

**LA DIVERSIDAD CULTURAL Y LA MOTIVACIÓN EN LA PRODUCTIVIDAD  
DE LA ORGANIZACIÓN**

**ANA CRISTINA GUTIÉRREZ PALMA**

**UNIVERSIDAD JORGE TADEO LOZANO**

**II SEMINARIO INTERNACIONAL EN GESTIÓN DE LAS ORGANIZACIONES**

**DR. CELSO MIGUEL MELO MELO**

**MAYO DE 2012**

**BOGOTÁ D.C.**

**RESUMEN**

La evolución de la Gestión en Recursos Humanos ha permitido que se identifique que la diversidad cultural y la motivación son factores influyentes en la productividad que tienen los trabajadores en la organización, sin embargo, actualmente todavía existen empresas que no contemplan esta posibilidad, y que se arraigan a sus antiguas creencias, sin permitir que se generen cambios positivos a nivel laboral que beneficien también el ámbito personal de todos los colaboradores de la organización.

**PALABRAS CLAVE:** Cultura, Motivación, Satisfacción, Productividad.

**ABSTRACT**

The Evolution of Human Resource Management has allowed identifying that cultural diversity and motivation are factors influencing productivity for workers in the organization, however, currently there are still companies that do not have this possibility, and that rooted to their old beliefs, without allowing it to generate positive changes in the workplace that also benefit the personal of all employees of the organization.

**KEYWORD:** Culture, Motivation, Satisfaction, Productivity

***PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA:***

La Cultura Organizacional y la Motivación de los trabajadores están directamente relacionadas con la satisfacción y la productividad que se obtenga en una empresa. Sin embargo, ¿las directivas de las organizaciones son consientes de esto?, ¿están dispuestos a trabajar por un gana-gana?.

Además, en las variables ya mencionadas, influye significativamente otro aspecto que ha venido siendo relegado a través de la historia organizacional como lo es la diversidad cultural que existe en una empresa por las diferentes costumbres, creencias, procedencia entre otras que poseen los trabajadores.

De esta manera, ¿teniendo en cuenta y valorado la diversidad cultural como fundamento para la motivación de los colaboradores, se incrementa la productividad en una organización?

## **LA DIVERSIDAD CULTURAL Y LA MOTIVACIÓN EN LA PRODUCTIVIDAD DE LA ORGANIZACIÓN**

A través de la historia de las organizaciones, ha venido ganando importancia el trabajador como ser humano que aporta de su talento para contribuir al incremento de la productividad y el mejoramiento como tal de la organización.

Es así como la cultura organizacional y la motivación de los trabajadores juegan papel importante en la balanza de satisfacción-productividad dentro de una empresa. Cuando un trabajador empieza a sentirse desmotivado, esto es un indicio de una “enfermedad” que muy probablemente no permitirá que continúe desempeñándose de la misma manera, o mejor aún.

Sin embargo, suceden diferentes cosas con esta “enfermedad”, quizá los directivos de la organización ni siquiera lo noten, o de pronto no les interesa, o, pueden darse cuenta muy tarde. Existen varias opciones que generan esta enfermedad, que posiblemente no traerá consecuencias positivas, tanto para el trabajador como para el empleador. Lo ideal sería identificar de manera adecuada y a tiempo la problemática, de tal forma que sea el momento propicio para llevar a cabo acciones que motiven no solamente al trabajador con síntomas de esta enfermedad, si no que sea una excelente oportunidad de brindarles nuevas posibilidades a los demás trabajadores, realizando acciones preventivas para que en el futuro no se presenten los mismos síntomas o quizá la propia enfermedad.

La idea es incentivar al colaborador convenciéndolo de que lo que está haciendo es lo que le gusta y por tanto se siente bien y lo debe hacer muy bien. De esta manera, como lo plantea Creus, el interés debe ser un factor esencial que va de la mano con la motivación dando como resultado mayor nivel de productividad, de tal modo que el proyecto de vida personal del trabajador se ajuste a lo que la organización le ofrece.

A nivel teórico se han planteado diferentes estrategias para abordar situaciones de desmotivación laboral:

- Aumento salarial. Este se puede ofrecer por diversos motivos, como productividad, antigüedad, cualificación, entre otros.
- Ascensos o cambios transversales dentro de la compañía: Se pueden realizar cambios estratégicos que beneficien a la organización y generen tanto satisfacción como motivación en el trabajador, quien debe sentirse importante para la empresa.
- Beneficios: No necesariamente el aumento salarial es el único factor que motiva a los trabajadores, otros beneficios como bonos, apoyo para educación o vivienda, entre otros tantos, incrementan incluso aún más la motivación y el compromiso de los colaboradores.
- Salario emocional: Este es un modo de compensación que no es tangible pero que sí hace que los colaboradores se empoderen de sus funciones dentro de la organización y las realicen cada vez con más compromiso. Existen aspectos intangibles como el clima laboral, el reconocimiento...

De esta manera, las estrategias para incrementar la motivación laboral son esencialmente de creatividad de las directivas de la organización, o de quienes a cargo se encuentren, puesto que como se deja ver en lo anteriormente escrito, la estrategia no necesariamente debe ser un aumento salarial.

De acuerdo a un estudio realizado por [gestiónhumana.com](http://gestiónhumana.com) y Hay Group, los trabajadores Colombianos reconocen como aspectos del salario emocional el aprendizaje continuo, el desarrollo de carrera, contribuir a una misión, tener equilibrio entre la vida personal-profesional, trabajar con personas que aprecian, la retribución atractiva, utilizar tecnologías avanzadas, trabajar en una organización de prestigio, reconocimiento social y seguridad en el puesto de trabajo. Este estudio confirma una vez más la importancia del bienestar de los trabajadores en la organización, puesto que es en la empresa en donde pasan la mayoría del tiempo.

Sin embargo, a través del seminario cursado en la Ciudad de Panamá, se puede identificar que a nivel organizacional, en este territorio se tiene en cuenta como esencia, al talento humano, siendo consientes de esto tanto las directivas como los empleados. Por ejemplo, en una obra de gran magnitud como la ampliación del canal de Panamá, en

donde existe un alto nivel de contratación de personal, quienes deben ser los idóneos y se deben mantener en la organización, existen diferentes estímulos de reconocimiento para lograr motivación y retención.

De esta manera, TODO el proceso que lleva a cabo una persona dentro de una organización es importante. Es decir, desde el mismo momento del proceso de selección se deben tener claro el perfil del colaborador que se necesita, y lograr conseguirlo tal y cual como se planteó el requerimiento.

Así, desde este mismo proceso de selección, se debe tener en cuenta que cada ser humano, cada persona, trae consigo su propia cultura. Es importante mencionar que en las organizaciones es aún más complejo el tema de la cultura, puesto que allí se reúnen los diferentes niveles de cultura, es decir, cultura a nivel de profesiones, cultura a nivel de regiones o sitios de origen, entre otras.

Por esta razón, es importante que cada organización tenga identificada su propia cultura, por qué se caracteriza, cómo la manejan, cuáles son los principales factores influyentes, nivel de propiedad que tienen los empleados, etc. Así será más fácil contribuir al proceso de adaptación del nuevo trabajador.

A pesar de la relevante importancia de lo mencionado a lo largo de este escrito, actualmente existen organizaciones que no contemplan en su estrategia estos aspectos, ya sea por que manejan un estilo impositivo, porque aún están engeguados o sencillamente, sus colaboradores no son considerados como talentos sino como máquinas.

Siendo así, es preciso retomar el concepto de Organización, puesto que quizá es desde allí de donde surgen las falencias en la gestión del talento humano dentro de las empresas, sin importar su razón social. El término Organización incluye elementos clave como participación activa, búsqueda de soluciones, logro de objetivos, orden, recursos, planificación, ejecución, evaluación. Si es así, entonces, ¿Cuál es el rol que deben cumplir los colaboradores dentro de una organización?, ¿las personas son solamente trabajadores, o dentro de la organización también son seres humanos?

Los anteriores son cuestionamiento que muy seguramente de manera cotidiana se los plantean todos los empleados de las distintas organizaciones. Pero también sería importante que estos interrogantes fueran reflexionados por los directivos de las empresas, y que al consolidar su respuesta no se queden allí, si no que inmediatamente incluyan acciones estratégicas que involucren a la diversidad cultural y la motivación.

Pardo L. & Arteaga P. plantean tres dimensiones sociales que se deben desarrollar en una organización, de tal manera que genere efectos en los trabajadores:

1. Desarrollo del Talento Humano: Comprende la oportunidad de satisfacción de necesidades básicas, el bienestar social para el desarrollo del talento humano, y las diferentes áreas de intervención profesional (área de protección, área socioafectiva, área creativa, área lúdica).
2. Formación y capacitación organizacional: la capacitación debe ser un tema práctico y vivencial al igual que el proceso formativo.
3. Medio ambiente sociolaboral: Incluye las relaciones e interacciones interpersonales, la participación y grupos de referencia (historia grupal, dinámica interna, medio ambiente social, recursos de los que dispone), liderazgo, comunicación, seguridad ocupacional.

Teniendo en cuenta que las tres dimensiones son importantes en el ser humano y por tanto para la organización, para efectos de escrito se retomará solamente el tema de Historia grupal, puesto que está directamente relacionado con la diversidad cultural.

La Historia Grupal hace referencia a la “trayectoria del grupo, época y condiciones socioculturales, geográficas, demográficas que se dieron en la formación del grupo; igualmente es importante establecer cuáles fueron y cuáles son los factores económicos, sociales y políticos que han intervenido e intervienen en la vida grupal, así como sus costumbres, tradiciones y valores significativos.” (Pardo L. & Arteaga P. 2001)

Otro factor que puede incidir en la cultura de una organización es la información y la tecnología que allí se maneje, puesto que esto permite que se generen nuevos hábitos empresariales. Para ello, la organización debe haber planeado, es decir, estar preparada para los cambios que se presenten o que planearon realizar.

La organización se puede comprender como un grupo de personas, como ya se había dicho, sin embargo, al interior de este gran grupo, existen diferentes subgrupos, los cuales cada uno tiene su propia historia grupal, es decir, que definitivamente dentro de una empresa existe diversidad cultural. Influyen significativamente en la marcha y manejo de la cultura organizacional las habilidades como el Liderazgo y el trabajo en equipo.

Esto significa, que indiscutiblemente la motivación de los trabajadores de una organización, está directamente relacionada con los aspectos que incluyen la cultura, y si no se tiene en cuenta esta significativa dependencia, muy seguramente, no se hallará la verdadera “enfermedad” que existe en la empresa, y no permite que sea competitiva, posicionada en el mercado, altamente productiva, y ante todo, un lugar agradable para desempeñar lo que cada quien sabe hacer.

De esta manera, retoma aquella frase famosa de Rodolfo Gonzales Gatica: “Crear Valor con la Gente”. Aquí está el punto clave de la diversidad cultural y la motivación, porque no es tan importante identificar todos sus elementos, sino saberlos aprovechar para Crear Valor. Si se ve de esta forma, todo este proceso sería una inversión, no un gasto, que en poco tiempo mostrará resultados cualitativos que muy seguramente se convertirán en cifras numéricas.

Si la organización decide crear valor con la gente, significa que cree en su gente. Al generar este proceso, fluye el compromiso de los trabajadores, el cual interiormente no se quiere defraudar porque hay un voto de confianza en el colaborador. Este es un ejemplo de actuar estratégicamente para obtener un gana gana, gana la empresa y gana el trabajador. En este proceso, el alcance de objetivos se convierte en el trabajador en un reto individual, pero que finalmente aportará beneficios a nivel grupal y empresarial.

Gonzales G. (2005), genera una discusión interesante que debería analizar todo directivo de una organización, y es: qué es primero: la empresa o la gente. De allí se despliegan otra cantidad de interrogantes como ¿primero tengo contenta a la gente y luego le exijo resultados?



Es así como este autor, plantea que la gente, o el personal debe estar alineado con la empresa, y otra vez aparece el tema de Estrategia, Coherencia en todos los procesos de la organización. Para ello planteo los siguientes interrogantes:

- ¿Los trabajadores de la organización conocen la misión y la visión? Si es así, excelente, es un buen indicador, pero si no, entonces ¿para qué y para quién trabajan estas personas?
- ¿Conoce usted el proyecto de vida de sus trabajadores? O definitivamente el trabajador y la empresa no son el uno para el otro
- Cuando las directivas de la organización emiten información, ¿los colaboradores perciben el mensaje con claridad, o viceversa?
- ¿Cada vez que se reducen costos en la organización relacionados con el talento humano, hay menos ingresos por productividad?
- ¿Hay conflicto y no es claro de qué se trata el conflicto?
- ¿Le permito a los líderes que generen procesos innovadores?
- ¿Conozco los principales aspectos culturales de los trabajadores? (ej, lugar de origen).
- ¿En la empresa se ha realizado una caracterización de los colaboradores?
- ¿En la organización se potencializan líderes?

Sencillamente, en la organización la comunicación se debe dar en un solo vínculo, es decir, TODOS deben hablar el mismo lenguaje, de lo contrario, los objetivos no serán alcanzados a plenitud.

Estas son temáticas que actualmente se trabajan a nivel global, teniendo en cuenta que de acuerdo al contexto cambian las estrategias. Sin embargo, de manera general, se evidencia que en muchas organizaciones grandes y con estrategia fija, existen trabajadores de diferentes partes del país en donde se encuentra la empresa, y de otros países, quienes llegan a aportar sus conocimientos, a cultivar unos nuevos, y definitivamente, al mismo tiempo se va llevando a cabo un proceso de interrelación cultural.

En países como Panamá existe la ley en la que se exige empleabilidad de personas panameñas, quienes desempeñan roles esenciales en la organización, adquieren los conocimientos que llevan personas de otros lugares, pero no pierden su identidad a pesar del proceso de diversidad cultural.

La unión de estos dos factores (diversidad cultural y motivación) es un tema complejo puesto que cada uno de ellos es amplio en su contenido, sin embargo, no se puede dejar de lado en las organizaciones, sino por el contrario a medida del ciclo vital de la empresa se debe desarrollar generando cambios de acuerdo al crecimiento y el contexto en donde se encuentre.

Para finalizar, es importante tener en cuenta que cuando se apunta desde la organización a tener trabajadores con estilo de vida saludable, también se está contribuyendo a tener seres humanos mentalmente sanos en una sociedad, la sociedad en la que vivimos.

## CONCLUSIONES

La Esencia Humana es importante en todos los ámbitos de la sociedad en la que actualmente nos desenvolvemos. Sin embargo, en el ámbito organizacional es dispendioso no solamente de hacerse consciente de esto, sino de generar alternativas que trasciendan en todo el personal de la organización, de tal manera que este sentir sea recíproco y retornado a través de la excelencia y la calidad en las labores desempeñadas.

De igual manera es importante reflexionar frente a la dinámica y complejidad que se maneja en el tema de la diversidad cultural. Esto daría campo a otra exhaustiva investigación que permita conocer a profundidad los aspectos determinantes y trascendentes de la cultura que cada persona posee para manifestarse en cada una de sus conductas en la sociedad, y especialmente en el ámbito laboral.

## REFERENCIAS

Capacitación y Desarrollo de personal.  
<http://ezproxy.utadeo.edu.co:2103/gh4/BancoConocimiento/S/salarioemocional/salarioemocional.asp>

<http://ezproxy.utadeo.edu.co:2103/gh4/BancoConocimiento/C/chattalento/chattalento.asp>

<http://ezproxy.utadeo.edu.co:2103/gh4/BancoConocimiento/A/abn/abn.asp>

## BIBLIOGRAFÍA

Gaitan, C. & Duque, P. (1999). De la Teoría a la Acción Comunitaria, Un Camino Hacia la Transdisciplinariedad. Bogotá, Colombia: Consejo Nacional de Trabajo Social.

Gonzales, R. (2005). Creando Valor con la Gente: un Modelo para Generar Ventaja Competitiva. México: Grupo editorial Norma.

Pardo L. & Arteaga P. (2001). Gestión Social del Talento Humano. Argentina: Grupo Editorial Lumen.