrategia y la estructura, en la que aquélla precede a ésta. Por ello, una empresa “racional” determina en primer lugar sus objetivos generales y luego diseña o rediseña su estructura organizativa para respaldar la estrategia.

Aunque esta práctica es habitual en Occidente, no lo es tanto en otras regiones del mundo, en las que suelen entrar en juego consideraciones locales. Es decir, hasta cierto punto la relación entre estrategia y estructura está influida por la cultura.

Dinámica de los trabajadores

Si aceptamos que el rol de los directivos y la gestión de la planificación estratégica cambian de un país a otro, lo mismo vale para los propios trabajadores. Algo que es posible comprobar en tres áreas: valores personales, motivación y actitud respecto al trabajo.

1. Valores personales

Los empleados japoneses son conocidos por su fuerte compromiso con el trabajo. Dedicar muchas horas, rara vez toman todos sus días de vacaciones y pasan muchas horas con sus colegas después del trabajo. Para los japoneses, el trabajo es el elemento más importante en su vida, a diferencia de los estadounidenses y alemanes, que valoran mucho más el ocio y la interacción social. Una gran parte de ellos ven el trabajo como una obligación. Por tanto, sus valores personales respecto al trabajo difieren considerablemente.

Los valores identifican aquellos aspectos de la vida y el trabajo en que deberíamos centrarnos, así como las metas que pretendemos alcanzar. Aplicados al mundo laboral, los valores personales representan una serie de normas y objetivos a los que aspiran los empleados y para quienes tienen significado en el trabajo. Por ello, influyen en la disposición y preparación de los empleados para contribuir a la consecución de los objetivos de la empresa. Si los contemplamos desde una perspectiva transcultural, surgen cuestiones sobre cómo las diferencias culturales pueden afectar a la actitud y el comportamiento del empleado en el lugar de trabajo, así como a lo que los directivos podrían hacer para adaptarse a esas diferencias. Por ejemplo, los valores relacionados con el individualismo frente al colectivismo pueden influir en la disposición de los empleados a trabajar en equipo.

Diversos estudios indican que existe una relación importante entre la cultura y los valores personales de los trabajadores con el comportamiento, tanto los que parten de premisas occidentales como de cualquier otra cultura. Por ello, es altamente recomendable contemplar el papel de las diferencias culturales respecto al concepto de uno mismo o los valores, creencias, rasgos y niveles de aspiración personales en todo intento de crear un modelo o en cualquier acción directiva. Se ha comprobado que, a su vez, estos factores individuales están estrechamente relacionados con la eficiencia, las normas y valores y, en definitiva, la motivación de los trabajadores.

2. Motivación laboral

Volvamos a los empleados estadounidenses, para quienes el trabajo es más una obligación que un elemento central en su vida. ¿Qué les motiva? Acceder a un buen seguro médico es una de las principales motivaciones para conseguir y mantener un trabajo. La satisfacción de cumplir los objetivos establecidos es otra motivación. Aunque los factores que motivan a los empleados son incontables, una cosa es cierta: la cultura determina qué factores entran en juego en el lugar de trabajo. Los directivos perspicaces saben que para obtener lo mejor de sus trabajadores deben comprender, cubrir y explotar los factores de motivación que más les afectan.

La motivación de los empleados se puede definir como aquello que activa, dirige y mantiene su comportamiento en el lugar de trabajo. O lo que es lo mismo, el concepto de motivación de los trabajadores se centra en los aspectos tanto individuales como situacionales que:

- causan una disposición inicial a esforzarse
- encauzan esa energía en una dirección u otra
- mantienen ese esfuerzo en el tiempo

Los valores y creencias personales son un factor determinante de la motivación de los trabajadores, pero también contribuyen los puntos fuertes individuales; las ideas, objetivos y la percepción de equidad; los incentivos, retribuciones y reconocimiento, y las normas sociales y las estructuras de valores que rigen los niveles de esfuerzo exigidos. La cultura juega un papel importante en estas cuatro áreas.

Fortalezas individuales. Murray creía que estamos motivados por doce necesidades que se manifiestan o permanecen latentes dependiendo de las circunstancias. En cambio, Maslow sostenía que intentamos cubrir nuestras necesidades de forma secuencial o jerárquica, desde las básicas (fisiológicas, de seguridad y pertenencia) a las de crecimiento (autoestima y realización personal). Tanto la jerarquía de necesidades de Maslow como el modelo de Murray no son aplicables universalmente.

Del mismo modo, según McClelland, cuando en un país aumentan los niveles de motivación respecto a la consecución de logros, aumentan también el comportamiento emprendedor y el desarrollo económico. Pero el nivel de motivación respecto a la consecución de objetivos varía de un país a otro. Por ejemplo, Krus y Rysberg descubrieron en 1976 que los emprendedores de culturas con un elevado grado de diversidad también pueden tener niveles muy diferentes de motivación respecto a la consecución de logros.

Cogniciones, objetivos y equidad percibida. Además desde el punto de vista de las necesidades individuales, la motivación de los trabajadores también se puede analizar desde una perspectiva cognitiva aplicando la teoría de la equidad y la del establecimiento de objetivos. Ambas afirman que elegimos nuestros comportamientos de forma consciente, y que esta elección influye en, y es influida por, resultados y actitudes relacionadas con el trabajo.

La teoría de la equidad aborda las consecuencias motivacionales que tienen lugar cuando creemos que somos tratados justa o injustamente respecto a nuestros resultados y retribuciones, una creencia determinada por nuestra percepción y no por la realidad objetiva. La investigación apunta que el principio de la equidad puede estar relacionado de algún modo con la cultura. Por ejemplo, al parecer los trabajadores asiáticos y de Oriente Próximo aceptan un estado de injusticia manifiesto para preservar su visión de la armonía social.

Los modelos de establecimiento de objetivos abordan cómo respondemos a la existencia de unos objetivos concretos y cómo se determinan dichos objetivos.

La tercera teoría, de la expectativa/valencia, aglutina las anteriores y postula que la

motivación está influida por una combinación multiplicativa de la creencia personal de que el esfuerzo conducirá al rendimiento y éste a ciertos resultados y al valor que depositamos en dichos resultados.

Incentivos, recompensas y refuerzo. Los incentivos son tal vez el factor que más influye en la motivación de los trabajadores. Las cuestiones más importantes al respecto son:

- eficiencia propia
- preferencias de retribución
- bonificación por méritos; incertidumbre
- riesgo y control
- retribución de los ejecutivos.

Todas ellas varían de una cultura a otra, sobre todo las preferencias de retribución. Algunas hacen hincapié en la seguridad, otras en la armonía, el estatus o el respeto. Los intentos de integrar el sistema de incentivos de una cultura en otra suelen acabar en fracaso. Por ejemplo, el intento de introducir los sistemas de bonificación por méritos en Japón ha ocasionado con frecuencia un aumento de los costes laborales.

Normas sociales y estructuras de creencias que rigen los niveles de esfuerzo exigidos. Ni que decir tiene que las normas sociales, que desempeñan un papel importante a la hora de determinar la motivación de los trabajadores, difieren enormemente entre una cultura y otra. El escaqueo social o ir por cuenta propia, por ejemplo, sólo funcionan en contextos en los que el esfuerzo individual puede ocultarse tras el comportamiento del grupo.

Otro asunto clave es la importancia del trabajo y del ocio en las distintas culturas. Se suele decir que en algunas sociedades se trabaja para vivir, mientras que en otras se vive para trabajar. Varios países de la Unión Europea tienen una semana laboral de 35 horas, mientras que la norma en Estados Unidos se acerca a las 50. Pero no está claro si trabajar más que nadie es motivo de orgullo, una señal de necesidad o, peor aún, un trastorno psicológico grave. A un nivel determinado, un estudio concluyó que se produce una tasa de rentabilidad sobre productividad negativa cuando se trabajan demasiadas horas.

Posiblemente parece de simplista, pero la oposición entre ocio y trabajo constituye una forma conceptual fácil de abordar las diferencias culturales, sobre todo porque está relacionada con el mundo laboral. Aun así, este debate no es sino una pequeña parte de otro mayor sobre las consecuencias socioeconómicas de la creciente globalización. Muchos creen –con o sin

razón- que el vertiginoso ritmo de la globalización y la intensidad competitiva de la economía están cambiando nuestra vida de formas hasta ahora inconcebibles. La cuestión es si estos cambios son para mejor o para peor.

¿Qué implicaciones pueden tener los hallazgos sobre el impacto de la cultura en la motivación sobre los directivos internacionales?

Los factores culturales suponen oportunidades, pero también limitaciones en el esfuerzo de directivos y empresas para motivar a sus empleados mediante sistemas de incentivos y retribuciones. Tres son los factores culturales fundamentales:

- nuestro concepto de quiénes somos
- cómo vivimos en el entorno que nos rodea
- cómo nos planteamos el trabajo

La cultura es el escenario en el que sucede nuestra vida, y entramos en el lugar de trabajo imbuidos de una serie de valores y normas de extracción cultural sobre lo que son unas condiciones laborales aceptables o justas, lo que esperamos recibir a cambio de nuestro trabajo, cuánto estamos dispuestos a trabajar y cómo vemos nuestra carrera profesional.

3. Actitud

En un amplio estudio de actitudes en el trabajo y prácticas directivas en el que participaron más de 8.000 trabajadores de 106 fábricas de Japón y Estados Unidos, Lincoln y Kalleberg concluyeron en 1990 que los japoneses estaban menos satisfechos, pero más comprometidos que sus homólogos estadounidenses. Los investigadores explicaron esta diferencia mediante un análisis a fondo de la cultura social y corporativa japonesa.

Por ejemplo, el sistema de calificación por edad y antigüedad (nenko) dominante en Japón apuntala la relación cuasi familiar entre trabajadores y empresas. Esto, a su vez, es correspondido por los trabajadores con un compromiso mayor con la empresa. En cambio, en la cultura de paso, habitual en muchas empresas estadounidenses, el interés entre empresas y trabajadores no es tan recíproco. Los empleados suelen sentirse como trabajadores subcontratados y muestran un nivel de compromiso más bajo. El estudio también mencionó la costumbre de los empleados japoneses de socializar después del trabajo (tsukiai) como otra forma de fortalecer sus vínculos de amistad y niveles de confianza. De nuevo, esto contrasta fuertemente con la típica costumbre de los estadounidenses de salir corriendo hacia el parking o el metro al final de la jornada laboral.

Actitudes tan diferentes emanan de factores culturales específicos que, como hemos visto, influyen en los valores personales y la motivación. La actitud puede definirse como la predisposición a reaccionar positiva o negativamente ante objetos o personas del entorno. Las actitudes se componen de tres elementos interrelacionados:

- **Cognitivo**, las creencias y pensamientos
- **Afectivo**, los sentimientos
- **Intencional**, las intenciones de comportamiento

Los estudios de las actitudes de los trabajadores suelen evaluar su satisfacción, implicación y compromiso con la empresa.

Aunque la investigación transcultural en este tema es escasa, algunos datos revelan que el país de origen es un indicativo del rendimiento laboral más fiable que cualquiera de las facetas de la satisfacción. La relación entre la sensación (locus) de control y la implicación en el trabajo está relacionada con la cultura, y las actitudes hacia el trabajo agregadas pueden variar considerablemente con el paso del tiempo como consecuencia de los cambios estructurales en el entorno político o económico.

De la investigación se desprende que los empleados más satisfechos no se encuentran necesariamente en los países más ricos o los de un continente determinado. Desde luego, no en los que proclaman determinadas afiliaciones religiosas. Tampoco sólo en los países pequeños o los grandes. Suelen encontrarse en aquellos donde los sistemas de dirección y programas de motivación son compatibles con las culturas locales y las respaldan. Estos hallazgos previenen contra una adopción ciega del modelo de mejores prácticas en dirección y motivación en todas las culturas.

En definitiva, todo indica que las diferencias culturales tienen una influencia importante en la formación de la actitud y en sus consecuencias. Las actitudes y los niveles de confianza afectan al modo en que los empleados perciben y reaccionan ante los sistemas de retribución. Esto, a su vez, afecta a la consiguiente motivación y rendimiento en el trabajo. Por tanto, como destacaron en 1968 Porter y Lawler, sería imprudente que los directivos y las empresas ignoraran las consecuencias de las actitudes hacia el trabajo en el comportamiento y rendimiento de los empleados.

Lecciones para motivar a empleados de diferentes culturas

¿Cómo motivar a los empleados en países diferentes? Para responder a esta pregunta hay que combinar la investigación sobre la motivación de los trabajadores con los modelos de cultura nacional. Las dimensiones de una cultura a tener en cuenta son:

1. Si el poder y la autoridad se distribuyen jerárquicamente o de forma más igualitaria y participativa. Se mide en una escala de jerárquica a igualitaria.
2. Si las relaciones sociales priman los derechos y responsabilidades individuales o los objetivos de grupo y la acción colectiva. Se mide en una escala de individualista a colectivista.
3. Si los miembros de la cultura persiguen el cambio y el control o viven en armonía con su entorno natural y social. Se mide en una escala de dominio a armonía.
4. Si los miembros de la cultura organizan su tiempo a partir de una atención secuencial a tareas únicas o de una atención simultánea a múltiples tareas. Se mide en una escala de monocrónica a policrónica.
5. Si las normas, leyes y procedimientos formales son iguales para todos los miembros de la cultura o están suavizadas por las relaciones personales, los valores de grupo o circunstancias únicas. Se mide en una escala de universalista a particularista.

Dar con las estrategias y técnicas de motivación más adecuadas depende en gran medida de la cultura en que se opera. Puede haber grandes diferencias entre las técnicas motivacionales basadas en la cultura.

PAÍSES EJEMPLO	ESTRATEGIAS DE MOTIVACIÓN
Culturas que priman la armonía CHINA, JAPÓN, MALASIA, MÉXICO, FRANCIA, NIGERIA	<ul style="list-style-type: none"> ■ Apueste por la armonía y el trabajo en equipo para obtener resultados colectivos. ■ Prime los incentivos basados en la antigüedad y la permanencia en la empresa. ■ Elogie en público el trabajo de los equipos y los logros de todos los miembros de la empresa. ■ Fomente el respeto por las tradiciones y el entorno. ■ Fomente la permanencia de todos los empleados.
Culturas monocrónicas CANADÁ, REINO UNIDO, ESTADOS UNIDOS, CHINA, JAPÓN, MALASIA, ALEMANIA	<ul style="list-style-type: none"> ■ Dé pautas sencillas y directas; ordene una única tarea. ■ Establezca un plazo estricto para cada proyecto y exija informes escritos sobre los progresos. ■ Céntrese en el trabajo y reduzca las relaciones personales al mínimo.
Culturas policrónicas MÉXICO, FRANCIA, NIGERIA	<ul style="list-style-type: none"> ■ Explique en qué consisten las tareas, pero deje que los empleados elijan cómo llevarlas a cabo. ■ Establezca plazos flexibles en función de la tarea y compruebe los progresos mediante conversaciones personales. ■ Haga hincapié en las relaciones personales para que la realización de la tarea sea un éxito
Culturas universalistas CANADÁ, REINO UNIDO, ESTADOS UNIDOS, ALEMANIA	<ul style="list-style-type: none"> ■ Establezca normas y políticas claras y públicas. ■ Haga cumplir las normas de manera uniforme. ■ Vincule las retribuciones al cumplimiento de las normas. ■ Siempre que sea posible, ofrezca a los empleados seguridad y certidumbre. ■ Siempre que sea posible, base sus decisiones en criterios objetivos.
Culturas particularistas CHINA, JAPÓN, MALASIA, MÉXICO, FRANCIA, NIGERIA	<ul style="list-style-type: none"> ■ Cree oportunidades para que los empleados establezcan relaciones sociales en el trabajo. ■ Dedique tiempo a reunirse con los empleados individualmente y en grupo; establezca relaciones y redes informales. ■ Consiga que las personas influyentes le ayuden a motivar. ■ Admita circunstancias atenuantes en el cumplimiento de las normas. ■ Siempre que sea posible, muéstrese paciente con quien no cumpla las normas por primera vez. ■ Mantenga su palabra y establezca una relación de confianza con los empleados.

Pensemos en estos dos ejemplos:

- En primer lugar, los programas de incentivos en las culturas individualistas tendrían que primar el rendimiento individual y las retribuciones financieras, mientras que en las culturas más colectivistas deberían basarse en los incentivos de grupo y las retribuciones por antigüedad.
- Segundo, la supervisión debería ser más directiva en las culturas jerárquicas y más consultiva en las más igualitarias.

En ambos ejemplos puede observarse que la estrategia motivacional varía en función de las características culturales dominantes.

La lección clave es ésta: para obtener lo mejor de los empleados –y, por tanto, reforzar el éxito de la empresa como organización y sus resultados– hay que valorar, integrar y

adaptarse a los factores culturales que influyen en cómo se sienten, piensan y se comportan. Aquellos directivos que estudien a fondo los matices culturales saldrán ganando en el entorno de la economía global.

Este artículo está publicado en [**IESE Insight \(núm. 5, segundo trimestre de 2010\)**](#). *IESE Insight (núm. 5, segundo trimestre de 2010)*

Este contenido es exclusivamente para uso personal. Si desea utilizar parte de este material con fines académicos, visita [**IESE Publishing**](#), donde podrás adquirir una versión especial en PDF de [*Descubra qué hace vibrar a sus empleados*](#) (ART-1786), así como la [**revista completa**](#) en la que aparece, en inglés o en español.

Gracias por leer  **IESE** insight
Para descargar el contenido haz clic en el botón de abajo

Array

www.iese.edu/es/insight