

Galileo
UNIVERSIDAD
La Revolución en la Educación

IDEA
UNIVERSIDAD GALILEO

**UNIVERSIDAD GALILEO
FACULTAD DE INGENIERÍA DE SISTEMAS,
INFORMÁTICA Y CIENCIAS DE LA COMPUTACIÓN
INSTITUTO DE EDUCACION ABIERTA**

SEMINARIO DE RECURSOS HUMANOS

**LA CULTURA ORGANIZACIONAL Y LOS EFECTOS QUE CAUSAN LAS
CELEBRACIONES DENTRO DE LAS EMPRESAS**

PRESENTADO POR:

Astrid Dayana Mohr Serrano

Carné IDE18004074

Previo a optar el grado académico de:
**LICENCIATURA EN TECNOLOGÍA Y ADMINISTRACIÓN
Y DESARROLLO DE RECURSOS HUMANOS**

Guatemala, 13 de abril de 2023

ÍNDICE

	Página
1 INTRODUCCIÓN	5
2 OBJETIVOS	7
2.1 Objetivo General.....	7
2.2 Objetivos Específicos.....	7
3 METODOLOGÍA	8
3.1 Técnica.....	8
4 MARCO TEÓRICO	9
4.1 Antecedentes.....	9
4.2 Empresa y organización.....	10
4.2.1 Organización formal y sus tipos.....	12
4.2.2 Organización Lineal.....	13
4.2.3 Organización Funcional.....	14
4.2.4 Organización Línea-staff.....	15
4.2.5 Comités.....	16
4.2.6 Organización Informal.....	17
4.3 Cultura Organizacional.....	18
4.3.1 Cultura Perspectiva General.....	20
4.3.2 Perspectiva Antropológica.....	22
4.3.3 Perspectiva Sociológica.....	23
4.3.4 Perspectiva Psicológica social.....	24
4.3.5 Perspectiva Ideológica.....	25
4.3.6 Importancia de la Cultura Organizacional.....	26
4.3.7 Componentes o niveles de la cultura organizacional.....	28
4.3.8 Funciones de la Cultura Organizacional.....	29
4.4 Tipos de la Cultura Organizacional.....	32
4.4.1 Cultura Burocrática.....	32
4.4.2 Cultura de Clan.....	34
4.4.3 Cultura Emprendedora.....	35
4.4.4 Cultura de mercado.....	36
4.4.5 Clima organizacional y diferencia entre la cultura organizacional.....	38
4.5 Elementos de la cultura Organizacional.....	39

4.5.1	Mitos, historias y leyendas	40
4.5.2	Ritos, rituales y ceremonias.....	42
4.5.3	Valores.....	44
4.5.4	Normas y costumbres	45
4.5.5	Símbolos materiales.....	46
4.5.6	Lenguaje	47
4.6	La Identidad Organizacional y su importancia	48
4.6.1	Identidad individual.....	49
4.6.2	Identidad colectiva.....	50
4.7	Motivación de la cultura organizacional y sus teorías	51
4.7.1	Pirámide de necesidades de Maslow	52
4.7.2	Teoría ERC.....	54
4.7.3	Teoría de los dos factores de Herzberg	56
4.7.4	Teoría de las necesidades adquiridas de McClelland	59
4.7.5	Teoría de la equidad	61
4.7.6	Teoría de la definición de objetivos	64
4.7.7	Teoría de las expectativas.....	66
4.7.8	Teorías del refuerzo	69
4.8	Celebraciones en las Organizaciones.....	71
4.8.1	¿Qué es una celebración o evento?.....	73
4.8.2	Importancia de las celebraciones en las organizaciones.....	74
4.8.3	Factores para fomentar las celebraciones dentro del espacio de trabajo	76
4.8.4	Usos sociales, rituales y actos festivos	77
4.8.5	Tipos de celebraciones que se practica en las organizaciones.....	79
4.8.6	Impactos que generan las celebraciones en los colaboradores	82
4.8.7	Beneficios de los colaboradores con las celebraciones	84
4.8.8	Beneficios de la empresa con las celebraciones	85
5	ANÁLISIS DE RESULTADOS	88
5.1	Análisis	88
6	CONCLUSIONES	96
7	RECOMENDACIONES	98
8	REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	100

9	ANEXOS	105
9.1	Anexo 1, Figura 1: Diferencias entre estructura lineal, funcional y línea-staff.	105
9.2	Anexo 2, Figura 2: Diferentes tipos de comisiones.	106
9.3	Anexo 3, Figura 3: El iceberg de la cultura organizacional.	107
9.4	Anexo 4, Figura 4: Los tres niveles de la cultura organizacional.	108
9.5	Anexo 5, Figura 5: Funciones de la cultura organizacional.	109
9.6	Anexo 6, Figura 6: Tipos de cultura.	110
9.7	Anexo 7, Figura 7: Comparación entre cuatro teorías del contenido de motivación.	111
9.8	Anexo 8, Figura 8: Equidad en el intercambio social.	112
9.9	Anexo 9, Figura 9: Modelo de las expectativas.	113
9.10	Anexo 10, Tabla 1: Ritos de las organizaciones.	113
9.11	Anexo 11, Tabla 2: Ritos y ceremonias organizacionales.	114
9.12	Anexo 12, Imagen 1: Eventos de fin de año o de kickoff.	114
9.13	Anexo 13, Imagen 2: Almuerzos de trabajo, aniversarios.	115
9.14	Anexo 14, Imagen 3: Ejemplo de hito “60 años de sabor Tortrix”	115

1 INTRODUCCIÓN

Por medio de la cultura organizacional se describe la forma en que los empleados de una empresa trabajan juntos, las normas y valores que comparten y cómo interactúan entre sí. Existen diferentes tipos que reflejan la diversidad de perspectivas que optan las empresas según su identidad y necesidades. Estos aspectos de una organización a menudo están influenciados por sus celebraciones, la sociedad necesita una guía, la cultura organizacional son los cimientos, la estructura de una entidad es una guía de las costumbres, los valores, las creencias y las normas de una organización, que dependiendo desde el proceso de reclutamiento y selección hasta las capacitaciones y clima laboral la empresa podrá cumplir las metas establecidas con éxito.

El clima organizacional, afecta las actitudes y comportamientos de los empleados, la productividad y la eficacia organizacional, es decir las emociones, ya que está influenciado por una serie de factores, incluido el estilo de liderazgo, el entorno laboral y la cultura. El clima organizacional puede tener un impacto significativo en el éxito de una organización, se ha demostrado que los empleados en un clima organizacional positivo son más productivos.

El nivel de la motivación del personal tiene un alto impacto en la productividad, existen organizaciones que son conscientes en la importancia que esto refleja en el logro de objetivos institucionales. Existen muchas maneras para motivar al recurso humano de una organización, por medio de las diferentes celebraciones que benefician tanto a la empresa como al personal.

Una buena cultura organizacional se crea al celebrar los éxitos, reconocer los logros y apreciar las contribuciones de los empleados. Una cultura organizacional positiva conduce a un mayor compromiso de los empleados, una mayor productividad y un mejor desempeño.

Los efectos que provocan las celebraciones dentro de las empresas se pueden ver de diversas formas, una de ellas es que suele aumentar la satisfacción y la felicidad de los empleados, de esta manera se logra un sentido de pertenencia y de orgullo de los colaboradores hacia la empresa. Por medio de las diferentes celebraciones se obtiene que los empleados se unan y

trabajen en equipo, que en ocasiones es difícil por las diferentes personalidades de cada individuo.

En la actualidad las personas se motivan con una retroalimentación por medio de una evaluación que permite identificar su productividad, con el afán de expresar agradecimiento por el desempeño y una felicitación acompañada de un detalle, que puede ser por medio de un bono, un objeto que represente la empresa o un ascenso. Un personal motivado jamás logrará el mismo éxito que un personal sin motivación, todo ser humano necesita sentirse importante y valorado y por medio de las celebraciones como los cumpleaños, aniversarios, y fechas importantes se alimenta ese sentimiento, con el objetivo de lograr un desempeño mejor que lo requerido, por lo tanto, refleja un excelente clima laboral y un excelente cierre de las metas establecidas.

2 OBJETIVOS

2.1 Objetivo General

Otorgar una perspectiva acerca de la Cultura Organizacional y los efectos que causan las celebraciones dentro de las empresas, con el fin de generar aportaciones optimizando la información sobre los eventos de la entidad.

2.2 Objetivos Específicos

- Dar a conocer la diversa conceptualización a través de las diferentes perspectivas de la cultura para que las organizaciones elijan una de ellas según su identidad y necesidades.
- Determinar los elementos culturales que se pueden presentar en las organizaciones con el afán de influir y que afectan directamente en la eficiencia y productividad del personal mediante la identidad de la organización.
- Definir la identidad organizacional y su importancia con el propósito de dar a conocer la misión y visión acerca de la empresa.
- Explicar la importancia de la motivación laboral dentro de las organizaciones con el afán de obtener efectos positivos del recurso humano.
- Identificar las celebraciones que utilizan las organizaciones con el propósito de motivar al personal con sus diversas actividades.

3 METODOLOGÍA

El presente trabajo de investigación es de tipo bibliográfico, el cual, es la primera etapa del proceso científico y sistemático de indagación, recolección, organización, análisis e interpretación de la información sobre el conocimiento de las investigaciones ya existentes: teorías, hipótesis, experimentos, resultados, instrumentos y técnicas usadas acerca del tema o problema que el investigador se propone investigar o resolver.

3.1 Técnica

La técnica utilizada en el presente trabajo de investigación es el Fichaje, que es una técnica auxiliar de todas las demás técnicas empleada en investigación científica; consiste en registrar los datos que se van obteniendo en los instrumentos llamados fichas, las cuales, debidamente elaboradas y ordenadas contienen la mayor parte de la información que se recopila en una investigación por lo cual constituye un valioso auxiliar en esa tarea, al ahorrar mucho tiempo, espacio y dinero.

4 MARCO TEÓRICO

4.1 Antecedentes

Durante mucho tiempo se ha enfatizado como tema de estudio analizar el impacto de las acciones sociales y las actitudes de las personas tratando de obtener resultados. Para lograr estos objetivos la sociedad a menudo trata de conectarse en diferentes grupos, como estructuras familiares, sociedades y grupos religiosos, entre otros, con compartir creencias, conocimientos, valores y expectativas, es decir, establecen una forma de "cultura" que es inherente al grupo o colectivo social.

Las organizaciones ahora se ven como un sistema abierto donde se distinguen las características del estilo sociocultural de cada uno de ellos. Por lo tanto, se establece una relación entre organizaciones, como trabajo en equipo y grupos de influencia entre sí y con el entorno que les rodea. Cabe señalar que las metas incluyen planificación y coordinación de todos los miembros, por lo que el trabajo en equipo es fundamental para lograrlos, ya que sería difícil alcanzarlos sin la contribución o aporte de todos, por lo tanto, es necesario alinearlos con los objetivos de la organización.

Cada organización tiene su propia identidad, reglas y principios de trabajo formulados a lo largo de su historia, que constituyen la cultura organizacional y se relacionan con el tipo de dirección practicado por los gerentes, respondiendo a las necesidades del entorno y la integración y cohesión de las partes y aspectos de la organización, en especial el recurso humano, expresando la necesidad funcional de la cultura organizacional como herramienta de gestión interna y adaptación al entorno.

La cultura organizacional tiene características compartidas y distintivas que se encuentran en una organización, como valores, creencias, costumbres, normas y cualesquiera otros hábitos adquiridos por las personas como miembros de la sociedad. Es una forma compartida de pensar, sentir y comportarse que utilizan los miembros de una organización para interactuar entre sí y con su entorno. Las organizaciones tienen celebraciones para marcar hitos o eventos

importantes, por ejemplo, el aniversario de la empresa o la finalización de un proyecto. Las celebraciones son una excelente manera de reforzar la cultura y crear un sentido de pertenencia entre los empleados. Una organización obtiene más valor para sí misma cuando los miembros comparten el sentido común de propósito o misión.

Las celebraciones juegan un papel importante en la formación de la cultura organizacional. Son una de las formas en que las organizaciones expresan sus valores a sus empleados y partes interesadas. La frecuencia, el tipo y el propósito de las celebraciones ayudan a dar forma a la cultura organizacional al reforzar o cambiar los valores existentes o cambiarlos por completo. Las celebraciones también se pueden utilizar como una oportunidad para que los empleados aprendan sobre la cultura de la empresa. También pueden ayudar a forjar conexiones entre los empleados que trabajan en diferentes departamentos o desde diferentes oficinas.

Las fiestas y celebraciones tradicionales son parte importante del patrimonio cultural, activos intangibles de las empresas, son espacios de compartir, inclusión social, regulación de la identidad, creatividad, diversidad y fortalecen la sociedad.

4.2 Empresa y organización

En una organización hay grupos de personas que se relacionan entre sí y utilizan diferentes recursos para alcanzar determinadas metas u objetivos, por lo que para los especialistas en DO adoptan un concepto conductista de la organización Lawrence y Lorsch (1972, como se citó en Chiavenato, 2011) define que:

“organización es la coordinación de distintas actividades de participantes individuales con el objeto de efectuar transacciones planeadas con el ambiente” (pág. 348).¹

Esto indica un conjunto de procedimientos de control y seguimiento que después de un proceso adecuado de reclutamiento y selección, se lleva a cabo por medio del personal asignado para ello. Schein (1982, como se citó en Freire, 2018) explica que:

¹ Chiavenato, Idalberto (2011) *Administración de recursos humanos El capital humano de las organizaciones*.
Página 348.

“La organización es un plan de actividades humanas que no empieza a funcionar hasta que no se hayan seleccionado a las personas que van a desempeñar los diversos roles o actividades a realizar. Por consiguiente, posiblemente la primera y mayor dificultad de cualquier organización consiste en cómo reclutar, seleccionar, capacitar y asignar a los colaboradores a sus cargos, para que de esta manera se pueda asegurar una mayor efectividad y productividad” (pág. 20).²

La organización también forma parte de cada fase administrativa que establece la armadura organizacional, el enfoque de gestión de los recursos humanos, la cultura y los cambios organizacionales, entonces Franklin Fincowsky (2009) indica que:

“Desde un punto de vista literal, organización es la acción o efecto de organizar u organizarse, esto es, disposición, arreglo, orden; como parte del proceso administrativo es la etapa en la que se define la estructura organizacional, la forma de delegar facultades, el enfoque para manejar los recursos humanos, la cultura y el cambio organizacional; como unidad productiva, una organización es una entidad social orientada hacia la consecución de metas con base en un sistema coordinado y estructurado vinculado con el entorno” (pág. 4).³

La empresa y la organización tienen el mismo propósito de alcanzar metas y objetivos con la ayuda del recurso humano, trabajan en equipo con el compromiso en común de lograrlo.

“La empresa es una organización, entendiendo por tal un conjunto de elementos y personas que necesitan ordenarse para conseguir unos objetivos. Cualquier organización necesita dotarse de una estructura que le permita funcionar; es fácil verlo en cualquiera de las organizaciones de las que formamos parte. La empresa tiene esta misma necesidad que cubrir, pues tiene que alcanzar los fines que se ha propuesto” (academia.edu, s.f., pág. 22).⁴

² Abril Freire, María Cristina (2018) *Diseño de Procesos de Gestión del Talento Humano*. Página 20.

³ Franklin Fincowsky, Enrique Benjamín (2009) *Organización de Empresas*. Página 4.

⁴ *La empresa y su organización*. [Consultado el 27 de mayo 2022] Recuperado de: https://www.academia.edu/17444804/La_empresa_y_su_organizacion

4.2.1 Organización formal y sus tipos

Este tipo de organización tiene una estructura fija de reglas, que permite mantener un mayor orden en todos los procedimientos de los diferentes departamentos que conllevan al logro de metas establecidas, según el Doctor de la administración Chiavenato (2006) da a conocer que:

“La organización formal se compone de capas jerárquicas o niveles funcionales establecidos por el organigrama y con énfasis en las funciones y en las tareas. Esos niveles definen y diferencian el grado de autoridad delegada y la dirección de las órdenes, instrucciones y recompensas salariales. La organización formal comprende estructura organizacional, directrices, normas y reglamentos de la organización, rutinas y procedimientos, en fin, todos los aspectos que expresan cómo la organización pretende que sean las relaciones entre los órganos, cargos y ocupantes, con la finalidad de que sus objetivos sean alcanzados y su equilibrio interno sea mantenido. En síntesis, la organización formal es la determinación de los estándares de interrelaciones entre los órganos o cargos, definidos lógicamente por medio de las normas, directrices y reglamentos de la organización, para el alcance de sus objetivos. Así, la estructura organizacional es un medio del que se sirve la organización para alcanzar eficientemente sus objetivos” (pág. 159).⁵ (Ver Anexo 1, Figura 1).

Este tipo de organización sigue un conjunto de reglas y procedimientos implementadas dentro de ella, que se fundamenta en una estructura de jerarquía que permite un control correcto sobre el personal y su desempeño. Entonces:

“La organización formal de la empresa sitúa a cada trabajador en un puesto que va a determinar el estatus que tiene esa persona en la estructura y sus actividades. Conocer este tipo de estructura contribuye a tener conciencia de la posición que cada trabajador tiene en la empresa respecto al resto de trabajadores” (academia.edu, s.f., pág. 32).⁶

Esta organización mantiene la división de tareas, funciones y actividades laborales, con el afán de llevar un administración correcta que permita la automatización de procesos. Por último

⁵ Chiavenato, Idalberto (2006) *Introducción a la teoría general de la administración*. Página 159.

⁶ *La empresa y su organización*. [Consultado el 27 de mayo 2022] Recuperado de: https://www.academia.edu/17444804/La_empresa_y_su_organizacion

Koontz, Weihrich , & Cannice (2008) describen que: “La organización formal significa la estructura intencional de roles en una empresa formalmente organizada” (pág. 205).⁷

4.2.2 Organización Lineal

Este tipo de organización se determina por su forma estricta de manejo del recurso humano, es decir, se basa en un disciplinado plan de desarrollo y ejecución, lo cual permite mantener el equilibrio ante los diferentes inconvenientes que se puedan presentar, solucionados según el orden de su jerarquía. Por lo que Chiavenato (2006) menciona que:

“La organización del tipo lineal constituye la forma estructural más simple y antigua, pues tiene su origen en la organización de los antiguos ejércitos y en la organización eclesiástica de los tiempos medievales. Las formas más antiguas de organización poseen en común el principio de la autoridad lineal, también llamado principio escalar que establece la jerarquía de la autoridad. El nombre organización lineal significa que existen líneas directas y únicas de autoridad y responsabilidad entre superior y subordinados. De ahí su formato piramidal. Cada gerente recibe y transmite todo lo que pasa en su área de competencia, pues las líneas de comunicación son estrictamente establecidas. Es una forma de organización típica de pequeñas empresas o de etapas iniciales de las organizaciones” (pág. 160).⁸

En esta organización el poder fluye de arriba hacia abajo y se ejecuta de manera lineal, clara y rígida su forma de mantener los procesos de manera adecuada se debe a que los procedimientos son supervisados en todo momento. Citando a Koontz, Weihrich , & Cannice (2012) definen que: “la autoridad de línea es la relación en la que un superior supervisa directamente a un subordinado, esto es, una relación de autoridad en línea directa o tramos directos” (pág. 240).⁹

La organización lineal tiene unidad de mando, con autoridad única y absoluta sobre los subordinados, con el afán de obtener un seguimiento y control sobre la actividad laboral.

⁷ Koontz, Harold; Weihrich, Heinz & Cannice, Mark (2008) *Administración una perspectiva global y empresarial*. Página 205.

⁸ Chiavenato, Idalberto (2006) *Introducción a la teoría general de la administración*. Página 160.

⁹ Koontz, Harold; Weihrich, Heinz & Cannice, Mark (2012) *Administración una perspectiva global y empresarial*. Página 240.

Fincowsky & Benjamín (2009) argumentan que: “En ella, la autoridad y la responsabilidad se transmiten mediante una sola línea, lo cual permite establecer la relación de subordinación entre las diversas unidades que aparecen en la gráfica de la organización” (pág. 135).¹⁰

4.2.3 Organización Funcional

Se lleva a cabo por la presencia de diferentes responsables, cada uno de los cuales se especializa en determinadas áreas. Esto significa que la organización respeta el principio de unidad de mando, autoridad por función o división. Como expresa Chiavenato (2006):

“La organización funcional es el tipo de estructura organizacional que aplica el principio funcional o principio de la especialización de las funciones. Muchas organizaciones de la antigüedad utilizaban el principio funcional para la diferenciación de actividades o funciones. El principio funcional separa, distingue y especializa: es el germen del staff” (pág. 162).¹¹

Los individuos se destacan por el conocimiento de sus responsabilidades, es decir, toda persona especializada podrá supervisar que el desempeño laboral de un área determinada se ejecute de forma correcta. Koontz, Weihrich, & Cannice (2012) agregan que: “La autoridad funcional es el derecho que se delega a un individuo o departamento para controlar procesos, prácticas, políticas específicas u otros asuntos relacionados con actividades realizadas por personal de otros departamentos” (pág. 240).¹²

La organización funcional consiste en personal experto que tiene la autoridad de mando y toma de decisiones, considerando los objetivos establecidos, de acuerdo con Fincowsky & Benjamín (2009): “Representa la relación de mando especializado, no la de dependencia jerárquica. La autoridad funcional puede existir en forma paralela a la autoridad de línea o entre un órgano especializado y los subordinados de otras unidades de línea” (pág. 136).¹³

¹⁰ Fincowsky, Franklin & Benjamín, Enrique (2009) *Organización de Empresas*. Página 135.

¹¹ Chiavenato, Idalberto (2006) *Introducción a la teoría general de la administración*. Página 162.

¹² Koontz, Harold; Weihrich, Heinz & Cannice, Mark (2012) *Administración una perspectiva global y empresarial*. Página 240.

¹³ Fincowsky, Franklin & Benjamín, Enrique (2009) *Organización de Empresas*. Página 136.

4.2.4 Organización Línea-staff

Esta organización es el resultado de una combinación de tipos de organización lineal y funcional, busca maximizar las ventajas, y combinarlos para proporcionar un tipo de organización completo y más complejo. Dentro de esta organización existen órganos ejecutivos, de apoyo y consultivos, que mantienen relaciones entre sí. Chiavenato (2006) sostiene que:

“El tipo de organización línea-staff es el resultado de la combinación de los tipos de organización lineal y funcional, buscando incrementar las ventajas de esos dos tipos de organización y reducir sus desventajas. Algunos autores la denominan organización del tipo jerárquico consultivo. En la organización línea-staff, existen características del tipo lineal y del tipo funcional, reunidas para proporcionar un tipo organizacional más completo y complejo.

En la organización línea-staff coexisten órganos de línea (órganos de ejecución) y de asesoría (órganos de apoyo y de consultoría) manteniendo relaciones entre sí. Los órganos de línea se caracterizan por la autoridad lineal y por el principio escalar, mientras los órganos de staff prestan asesoría y servicios especializados” (pág. 164).¹⁴

Es decir, se sustenta en la combinación donde el personal con autoridad tiene el apoyo de un personal asignado para brindar una asesoría respecto a los procesos, con el afán de obtener los resultados deseados. Para Koontz, Weihrich, & Cannice (2012) describen que: “El origen de la relación del personal de staff es de asesor. La función de quienes tienen una capacidad puramente de personal de staff es la de investigar, buscar y dar asesoría a los gerentes de línea” (pág. 240).¹⁵

La organización de línea-staff tiene el beneficio de contar con un apoyo hacia las relaciones de autoridad de línea, para ejercerla de forma correcta dentro de una empresa, es importante tener esta función como respaldo para las actividades operativas. Fincowsky & Benjamín (2009) argumentan que:

¹⁴ Chiavenato, Idalberto (2006) *Introducción a la teoría general de la administración*. Página 164.

¹⁵ Koontz, Harold; Weihrich, Heinz & Cannice, Mark (2012) *Administración una perspectiva global y empresarial*. Página 240.

“Existe entre unidades que brindan información técnica o conocimientos especializados a unidades de línea. Por lo regular, las unidades asesoras o de apoyo cuentan con una autoridad técnica derivada de su preparación, experiencia, o ambas, que les permite proponer no ordenar a las unidades de línea criterios para resolver un asunto” (pág. 138).¹⁶

4.2.5 *Comités*

Este grupo de personas se encarga de un tema en particular. Entre las funciones que realizan se encuentran la resolución de problemas, seguimiento de actividades y toma de decisiones, entre otras. De igual manera Chiavenato (2006) se refieren a que:

“Los comités reciben una variedad de denominaciones: comités, juntas, consejos, grupos de trabajo, etc. No existe uniformidad de criterios al respecto de su naturaleza y contenido. Algunos comités desempeñan funciones administrativas, otros, funciones técnicas; otros estudian problemas y otros sólo dan recomendaciones. La autoridad que se da a los comités es tan variada que reina bastante confusión sobre su naturaleza. Para algunos autores, el comité es un "tipo distinto de organización de asesoría", que no posee características de línea. Otros conciben al comité cómo un "grupo de personas designadas para desempeñar un acto administrativo". Un comité, dependiendo de la autoridad de la cual se reviste, puede tener autoridad de toma de decisión sobre los subordinados (administración múltiple, es decir, comité administrativo) o puede tener autoridad de consultaría (comisión de asesoría) o aún puede utilizarse como medio de recolección y estudio de la información. En esencia, el comité "es un grupo de personas a quienes, como grupo, se da un tema para estudiar. Es esa característica de acción en grupo que distingue al comité de los otros instrumentos administrativos". El comité permite la llamada administración múltiple” (pág. 169).¹⁷ (Ver Anexo 2, Figura 2).

Dentro de las organizaciones y debido a la complejidad de las actividades que realizan, se define un modelo de comité en función de sus necesidades, que pueden ser clasificados de forma formal

¹⁶ Fincowsky, Franklin & Benjamín, Enrique (2009) *Organización de Empresas*. Página 138.

¹⁷ Chiavenato, Idalberto (2006) *Introducción a la teoría general de la administración*. Página 169.

e informal, pero siempre persiguiendo el mismo objetivo tratando de tomar las mejores decisiones. Los comités tienen conjunto de principios básicos que indican la forma ideal de crear un comité, así como la forma correcta de ejecutar los procesos derivados de las necesidades de una organización. Entonces Koontz, Weihrich, & Cannice (2012) definen: “Un comité es un conjunto de personas a las que, como grupo, se les comisiona un asunto” (pág. 438).¹⁸

Los comités están integrados por un grupo de personas, las cuales se encargan de brindar seguimiento adecuado para la toma de decisiones de un asunto o distintas funciones, con el objetivo de conservar un desempeño positivo. Fincowsky & Benjamín (2009) lo describen como: “Equipos y grupos de trabajo normalmente interdisciplinarios que las organizaciones establecen con objeto de elevar los niveles de desempeño y calidad del trabajo, elaborar proyectos, atender problemas o desarrollar estudios especiales” (pág. 37).¹⁹

4.2.6 Organización Informal

Toda organización informal como su nombre lo indica es una estructura no planificada, que responde a las necesidades sociales, en la que todos los miembros tienen el mismo poder de toma de decisión. De acuerdo con Chiavenato (2006) indica que:

“El conjunto de interacciones y relaciones establecido entre las personas se denomina organización informal, en contraposición a la organización formal, constituida por la estructura de órganos, cargos, relaciones funcionales, niveles jerárquicos, etc., de la organización. El comportamiento de los grupos sociales de una empresa está condicionado por dos tipos de organización: la organización formal (o racional) y la organización informal (o natural). Existen procesos sociales relacionados con la consecución de los objetivos de la empresa, los cuales culminan en la organización formal. Esta se rige por las prácticas de la empresa, por las especificaciones y estándares para conseguir objetivos que la empresa puede modificar. La organización formal tiene un carácter esencialmente lógico.

¹⁸ Koontz, Harold; Weihrich, Heinz & Cannice, Mark (2012) *Administración una perspectiva global y empresarial*. Página 438.

¹⁹ Fincowsky, Franklin & Benjamín, Enrique (2009) *Organización de Empresas*. Página 37.

Por otro lado, existen procesos espontáneos de evolución social sin objetivos determinados, conscientes o precisos, que conducen a la organización informal. Esta última se manifiesta en los usos y costumbres, en las tradiciones, en los ideales y en las normas sociales. La organización informal se reconoce en las actitudes y disposiciones basadas en la opinión, en el sentimiento y en la necesidad de "asociarse", y no se modifica con rapidez ni procede de la lógica” (pág. 112).²⁰

No existe una estructura formal, por lo que es flexible, no hay una guía de normas sobre los procesos, es informal por lo que se refiere a cualquier grupo de personas que trabajan juntos y de esa forma crean buenas relaciones interpersonales. También Franklin Fincowsky (2009) definen: “La organización informal es un grupo pequeño dentro de la estructura formal de la organización cuyas metas y objetivos están menos claramente definidos; además, su funcionamiento no depende de un sistema rígido de reglas y procedimientos” (pág. 185).²¹

Este sistema no se rige por reglas, todo lo contrario, surge de las relaciones de los miembros de una organización, que de forma espontánea se unen por la lucha de un objetivo en común. Tal como Koontz, Weihrich , & Cannice (2008) se refieren que: “La organización informal es una red de relaciones interpersonales que surgen cuando los individuos se asocian entre sí” (pág. 206).²²

4.3 Cultura Organizacional

Toda empresa tiene definida una serie de aspectos, que conforman la personalidad de la cultura organizacional de una entidad, por medio del cual determinan sus acciones. Chiavenato (2009) explica que:

“La cultura organizacional o cultura corporativa es el conjunto de hábitos y creencias establecidos por las normas, los valores, las actitudes y las expectativas que comparten todos los miembros de la organización. Así, se refiere al sistema de los significados que

²⁰ Chiavenato, Idalberto (2006) *Introducción a la teoría general de la administración*. Páginas 112.

²¹ Franklin Fincowsky, Enrique Benjamín (2009) *Organización de Empresas*. Página 185.

²² Koontz, Harold; Weihrich, Heinz & Cannice, Mark (2008) *Administración una perspectiva global y empresarial*. Página 206.

comparten todos los miembros de una organización y que la distinguen de las demás. Constituye la manera institucionalizada de pensar y de actuar que existe en una organización. La esencia de la cultura de una compañía encuentra su expresión en la forma en que hace sus negocios, trata a sus clientes y trabajadores y el grado de autonomía o libertad que existe en sus unidades o despachos y el grado de lealtad que los trabajadores sienten por la empresa. La cultura organizacional representa las percepciones de los dirigentes y los colaboradores de la organización y refleja la mentalidad que predomina en ella. Es más, la cultura organizacional es una forma de interpretar la realidad de la organización y constituye un modelo para manejar sus asuntos. Por ello, condiciona la administración de las personas. La cultura representa el universo simbólico de la organización, proporciona un referente de normas de desempeño a los trabajadores e incluye en la puntualidad, la productividad y la preocupación por la calidad del servicio al cliente. La cultura expresa la identidad de la organización. Se construye a lo largo del tiempo e impregna todas las prácticas; así constituye un complejo de representaciones mentales y un sistema coherente de significados que une a todos los miembros en torno de los mismos objetivos y la misma forma de actuar. Es el hilo conductor entre el presente y el pasado y contribuye a la permanencia y la cohesión de la organización. Así, los miembros de la organización aprenden, transmiten y comparten la cultura [...]” (pág. 176).²³ **(Ver Anexo 3, Figura 3).**

La cultura organizacional mantiene y refleja los hábitos adquiridos dentro de la empresa, por medio de su comportamiento, fomentando el orgullo de pertenencia de los colaboradores hacia la misma. Jones & George (2010) también expresan que:

“La cultura organizacional comprende el conjunto común de ideas, esperanzas, valores, normas y rutinas de trabajo que incluyen en las relaciones recíprocas de los miembros de una organización y en su colaboración para alcanzar las metas de la empresa. Cuando los miembros de una organización comparten una intensa dedicación a los valores, ideas y rutinas de su cultura y los asimilan a la búsqueda de sus metas, hay una cultura

²³ Chiavenato, Idalberto (2009) *Gestión del Talento Humano*. Página 176.

organizacional fuerte. Cuando los miembros no están muy comprometidos con un sistema compartido de valores, ideas y rutinas, la cultura es débil” (pág. 91).²⁴

Cada empresa construye los cimientos que dan vida a la cultura de una empresa, con el objetivo de establecer una sintonía en el equipo de trabajo, con el afán de mejorar el desempeño en los procesos que otorgarán el éxito. Por último Schein (1985, como se citó en Zapata Dominguez & Rodríguez Ramírez, 2008) señala que la cultura organizacional:

“es un patrón de supuestos básicos compartidos que fue aprendido por un grupo cuando resolvía problemas para adaptarse al exterior e integrarse en su interior, que ha funcionado lo bastante bien como para que se considere válido y, por lo tanto deseable, para enseñarle a los miembros nuevos como la forma indicada de percibir dichos problemas, de analizarlos y sentirlos”. “La cultura es la forma en que la organización ha aprendido a manejar su ambiente. Es una mezcla compleja de supuestos, conductas, relatos, mitos, metáforas y otras ideas que encajan todas para definir lo que significa trabajar en una organización particular” (pág. 215).²⁵

4.3.1 Cultura Perspectiva General

El mundo ha desarrollado culturas desde sus inicios, que reflejan en su forma de vida, social, filosofía, espiritual, educación e historia. La agrupación de estas denominaciones y experiencias dan forma a las identidades culturales de las organizaciones y les proporciona las herramientas necesarias para lograr sus objetivos. Según Chiavenato (2009) define que la:

“Cultura es un término general que se emplea con dos acepciones diferentes. Por una parte, significa el conjunto de costumbres y realizaciones de una época o de un pueblo y, por la otra, se refiere a las artes, la erudición y demás manifestaciones complejas del intelecto y la sensibilidad humana, consideradas en conjunto. La cultura organizacional no tiene nada que ver con lo anterior. En el estudio de las organizaciones, cultura se refiere a la forma de vida de la organización en todos sus aspectos, sus ideas, creencias, costumbres, reglas, técnicas, etc. En este sentido, todos los seres humanos estamos

²⁴ Jones, Gareth R. & George, Jennifer M. (2010) *Administración contemporánea*. Página 91.

²⁵ Zapata Dominguez, Alvaro & Rodríguez Ramírez, Alfonso (2008) *Cultura organizacional*. Página 215.

dotados de una cultura porque formamos parte de un sistema cultural. En función de ello, toda persona tiende a ver y a juzgar a otras culturas a partir del punto de vista de su propia cultura. De ahí el relativismo, porque las creencias y las actitudes sólo se comprenden en relación con su contexto cultural” (pág. 176).²⁶

La cultura se conforma de una sociedad que incluye todo lo que sabe o cree para influir de forma positiva en sus miembros, con el objetivo de crear un ambiente aceptable, que permita una buena y saludable convivencia. Hellriegel & Slocum, Jr. (s.f.) afirman que:

“La cultura es la forma característica en que poblaciones diferentes o sociedades humanas organizan su vida. Los antropólogos que trabajan en diversas culturas han demostrado con claridad la importancia del papel de la cultura en la formación de la personalidad. Las personas nacidas en una sociedad dada están expuestas a los valores de la familia, de la cultura y a las normas de comportamiento aceptables. La cultura también define cómo deben desempeñarse los diferentes papeles en esa sociedad”(pág. 39).²⁷

La cultura incluye aspectos que determinan cómo el grupo se piensa a sí mismo, se visualizan, se comunica y construye una sociedad que permite satisfacer las necesidades de la misma. Por último De Recanses (1986, como se citó en Zapata Dominguez & Rodríguez Ramírez, 2008) describe que la:

“Cultura es el conjunto de conocimientos, creencias, artes, leyes, ideas, oficios, formas de vida y todo cuanto el hombre ha heredado de sus antepasados. Todo aquello que las generaciones anteriores desde el más remoto pasado plasmaron en sus raíces es la herencia de la humanidad, que el hombre desde su infancia va aprendiendo y va adquiriendo” (pág. 190).²⁸

²⁶ Chiavenato, Idalberto (2009) *Gestión del Talento Humano*. Página 176.

²⁷ Hellriegel, Don & Slocum, Jr., John W. (s.f.) *Comportamiento Organizacional*. Página 39.

²⁸ Zapata Dominguez, Alvaro & Rodríguez Ramírez, Alfonso (2008) *Cultura organizacional*. Página 190.

4.3.2 *Perspectiva Antropológica*

Esta perspectiva es muy importante, ya que trata de entender todos los aspectos del ser humano, y gracias a la misma las personas pueden conocer y aprender a vivir con las diferentes culturas y hábitos de las personas. Para Robbins & Judge (2013):

“La antropología es el estudio de las sociedades con la finalidad de aprender sobre los seres humanos y sus actividades. El trabajo de los antropólogos acerca de las culturas y los ambientes ha ayudado a entender las diferencias en los valores, las actitudes y los comportamientos fundamentales entre personas de distintos países, y dentro de organizaciones diferentes. Gran parte de nuestro conocimiento actual de la cultura organizacional, los ambientes organizacionales y las diferencias entre culturas nacionales es resultado del trabajo de antropólogos o de otros profesionales que usan sus métodos de investigación” (pág. 14).²⁹

Tiene como objetivo principal aprender y tratar de comprender qué dirigen las acciones y la forma de ser de una persona o una sociedad. Austin (2000, como se citó en Hernández Palomino, Gallarzo, & Espinoza Medina, 2011) explica que:

“Una perspectiva antropológica más amplia considera a la cultura como las respuestas únicas que diversos grupos sociales han dado a los problemas con los que se han enfrentado en un contexto específico; es decir, son los comportamientos producidos por variables ambientales únicas. Así pues, cuando los administradores hablan de cultura se están refiriendo a cualquiera de los siguientes dos aspectos: Las variables que controlan un comportamiento y los comportamientos producto de estas variables” (pág. 92).³⁰

Esta perspectiva se centra en el ser humano, en su cultura y sus variaciones, en la interpretación y la reacción sobre los acontecimiento, y cómo se acomplan a los cambios que a diario se viven en una sociedad. Para Kottak (2011): “La antropología cultural es el estudio de la sociedad

²⁹ Robbins, Stephen P. & Judge, Timothy A. (2013) *Comportamiento Organizacional*. Página 14.

³⁰ Hernández Palomino, Jorge A.; Gallarzo, Manuel & Espinoza Medina, José de J. (2011) *Desarrollo Organizacional Enfoque Latinoamérica*. Página 92.

humana y la cultura, el subcampo que describe, analiza, interpreta y explica las similitudes y diferencias sociales y culturales” (pág. 10).³¹

4.3.3 *Perspectiva Sociológica*

Esta perspectiva nos ayuda a mejorar la convivencia, estudiando la conducta y aceptando las diferentes personalidades de la sociedad, debido a que tiene la capacidad de identificar detalles generales del comportamiento social. Franklin Fincowsky (2009) da a conocer que: “También reconocidas como socioculturales, estas necesidades se satisfacen mediante una mejor comunicación, interrelación personal, disminución de la irritabilidad, flexibilidad, sentido de integración e imagen personal” (pág. 235).³²

El conocimiento, los hábitos y las experiencias que reflejan el comportamiento de las personas que viven en una comunidad a lo largo del tiempo, de esta manera, la sociología cultural analiza el desarrollo intelectual que da identidad a un grupo de individuos. Robbins & Judge (2013) explican que:

“En tanto que la psicología se centra en el individuo, la sociología estudia a las personas en relación con su ambiente social o su cultura. Los sociólogos han contribuido al CO mediante el estudio del comportamiento grupal en las organizaciones, sobre todo en aquellas que son formales y complejas. Lo más importante es quizá que la sociología ha contribuido a la investigación acerca de la cultura organizacional, la teoría y estructura de la organización formal, la tecnología organizacional, las comunicaciones, el poder y el conflicto” (pág. 14).³³

Trata de interpretar los procesos de evolución personal, espiritual y estético del ser humano, incluyendo la ciencia y la tecnología, como cuando se habla del desarrollo cultural de un pueblo o de un país. Felcman (2001, como se citó en Franklin Fincowsky & Krieger, 2011) señala que la cultura puede definirse como un sistema sociocultural cuando:

³¹ Kottak, Conrad Phillip (2011) *Antropología cultural*. Página 10.

³² Franklin Fincowsky, Enrique Benjamín (2009) *Organización de Empresas*. Página 235.

³³ Robbins, Stephen P. & Judge, Timothy A. (2013) *Comportamiento Organizacional*. Página 14.

“El paradigma organizacional predominante es orientar a las organizaciones tomando como punto de partida su estrategia (visión, misión y objetivos), y alinear el resto de las variables organizacionales a la misma. Pero, al mismo tiempo se constata en muchos casos que la visión se orienta en un sentido y la cultura apunta en sentido contrario [...] No es suficiente alinear a la organización y su estructura detrás de una visión compartida; en procesos de cambio, también resulta fundamental alinear la cultura con los objetivos de la organización” (pág. 362).³⁴

4.3.4 *Perspectiva Psicológica social*

Esta perspectiva cultural influye en el comportamiento, los hábitos y las percepciones que guían las acciones de un individuo o grupo de personas. Kroeber y Kluckhohn (1952, como se citó en Morales Domínguez, Moya Morales, Gaviria Stewart, & Cuadrado Guirado, 2007) definen que:

“la cultura consiste en patrones, explícitos o implícitos, de y para la conducta adquiridos y transmitidos mediante símbolos, constituyendo el logro distintivo de los grupos humanos, incluyendo su representación en artefactos; el núcleo esencial de la cultura consiste en ideas tradicionales es decir, derivadas y seleccionadas históricamente y en sus valores” (pág. 64).³⁵

Dado los cambios que día a día surgen en la sociedad, esta perspectiva nos ayuda a tratar de comprender los diferentes comportamientos y actitudes, con el afán de simplificar y adaptarnos a la convivencia en general. Robbins & Judge (2013) detallan que ésta perspectiva está:

“Considerada en general como una rama de la psicología, la psicología social combina conceptos tanto de la psicología como de la sociología, para enfocarse en la influencia que los individuos tienen entre sí mismos. Un área primordial sobre la que los psicólogos sociales centran sus investigaciones es el cambio, cómo implementarlo y reducir los obstáculos para su aceptación. Además, los psicólogos sociales hacen aportes significativos a la medición, la comprensión y el cambio de las actitudes; en la

³⁴ Franklin Fincowsky, Enrique B. & Krieger, Mario José (2011) *Comportamiento Organizacional Enfoque para América Latina*. Página 362.

³⁵ Morales Domínguez, J. Francisco; Moya Morales, Miguel C., Gaviria Stewart, Elena & Cuadrado Guirado, Isabel (2007) *Psicología social*. Página 64.

identificación de patrones de comunicación y en la construcción de la confianza. Por último, los psicólogos sociales han efectuado contribuciones trascendentales al estudio del comportamiento grupal, el poder y el conflicto” (pág. 14).³⁶

Analiza la influencia de los grupos sociales, institucionales y culturales en el comportamiento humano sobre las acciones, siendo uno de sus objetivos comprender el funcionamiento de la mente de la sociedad. Bogardus (1924, como se citó en Garrido & Álvaro, 2007) menciona que:

“La psicología social es algo más que la aplicación de la psicología del individuo a la conducta colectiva. Es más que una teoría de la imitación, una teoría de los instintos, del instinto gregario o una teoría del conflicto de la vida social. Es el desarrollo de su enfoque propio, sus conceptos y leyes... La quintaesencia de la psicología social se encuentra en el estudio de la estimulación intersocial y en las respuestas a que da lugar y en las actitudes sociales, valores y personalidades resultantes” (pág. 100).³⁷

4.3.5 *Perspectiva Ideológica*

Trata de describir las actividades ejecutadas por un grupo de individuos, es decir, plasmando fechas sobre celebraciones significativas dependiendo la cultura de una sociedad. Geertz (1973, como se citó en Zapata Dominguez & Rodríguez Ramírez, 2008) afirma que:

“la ideología es un sistema de representaciones expresadas en procesos de imágenes, símbolos, mitos, ideas, conceptos, con la cual los individuos colectivamente considerados se identifican, construyendo y estructurando así la identidad de una sociedad, o lo que denominamos comúnmente como cultura”. (pág. 139).³⁸

Esta cultura explica el comportamiento colectivo, en la forma de pensar y las actitudes que los distinguen y condicionan buena parte de los actos de los miembros. Kuechler y Dalton (1990, como se citó en Morales Domínguez, Moya Morales, Gaviria Stewart, & Cuadrado Guirado,

³⁶ Robbins, Stephen P. & Judge, Timothy A. (2013) *Comportamiento Organizacional*. Página 14.

³⁷ Garrido, Alicia & Álvaro, José Luis (2007) *Psicología Social Perspectivas Psicológicas y Sociológicas*. Página 100.

³⁸ Zapata Dominguez, Alvaro & Rodríguez Ramírez, Alfonso (2008) *Cultura organizacional*. Página 139.

2007) comentan que: “por ideología entendemos el conjunto de creencias y valores compartidos con los que los miembros del movimiento justifican su acción” (pág. 679).³⁹

La conducta del ser humano está sustentada en sus pensamientos, que generan diversas emociones que guían las acciones de un individuo, también da respuesta a la interacción con otras personas o sociedad. Grinberg (1994, como se citó en Zapata Dominguez & Rodríguez Ramírez, 2008) define:

“la ideología es todo un sistema de fantasías, ideas y juicios de valor, que satisfacen necesidades muy profundas del sujeto; cohesiona a los individuos en sus roles, en sus funciones y en sus relaciones sociales, se contagia a todas las actividades del hombre y gobierna todos los comportamientos de las personas y sus relaciones con otras personas y con la naturaleza, al punto que está presente en todos nuestros juicios; participa en todos nuestros actos, gestos y comportamientos; en una frase: nuestra vida está marcada por nuestra ideología, al punto que puede llegar a determinar y a consolidar la identidad de alguien” (pág. 140).⁴⁰

4.3.6 Importancia de la Cultura Organizacional

La cultura organizacional comparte las actitudes, creencias, valores y comportamientos de la organización. Es un factor clave para determinar cómo las personas en la organización trabajan juntas y cómo se sienten con respecto a su trabajo.

Para tener una cultura productiva y saludable, es importante que esté alineada con las metas y prioridades de la empresa. También debe estar alineado con los valores de la empresa para que los empleados sepan lo que se espera que hagan. Una buena cultura organizacional facilitará que las personas de la empresa colaboren en proyectos, compartan ideas y sean más productivas y motivadas. Chiavenato (2009) agrega que:

“La cultura organizacional es importante para definir los valores que orientan a la organización y a sus miembros. Los líderes asumen un papel importante en la creación y el sustento de la cultura organizacional por medio de sus acciones, sus comentarios y

³⁹ Morales Domínguez, J. Francisco; Moya Morales, Miguel C., Gaviria Stewart, Elena & Cuadrado Guirado, Isabel (2007) *Psicología social*. Página 679.

⁴⁰ Zapata Dominguez, Alvaro & Rodríguez Ramírez, Alfonso (2008) *Cultura organizacional*. Página 140.

las visiones que adoptan. La administración de recursos humanos moderna no puede permanecer alejada de la misión de la organización. A final de cuentas, la misión se concreta por medio de las personas. Ellas desempeñan las actividades y garantizan que se realice la misión de la organización. Para ello, es necesario que los dirigentes y las personas que lideran observen un comportamiento misionero, es decir, que sepan cumplir con la misión de la organización por medio del trabajo y de la actividad en conjunto” (pág. 67).⁴¹

Es importante resaltar el impacto que la cultura causa en una organización, ya que en base a ésta se medirán los resultados laborales del equipo de trabajo, ya que causa un efecto en su productividad, derivado a la motivación, aprendizaje y superación. Por lo que Hellriegel & Slocum, Jr. (s.f.) afirman que la importancia de:

“La cultura ayuda a determinar patrones amplios de similitud del comportamiento entre las personas, pero por lo general existen diferencias en comportamiento, en ocasiones enormes, entre las personas de una misma cultura. Las culturas, en su mayoría, no son homogéneas (aunque algunas lo son más que otras). Por ejemplo, la ética de trabajo (dar valor al trabajo intenso, el no querer trabajar se considera incongruente) suele relacionarse con las culturas occidentales. Sin embargo, tal valor no influye en todas las personas de esas culturas en el mismo grado. Por tanto, aunque repercute sobre el desarrollo de las personalidades de los empleados, no todas las personas responden igual a las influencias culturales. Es cierto que uno de los errores más graves que pueden cometer los gerentes es suponer que los subordinados son exactamente iguales a ellos en lo referente a sus valores sociales, personalidad o cualquier otra característica individual”(pág. 39). Por último Hellriegel & Slocum, Jr. (s.f.) también mencionan que: “La cultura organizacional es importante para empleados y administradores por igual. Lograr un buen acoplamiento entre los valores de la organización y los del empleado, requiere primero que el que desee ser contratado imagine lo que una organización aprecia y, segundo, que busque una que comparta sus valores personales” (pág. 379).⁴²

⁴¹ Chiavenato, Idalberto (2009) *Gestión del Talento Humanos*. Página 67.

⁴² Hellriegel, Don & Slocum, Jr., John W. (s.f.) *Comportamiento Organizacional*. Página 39 y 379.

4.3.7 Componentes o niveles de la cultura organizacional

Estos niveles de la cultura dan a conocer un grupo de componentes indispensables para el desarrollo del ser humano, ya que reflejan las convicciones que influyen en la manera de vivir de las personas. Según Chiavenato (2009) la cultura se presenta en tres niveles:

- “Los artefactos constituyen el primer nivel de la cultura, el más superficial, visible y perceptible. Los artefactos son las cosas concretas que cada persona ve, oye y siente cuando se encuentra con una organización. Incluyen los productos, servicios y pautas de comportamiento de los miembros de una organización. Al caminar por las oficinas de una organización se advierte cómo visten las personas, cómo hablan, de qué conversan, cómo se comportan, qué es importante y relevante para ellas. Los artefactos son las cosas o los eventos que nos indican de forma visual o auditiva la cultura de la organización. Algunos ejemplos de artefactos son los símbolos, las historias, los héroes, los lemas y las ceremonias anuales.
- Los valores compartidos constituyen el segundo nivel de la cultura. Son los valores relevantes que adquieren importancia para las personas y que definen las razones que explican por qué hacen lo que hacen. Funcionan como justificaciones aceptadas por todos los miembros. En muchas culturas organizacionales los valores fueron creados originalmente por los fundadores de la organización.
- Los supuestos básicos constituyen el nivel más íntimo, profundo y oculto de la cultura organizacional. Son las creencias inconscientes, las percepciones, los sentimientos y los supuestos dominantes en los que creen las personas. La cultura prescribe la manera de hacer las cosas y muchas veces es adoptada por la organización por medio de supuestos que no están escritos o siquiera pronunciados” (pág. 179).⁴³ (Ver Anexo 4, Figura 4).

La cultura describe los elementos internos de una organización, que lo conforman, esto es lo que le da identidad, lo distingue y lo hace único. Para Vallejo Chávez (2015) son los siguientes:

- “Artefactos: cosas que se ven, escuchan y sienten cuando se encuentra en la organización. Incluye productos/servicios y pautas de comportamiento de sus miembros, desde cómo visten las personas, cómo hablan, qué conversan, cómo se comportan, qué

⁴³ Chiavenato, Idalberto (2009) *Gestión del Talento Humanos*. Página 179.

es importante y relevante para ellos. Los artefactos son cosas y eventos que nos indican en forma visual y auditiva la cultura de la organización.

- Valores corporativos: son valores relevantes que adquiere importancia en las personas, razones por las que “hacen lo que hacen”.
- Supuestos básicos: son creencias inconscientes, las percepciones, sentimientos y supuestos dominantes en los que creen las personas. La cultura de hacer las cosas en determinada forma, muchas veces se adoptan supuestos que no están escritos ni emitidos” (pág. 63).⁴⁴

Estos elementos apoyan a la adecuada construcción de una organización, siguiendo los lineamientos según las necesidades que la misma deba optar. Franklin Fincowsky & Krieger (2011) los describen en:

- “Producciones. El nivel más visible de la cultura organizacional es sus producciones y creaciones, y se percibe en su entorno físico y social.
- Valores. Todo aprendizaje cultural refleja en última instancia los valores propios del individuo, su idea de lo que “debe” ser, a diferencia de lo que es.
- Presunciones subyacentes básicas. Son las presunciones implícitas que en realidad orientan la conducta y enseñan a los miembros del grupo cómo percibir, pensar y sentir las cosas” (pág. 365).⁴⁵

4.3.8 Funciones de la Cultura Organizacional

Dentro de sus funciones se establecen las pautas de una entidad, también contribuye a obtener un sentido de pertenencia, fortaleciendo el compromiso de los colaboradores. Robbins & Judge (2013) señalan las funciones de la cultura:

“En primer lugar, la cultura tiene un papel que ayuda a definir las fronteras, es decir, establece las diferencias entre una organización y las demás. En segundo lugar, transmite un sentimiento de identidad a los miembros de la organización. En tercer lugar, facilita la generación de compromiso con algo que va más allá del mero interés individual. En

⁴⁴ Vallejo Chávez, Luz M. (2015) *Gestión del talento humano*. Página 63.

⁴⁵ Franklin Fincowsky, Enrique B. & Krieger, Mario José (2011) *Comportamiento Organizacional Enfoque para América Latina*. Página 365.

cuarto lugar, aumenta la estabilidad del sistema social. La cultura es el adhesivo social que ayuda a mantener unida la organización al proveer estándares de lo que deberían decir y hacer los trabajadores. Por último, la cultura sirve como mecanismo que da sentido y control, que guía y da forma a las actitudes y al comportamiento de los empleados. Es esta última función la que tiene un interés particular para nosotros. La cultura define las reglas del juego.

La tendencia actual hacia las organizaciones descentralizadas hace que la cultura sea más importante que nunca, aunque de forma irónica también dificulta más el establecimiento de una cultura firme. Cuando se reducen la autoridad formal y los sistemas de control, el significado compartido de la cultura puede guiar a todos hacia la misma dirección. Sin embargo, los empleados que están organizados en equipos podrían mostrar mayor lealtad a su equipo y a sus valores, que la organización como un todo. En las organizaciones virtuales, la falta de contacto personal frecuente dificulta considerablemente el establecimiento de un conjunto de normas común. Un liderazgo firme, que comunique con frecuencia las metas y las prioridades comunes es muy importante en las organizaciones innovadoras.

El “ajuste” entre el individuo y la organización, es decir, el hecho de si las actitudes y la conducta del aspirante o el trabajador son compatibles con la cultura influye mucho en quién recibe una oferta de trabajo, una evaluación del desempeño favorable o un ascenso. No es coincidencia que casi todos los empleados de los parques temáticos de Disney tengan una apariencia atractiva, limpia e íntegra, y muestren sonrisas brillantes. La compañía selecciona a los empleados que logren mantener esa imagen. En el trabajo, una cultura fuerte respaldada por reglas y reglamentos formales garantiza que se actuará de una manera relativamente uniforme y predecible” (pág. 516).⁴⁶

Los componentes englobados destacan la disciplina, como esencia de las funciones de la cultura, formando vínculos entre un equipo de trabajo y empresa a la que pertenecen y exponiendo las diferentes formas de pensar y vivir. Ritter (2008) menciona que:

⁴⁶ Robbins, Stephen P. & Judge, Timothy A. (2013) *Comportamiento Organizacional*. Página 516.

“La cultura organizacional tiene como funciones primarias:

- La identificación es la función que hace de la cultura la “personalidad de la organización”.
- La integración. La función integrativa se manifiesta a través del consenso de los supuestos básicos.
- La función coordinadora de la cultura permite delegar en los empleados mayor libertad de acción y de decisiones, dado que ellos mismos alinean, por convencimiento propio, su comportamiento a los valores y objetivos de la organización.
- Motivación. Es la función del “just do it”. La cultura organizacional le da sentido al trabajo por lo que es o puede ser un potente motivador hacia el interior de la organización, legitimando al mismo tiempo el proceder hacia fuera” (pág. 43).⁴⁷ [\(Ver Anexo 5, Figura 5\).](#)

La prioridad e importancia de las diferentes funciones puede variar según las características de la cultura organizacional, objetivos, etapa de desarrollo, influencia de los parámetros del entorno externo, etc. Por lo que Daft (2011) considera que:

“Las culturas sirven a dos funciones críticas en las organizaciones: 1) integrar a los miembros de manera que sepan cómo relacionarse unos con otros y 2) ayudar a la organización a adaptarse al entorno externo. La integración interna significa que los miembros desarrollan una identidad colectiva y saben cómo trabajar juntos con eficacia. La cultura es la que guía las relaciones de trabajo cotidianas y determina la forma en que las personas se comunican dentro de la organización, qué comportamiento es aceptable y cuál no y cómo se asignan el poder y la posición. La adaptación externa se refiere a la forma como la organización alcanza sus metas y trata a las personas ajenas a la empresa. La cultura ayuda a guiar las actividades cotidianas de los trabajadores, con el fin de que cumplan con ciertas metas” (pág. 377),⁴⁸

⁴⁷ Ritter, Michael (2008) *Cultura Organizacional*. Página 43.

⁴⁸ Daft, Richard L. (2011) *Teoría y diseño organizacional*. Página 377.

4.4 Tipos de la Cultura Organizacional

Toda empresa debe analizar y escoger una estrategia, para identificar y elegir el tipo de cultura adecuado que según las necesidades de la organización requiera ejecutar. Hellriegel & Slocum, Jr (s.f.) explican que:

“El eje vertical refleja la orientación de control relativo de una organización, que varía de estable a flexible. El eje horizontal refleja el enfoque relativo de atención de una organización, que va del funcionamiento interno al externo. Los cuatro cuadrantes representan cuatro tipos puros de cultura organizacional: burocrática, de clan, emprendedora y de mercado” (pág. 387).⁴⁹ (Ver Anexo 6, Figura 6).

Existen diferentes tipos de cultura organizacional, es la forma principal en que la empresa se administra y se dirige, por lo que Gibson, Ivancevich, Donnelly, Jr, & Konopaske (2011) indican que: “Los teóricos e investigadores han ofrecido y analizado diversos listados de distintos tipos de culturas. Tales listados y tipologías buscan generalizar importantes propiedades culturales mediante más de una organización” (pág. 35).⁵⁰

Con el tiempo se forman más empresas, cada día hay más emprendedores, que dependiendo el tipo de cultura que identifiquen y determinen para la organización obtendrán el éxito que establecieron. Daft (2011) analiza que: “Estas cuatro características se relacionan para tener cabida entre valores culturales, estrategia, estructura y entorno. Cada una puede tener éxito, dependiendo de las necesidades del entorno externo y del enfoque estratégico de la organización” (pág. 381).⁵¹

4.4.1 Cultura Burocrática

Esta cultura cumple con todas las medidas establecidas por la entidad a la que pertenecen, brindando seguimiento en el compromiso de ejecutar los procesos regidos según la jerarquía. Hellriegel & Slocum, Jr (s.f.) la definen como:

⁴⁹ Hellriegel, Don & Slocum, Jr., John W. (s.f.) *Comportamiento Organizacional*. Página 387.

⁵⁰ Gibson, James L.; Ivancevich, John M.; Donnelly, Jr., James H. & Konopaske, Robert (2011) *Organizaciones. Comportamiento, estructura y proceso*. Página 35.

⁵¹ Daft, Richard L. (2011) *Teoría y diseño organizacional*. Página 381.

“Una organización que valora la formalidad, las reglas, los procedimientos de operación establecidos como norma tiene una cultura burocrática. Recordemos que las preocupaciones de largo plazo de una burocracia son la predecibilidad, eficiencia y estabilidad. Sus miembros aprecian mucho los productos y servicios al cliente estandarizados. Las normas de comportamiento apoyan la formalidad sobre la informalidad. Los gerentes conciben sus funciones como buenos coordinadores, organizadores y vigilantes del cumplimiento de las reglas y normas escritas. Las tareas, responsabilidades y autoridad están claramente definidas para todos los empleados. Las reglas y procesos de la organización están contenidas en gruesos manuales, y los empleados creen que su deber es conducirse “según el libro” y seguir los procedimientos legalistas” (pág. 388).⁵²

Este tipo de cultura es creado por el crecimiento excesivo de la organización. Por lo tanto, es necesario aumentar el nivel de control, establecer estándares, pautas y procedimientos. Daft (2011) describe que:

“La cultura burocrática tiene un enfoque interno y una orientación congruente hacia un entorno estable. Este tipo de cultura apoya un enfoque metódico para hacer negocios. Los símbolos, los héroes y las ceremonias refuerzan los valores de cooperación, tradición y de seguir políticas y prácticas establecidas como formas de alcanzar las metas. El nivel de participación personal es un poco más bajo en esta cultura, pero lo supera un alto nivel de congruencia, conformismo y colaboración entre los miembros. Esta clase de organización tiene éxito por ser altamente integrada y eficiente” (pág. 384).⁵³

En esta cultura existe una formalidad, donde las organizaciones poseen una estructura de mando establecida, por lo que Gibson, Ivancevich, Donnelly, Jr, & Konopaske (2011) se refieren que una cultura burocrática es “Una organización en la que se pone énfasis en las reglas, políticas, procedimientos, cadena de mando y toma de decisiones centralizada, tiene una cultura burocrática” (pág. 36).⁵⁴

⁵² Hellriegel, Don & Slocum, Jr., John W. (s.f.) *Comportamiento Organizacional*. Página 388.

⁵³ Daft, Richard L. (2011) *Teoría y diseño organizacional*. Página 384.

⁵⁴ Gibson, James L.; Ivancevich, John M.; Donnelly, Jr., James H. & Konopaske, Robert (2011) *Organizaciones*.

4.4.2 Cultura de Clan

Esta cultura no se rige a base de normas y reglas, al contrario, confía en el compromiso a base de un alto orgullo de pertenencia hacia la entidad, donde ambas partes tienen claro sus objetivos y estrategias para alcanzarlos. Hellriegel & Slocum, Jr (s.f.) la definen como:

“La tradición, la lealtad, el compromiso personal, una extensa socialización, el trabajo en equipo, la autoadministración y la influencia social son atributos de una cultura de clan. Sus miembros reconocen una obligación que va más allá del sencillo intercambio de trabajo por un sueldo. El compromiso de largo plazo del individuo con la organización (lealtad) es intercambiado por el compromiso de largo plazo de la organización con el individuo (seguridad). Puesto que las personas creen que la organización les dará un trato justo en materia de incrementos salariales, ascensos y otras formas de reconocimiento, se sienten responsables ante la organización de sus actos. Una cultura de clan logra la unidad por medio de un largo y profundo proceso de socialización. Los miembros más viejos del clan sirven como mentores y modelos de función para los más nuevos. El clan está consciente de la singularidad de su historia, y frecuentemente documenta sus orígenes y celebra sus tradiciones con diversos ritos. Los miembros comparten una imagen del estilo y comportamiento de la organización. Las declaraciones y actos públicos refuerzan estos valores. En una cultura de clan, los integrantes comparten el orgullo de ser parte de la membresía. Las metas, percepciones y tendencias de conducta fomentan la comunicación, la coordinación e integración. Una cultura de clan genera sentimientos de propiedad personal de un negocio, un producto o una idea” (pág. 389).⁵⁵

Es decir, se basa en la solidez de los miembros de la organización, fomentando valores que permiten tener una buena comunicación e interacción, con el afán de lograr una máxima colaboración para ambas partes. Daft (2011) explica que:

“La cultura de clan tiene un enfoque primordial en el interés y la participación de los miembros de la organización y en expectativas rápidamente cambiantes del entorno externo. Más que cualquier otra, esta cultura se enfoca en satisfacer las necesidades de los empleados como la ruta para lograr un alto desempeño. El interés y la participación

Comportamiento, estructura y proceso. Página 36.

⁵⁵ Hellriegel, Don & Slocum, Jr., John W. (s.f.) *Comportamiento Organizacional.* Página 389.

crean un sentido de responsabilidad y propiedad y, por consiguiente, un mayor compromiso con la organización. En una cultura de clan, un valor importante es cuidar de los empleados y asegurarse de que tengan cualquier cosa que necesiten para ayudarlos a sentirse satisfechos y a la vez productivos” (pág. 384).⁵⁶

Esta cultura interpreta las relaciones, su valor principal es la promesa de un compromiso, es decir, la lealtad, destaca el bienestar, crecimiento y responsabilidad de los colaboradores. Según Gibson, Ivancevich, Donnelly, Jr. & Konopaske (2011) la describen como: “Ser parte de una familia trabajadora, seguir la tradición y los rituales, el trabajo en equipo y el espíritu, la autodirección y la influencia social son las características de la cultura del clan” (pág. 36).⁵⁷

4.4.3 Cultura Emprendedora

Esta cultura se identifica por vivir a la vanguardia de los cambios, es decir cada día evoluciona acoplándose a las transformaciones según las necesidades de la sociedad e intentar cumplir con las expectativas del público Para Schein (s.f., como se citó en Franklin Fincowsky & Krieger, 2011) la cultura empresarial:

“es un modelo de presunciones básicas, inventadas, descubiertas o desarrolladas por un grupo dado al ir aprendiendo a enfrentarse con sus problemas de adaptación externa e integración interna, que hayan ejercido la suficiente influencia como para ser consideradas válidas y, en consecuencia, ser enseñadas a los nuevos miembros como el modo correcto de percibir, pensar y sentir esos problemas” (pág. 364).⁵⁸

Esta cultura es una manera de orientar la innovación como respuesta a la demanda del mercado, trata de mantenerse un paso adelante de los posibles inconvenientes, por lo que Gibson, Ivancevich, Donnelly, Jr. & Konopaske (2011) explican que: “La innovación, creatividad, toma de riesgos y la búsqueda agresiva de oportunidades ilustran una cultura empresarial. Los

⁵⁶ Daft, Richard L. (2011) *Teoría y diseño organizacional*. Página 384.

⁵⁷ Gibson, James L.; Ivancevich, John M.; Donnelly, Jr., James H. & Konopaske, Robert (2011) *Organizaciones. Comportamiento, estructura y proceso*. Página 36.

⁵⁸ Franklin Fincowsky, Enrique B. & Krieger, Mario José (2011) *Comportamiento Organizacional Enfoque para América Latina*. Página 364.

empleados entienden que el cambio dinámico, las iniciativas individuales y la autonomía son prácticas estándar” (pág. 36).⁵⁹

La cultura empresarial crea el entorno en el que se desarrollan los atributos, mentalidades y comportamientos empresariales. En estas condiciones, el emprendedor tiene que tomar una decisión, arriesgarse y emprender. Hellriegel & Slocum, Jr (s.f.c) sostiene que la cultura emprendedora se caracteriza por los:

“Altos niveles de asunción de riesgos, dinamismo y creatividad caracterizan la cultura emprendedora. Existe compromiso con la experimentación, la innovación y el estar en la vanguardia. Esta cultura no sólo reacciona rápidamente a los cambios en el ambiente sino crea el cambio. La efectividad significa ofrecer productos nuevos y exclusivos y un rápido crecimiento. Al principio, el dinero escasea para la mayoría de estas compañías que apenas arrancan, y la habilidad del empresario para conseguir el dinero para iniciarlas frecuentemente es crucial para su supervivencia” (pág. 390).⁶⁰

4.4.4 *Cultura de mercado*

Esta cultura mantiene un alto nivel de retroalimentación, obligaciones designadas, pactos de mutuo acuerdo por un objetivo en común, reflejando como resultado beneficios para ambas partes. Por lo que Hellriegel & Slocum, Jr (s.f.d) afirman que:

“La cultura de mercado se caracteriza por el logro de objetivos mensurables y exigentes, especialmente aquellos que son financieros y se basan en el mercado (por ejemplo, crecimiento de ventas, rentabilidad y participación en el mercado). Una competitividad energética y la orientación hacia las ganancias prevalecen en toda la organización.

En una cultura de mercado, las relaciones entre el individuo y la organización son contractuales. En este sentido, la orientación de control es formal y muy estable. El individuo es responsable de cierto nivel de desempeño, y la organización promete un nivel específico de remuneraciones en recompensa. Mayores niveles de desempeño se intercambian por mayores remuneraciones, según se señala en el acuerdo. Ninguna de

⁵⁹ Gibson, James L.; Ivancevich, John M.; Donnelly, Jr., James H. & Konopaske, Robert (2011) *Organizaciones. Comportamiento, estructura y proceso*. Página 36.

⁶⁰ Hellriegel, Don & Slocum, Jr., John W. (s.f.) *Comportamiento Organizacional*. Página 390.

las dos partes reconoce el derecho de la otra a exigir más de lo que se especificó originalmente. La organización no promete seguridad (ni la da a entender), y la persona no promete lealtad (ni la da a entender). En lugar de fomentar un sentimiento de pertenencia a un sistema social, la cultura de mercado valora la independencia y la individualidad y alienta a los miembros a que persigan sus propios objetivos financieros. La cultura de mercado está vinculada a las metas mensuales, trimestrales y anuales de desempeño, con base en las utilidades” (pág. 390).⁶¹

Trata de mantener la estabilidad y control, el enfoque principal es que la marca sobresalga de la competencia, ya que la prioridad es obtener los resultados plasmados. Ritter (2008) define que la cultura de mercado:

” Es la que busca el logro de metas medibles y deseables, especialmente de carácter financiero o de mercado (crecimiento de ventas, rentabilidad y penetración en el mercado). Propicia una intensa competencia y orientación hacia las utilidades. Las relaciones entre individuo y empresa son contractuales. Ninguna de las partes reconoce el derecho de la otra a demandar más de lo originalmente pactado. A mayores niveles de desempeño corresponden mayores niveles de retribución, de acuerdo a lo previsto y a un programa convenido. La organización ni promete (ni siquiera implícitamente) seguridad, el individuo no promete (ni siquiera implícitamente) lealtad” (pág. 56).⁶²

Esta cultura trabaja en la meta racional con la necesidad de obtener resultados en la productividad y logro de objetivos establecidos. Para Gibson, Ivancevich, Donnelly, Jr. & Konopaske (2011) señalan que: “Un énfasis en el aumento de las ventas, el aumento en la participación de mercado, la estabilidad financiera y la rentabilidad son atributos de una cultura de mercado” (pág. 37).⁶³

⁶¹ Hellriegel, Don & Slocum, Jr., John W. (s.f.) *Comportamiento Organizacional*. Página 390.

⁶² Ritter, Micahel (2008) *Cultura Organizacional*. Página 56.

⁶³ Gibson, James L.; Ivancevich, John M.; Donnelly, Jr., James H. & Konopaske, Robert (2011) *Organizaciones. Comportamiento, estructura y proceso*. Página 37.

4.4.5 *Clima organizacional y diferencia entre la cultura organizacional*

El clima organizacional tiene características medibles en el espacio de trabajo que las personas que trabajan en este entorno perciben, que influyen en la motivación y el comportamiento. Según el análisis y definición, Chiavenato (2011) de forma precisa define que:

“El concepto de clima organizacional expresa la influencia del ambiente sobre la motivación de los participantes, de manera que se puede describir como la cualidad o propiedad del ambiente organizacional que perciben o experimentan sus miembros y que influye en su conducta. Este término se refiere específicamente a las propiedades motivacionales del ambiente organizacional, es decir, a los aspectos de la organización que causan diferentes tipos de motivación en sus participantes” (pág. 74).⁶⁴

Toda empresa debe tener un clima organizacional, pero es indispensable que este sea positivo, ya que el personal percibe un ambiente agradable, permitiendo buenas relaciones interpersonales, y un buen desempeño laboral. (Ostroff et al. 2003, Schneider & Reichers 1983, Schneider et al. 2011, como se citó en Schneider, Ehrhart, & Macey, 2012) afirman que: “El clima organizacional puede definirse como las percepciones compartidas y el significado de las políticas, prácticas y procedimientos que experimentan los empleados y los comportamientos observan que son recompensados y que son apoyados y esperados” (pág. 362).⁶⁵

El clima organizacional es una característica del ambiente laboral, que permite que los miembros de la organización puedan satisfacer una experiencia de convivencia que influye en el comportamiento y compromiso de esfuerzo. DuBrin (1974, como se citó en Zapata Dominguez & Rodríguez Ramírez, 2008) señala que:

“Cada organización tiene propiedades o características que poseen muchas otras organizaciones; aunque cada organización tiene su constelación exclusiva de características y propiedades. Clima Organizacional es el término utilizado para

⁶⁴ Chiavenato, Idalberto (2011) *Administración de recursos humanos El capital humano de las organizaciones*. Página 74.

⁶⁵ Schneider, Benjamin; Ehrhart, Mark G. & Macey, William H. (2012) [Consultado el 09 de junio 2022] Recuperado de: https://www.researchgate.net/publication/230628709_Organizational_Climate_and_Culture

describir una estructura psicológica de las organizaciones. El clima, pues, es la «sensación», «personalidad» o «carácter» del ambiente de la organización” (pág. 311).⁶⁶

La cultura y el clima organizacionales son dos términos que a menudo se usan indistintamente, sin embargo, no son lo mismo y hay una diferencia entre ellos. La cultura organizacional destaca los valores compartidos de una empresa. Está influenciado por muchos factores, como los valores del fundador, el tipo de trabajo realizado en la empresa o la forma en que los empleados se comunican entre sí. Las normas culturales de una organización se pueden encontrar en su código de vestimenta, sus niveles de jerarquía y su estilo de comunicación.

El clima organizacional expresa los sentimientos e impresiones de los empleados de una empresa acerca del clima laboral. La cultura puede describirse como la base sobre la que se rige cualquier organización. Por otro lado, el clima organizacional trata de cómo se sienten los empleados cuando trabajan para una empresa. Si la cultura es personal, el clima tiene que ver con el estado de ánimo o ambiente que prevalece en la empresa. Está sujeto a cambios y está determinado por muchos factores, incluidos el liderazgo, la estructura, las recompensas y el reconocimiento.

4.5 Elementos de la cultura Organizacional

Cada organización está formada por personas y cada persona es diferente. Sin embargo, lo que impulsa a todos a la misma dirección son los elementos de la cultura organizacional. Por lo que Daft (2011) menciona que: “Para identificar e interpretar la cultura se requiere que las personas hagan inferencias basadas en artefactos observables. Entre ellos se incluyen ritos y ceremonias, historias y mitos, símbolo[.]” (pág. 377).⁶⁷

La cultura organizacional promueve una identidad estable en la empresa, a través de los elementos culturales que sirven para dar instrucciones precisas de cómo operar, relacionarse y actuar. Gibson, Ivancevich, Donnelly, Jr, & Konopaske (2011) expresa que: “Las

⁶⁶ Zapata Dominguez, Alvaro & Rodríguez Ramírez, Alfonso (2008) *Cultura organizacional*. Página 311.

⁶⁷ Daft, Richard L. (2011) *Teoría y diseño organizacional*. Página 377.

organizaciones antiguas de este tipo han establecido historias, utilizado símbolos, realizado rituales y hasta utilizado su propio lenguaje” (pág. 39).⁶⁸

La combinación e identificación de todos estos elementos conforman la esencia de la empresa, contribuyendo a la construcción y fortalecimiento de la cultura organizacional. Robbins & Judge (2013) argumentan que: “La cultura se transmite a los empleados en varias formas, y las más poderosas son las historias, los rituales, los símbolos materiales y el lenguaje” (pág. 523).⁶⁹

4.5.1 Mitos, historias y leyendas

Estos hechos y acontecimientos, especialmente los vividos por una persona, grupo o miembros de una comunidad social, proporciona una cadena de acontecimientos que permite enriquecer la cultura. Según Durand (1982, como se citó en Zapata Dominguez & Rodríguez Ramírez, 2008):

“el mito es un sistema dinámico de símbolos, arquetipos y esquemas que bajo generación de un esquema, tiende a convertirse en relato. El mito es un esbozo de racionalización que utiliza el discurso en el cual los símbolos se expresan con palabras y los arquetipos en ideas. En este contexto, los mitos reflejan simbologías organizacionales basadas en palabras, discursos, ideas o aspectos de la vida diaria, convirtiéndose en relatos que describen hechos o acciones humanas representativas para la organización. De esta manera los mitos en la Empresa hacen relación a las palabras, discursos y actividades originados por los fundadores, quienes se manifestaron dejando huella en la colectividad de la Empresa y que a través del tiempo han perdurado en la mentalidad y la conciencia de los trabajadores, adquiriendo sentido y significado” (pág. 252).⁷⁰

Por medio de las historias, se puede dar a conocer los acontecimientos que son indispensables para el desarrollo de la humanidad. Chiavenato (2009) describe que las historias:

“Son cuentos y pasajes acerca del fundador de la empresa, recuerdos sobre las dificultades o eventos especiales, las reglas de conducta, el recorte y la reubicación de

⁶⁸ Gibson, James L.; Ivancevich, John M.; Donnelly, Jr., James H. & Konopaske, Robert (2011) *Organizaciones. Comportamiento, estructura y proceso*. Página 39.

⁶⁹ Robbins, Stephen P. & Judge, Timothy A. (2013) *Comportamiento Organizacional*. Página 523.

⁷⁰ Zapata Dominguez, Alvaro & Rodríguez Ramírez, Alfonso (2008) *Cultura organizacional*. Página 252.

los trabajadores, los aciertos y los errores anteriores que anclan el presente en el pasado y explican la legitimidad de las prácticas actuales” (pág. 187).⁷¹

Estos relatos permiten conocer las ideas y acontecimientos ancestrales, sobre la actualidad del mundo, también permiten comparar y prevenir o saber cómo accionar ante situaciones futuras.

Robbins & Judge (2013) señalan que:

“Por lo general, contienen la narrativa de eventos acerca de los fundadores de la organización, la transgresión de las reglas, historias de pobres convertidos en ricos, reducciones de la fuerza laboral, reubicación de empleados, reacción ante errores del pasado y dificultades organizacionales. Los empleados también crean sus propias historias sobre cómo lograron adaptarse o no a la organización durante el proceso de socialización, incluyendo sus primeros días en el puesto, sus primeras interacciones con los demás y sus primeras impresiones acerca de la vida organizacional” (pág. 524).⁷²

Describir los inicios y transformaciones de la empresa es un factor que multiplica el sentido de pertenencia de los colaboradores, ya que los hace conocedores y parte de la misma. Daft (2011) define que:

“Las historias son narraciones basadas en acontecimientos reales que con frecuencia se comparten entre los empleados y se cuentan a los nuevos trabajadores para informarlos acerca de una organización. Muchas historias son acerca de héroes de la empresa que sirven como modelos o ideales para cumplir con las normas y los valores de la firma. Se considera que algunas historias son leyendas debido a que los acontecimientos son históricos y tal vez se embellecieron con detalles ficticios. Otras historias son mitos, que son congruentes con los valores y las creencias de la organización, pero que no están respaldados por hechos. Las historias mantienen con vida los principales valores de la organización y proporcionan una comprensión compartida entre todos los empleados” (pág. 378).⁷³

⁷¹ Chiavenato, Idalberto (2009) *Gestión del Talento Humanos*. Página 187.

⁷² Robbins, Stephen P. & Judge, Timothy A. (2013) *Comportamiento Organizacional*. Página 524.

⁷³ Daft, Richard L. (2011) *Teoría y diseño organizacional*. Página 378.

4.5.2 Ritos, rituales y ceremonias

Estas son algunas de las expresiones culturales a través de las cuales se reconocen y expresan a través de las conexiones simbólicas que se realizan con personas o dioses y con el medio ambiente. Chiavenato (2009) agrega que los:

“Rituales y ceremonias. Son secuencias repetitivas de actividades que expresan y refuerzan los valores principales de la organización.

Las ceremonias de fin de año y las conmemoraciones del aniversario de la organización son rituales que reúnen y acercan a la totalidad de los trabajadores para motivar y reforzar aspectos de la cultura organizacional, así como para reducir los conflictos” (pág. 187).⁷⁴

Por medio de los rituales se puede plasmar una secuencia de actos, que determinan una tradición y tiene un valor simbólico. Robbins & Judge (2013) agregan que: “Los rituales son secuencias repetitivas de actividades que expresan y refuerzan los valores fundamentales de la organización: qué metas son las más importantes, cuáles personas importan y de quiénes se puede prescindir” (pág. 524).⁷⁵

Estas actividades son una manera útil de expresar y representar la cultura de la empresa motivando al personal con los diferentes eventos, y así reforzando la relación laboral. Por último Hellriegel & Slocum, Jr. (s.f.) definen que:

“Los ritos y ceremonias organizacionales son actividades o rituales planeados con un significado cultural importante. Ciertas actividades de los gerentes o de los empleados pueden convertirse en rituales que se interpretan como parte de la cultura organizacional. Es evidente que la intención de las ceremonias es aumentar la identidad y el estatus de los socios de alto desempeño y destacar los premios por excelencia de la compañía” (pág. 385).⁷⁶

⁷⁴ Chiavenato, Idalberto (2009) *Gestión del Talento Humanos*. Página 187.

⁷⁵ Robbins, Stephen P. & Judge, Timothy A. (2013) *Comportamiento Organizacional*. Página 524.

⁷⁶ Hellriegel, Don & Slocum, Jr., John W. (s.f.) *Comportamiento Organizacional*. Página 385.

Por medio de los ritos y ceremonias de la cultura organizacional enfoca todas las acciones normales de la empresa, potenciando así la comunicación de los principales valores de la entidad. Para Jones & George (2010) analizan:

“Otra forma en que los gerentes pueden crear o influir en la cultura de la organización consiste en establecer ceremonias y ritos, que son encuentros formales en los que se reconocen sucesos de importancia para toda la organización y para ciertos empleados” (pág. 97).⁷⁷

Por medio de este tipo de acciones se puede plasmar un lineamiento de reglas, que permite satisfacer un acto social que otorga un significado especial. Hellriegel, Jackson, & Slocum, Jr (2009) indican que:

“Las ceremonias son actividades formales elaboradas que tienen por objeto generar sentimientos muy fuertes. Por lo general se llevan a cabo en eventos especiales. En casi todas las sociedades, las ceremonias conmemoran el nacimiento, el matrimonio y la muerte de los miembros de una sociedad. Muchas organizaciones las utilizan para brindar reconocimientos por logros especiales y para honrar a un empleado que se retira” (pág. 601).⁷⁸

Estos elementos constituyen una serie de expresiones culturales, a través de las cuales se reconocen y expresan desde el punto de vista de cada sociedad, ya que estas agrupaciones simbólicas se originan con el entorno natural. Franklin Fincowsky & Krieger (2011) describen que los:

“Ritos, rituales y ceremonias. Son las rutinas programadas que cotidianamente y sistemáticamente se dan en las organizaciones, a través de juegos, costumbres y ceremonias. Al aprender cómo deben conducirse, los individuos actúan con menor ambigüedad e incertidumbre ante las situaciones que se presentan, lo que favorece la coordinación. Por otra parte, estos rituales suelen estar influidos por instrucciones y

⁷⁷ Jones, Gareth R. & George, Jennifer M. (2010) *Administración contemporánea*. Página 97.

⁷⁸ Hellriegel, Don; Jackson, Susan E. & Slocum, Jr, Jhon W. (2009) *Administración Un enfoque basado en competencias*. Página 601.

procedimientos que la organización establece para indicar cómo debe comportarse su personal” (pág. 371).⁷⁹

4.5.3 Valores

Por medio de estos, se determinan los cimientos de la conducta de la empresa y son estrechamente relacionado con los propósitos, se puede considerar uno de los elementos más importantes de la organización, porque toda la estructura organizativa depende de ellos y sin ellos la empresa pierde su esencia. Chiavenato (2009) expresa: “Un valor es una creencia básica sobre lo que se puede hacer o no, lo que es o no es importante. Los valores constituyen las creencias y las actitudes que ayudan a determinar el comportamiento individual” (pág. 66).⁸⁰

Los valores expresan cualidades especiales por la cual las cosas e ideas se valoran en un sentido positivo o negativo. También Jones & George (2010) definen: “Los valores son ideas sobre lo que una sociedad considera que es bueno, correcto, deseable o bello”(pág. 211).⁸¹

Este elemento representa las convicciones compartidas dentro de un grupo de personas que definen y guían su comportamiento y decisiones. Están estrechamente relacionados con las identidades grupales y pueden identificarse a través de tradiciones transmitidas de generación en generación. Por último Hellriegel & Slocum, Jr. (s.f.) afirman que:

“Los valores culturales que son aquellas creencias conscientes e inconscientes, sostenidas de manera profunda, que especifican las preferencias y comportamientos generales, y definen lo que es correcto e incorrecto. Los valores culturales se reflejan en la moral, costumbres y prácticas establecidas de una sociedad” (pág. 18).⁸²

⁷⁹ Franklin Fincowsky, Enrique B. & Krieger, Mario José (2011) *Comportamiento Organizacional Enfoque para América Latina*. Página 371.

⁸⁰ Chiavenato, Idalberto (2009) *Gestión del Talento Humanos*. Página 66.

⁸¹ Jones, Gareth R. & George, Jennifer M. (2010) *Administración contemporánea*. Página 211.

⁸² Hellriegel, Don & Slocum, Jr., John W. (s.f.) *Comportamiento Organizacional*. Página 18.

4.5.4 Normas y costumbres

Cada persona establece reglas de comportamiento determinadas por la sociedad, transmitidas a través de la educación y las prácticas, que tienen como finalidad de mantener el orden, que es la clave para una vida adecuada en sociedad. Por lo que Jones & George (2010) agregan que: “Las normas son códigos de conducta, tácitos e informales, que prescriben la conducta apropiada en determinadas situaciones y que la mayor parte de los miembros de un grupo o una organización considera importantes” (pág. 211).⁸³

A través de estas medidas se determina el principio que constituye el comportamiento adecuado y la correcta ejecución de una acción. Hellriegel & Slocum, Jr. (s.f.) definen que:

“Las normas son las reglas y patrones de comportamiento aceptados y esperados por los integrantes de un equipo. Ellas ayudan a definir la conducta que los integrantes creen necesaria para alcanzar las metas. Con el tiempo, cada equipo establece sus normas y hace que sus integrantes las cumplan. Es frecuente que las normas se definan y hagan cumplir de manera más estricta en los grupos informales por presión de los compañeros que en los equipos formales. Esas normas pueden ampliar o limitar el logro de las metas de la organización” (pág. 211).⁸⁴

Este tipo de elemento es de suma importancia para una persona o sociedad, ya que por medio de una serie de acciones recurrentes se conforman las costumbres, que permiten conservar ciertos actos en los que se cree se genera una actitud positiva. Jones & George (2010) señalan que: “Las costumbres son normas consideradas esenciales para el buen funcionamiento de la sociedad y la vida social” (pág. 211).⁸⁵

La forma de pensar, sentir y actuar, de lo que se ve y aprende, convirtiéndolo en un hábito de la vida cotidiana es parte de la costumbre de un individuo o sociedad.

“Una costumbre es una característica propia de la sociedad, un comportamiento común adoptado por varias personas dentro de la comunidad y que la distinguen del resto de las

⁸³ Jones, Gareth R. & George, Jennifer M. (2010) *Administración contemporánea*. Página 211.

⁸⁴ Hellriegel, Don & Slocum, Jr., John W. (s.f.) *Comportamiento Organizacional*. Página 211.

⁸⁵ Jones, Gareth R. & George, Jennifer M. (2010) *Administración contemporánea*. Página 211.

sociedades. Por lo general, se trata de un evento o una situación repetitiva, haciendo de la continuidad de esta una tradición o hábito” (Pérez, 2021).⁸⁶

4.5.5 Símbolos materiales

Los elementos físicos que por su naturaleza establecen y caracterizan un orden de importancia dentro de la organización y que, por acuerdo o asociación, transmiten información y significado fuera del ámbito de su función. Según Chiavenato (2009) los símbolos materiales son:

“La arquitectura del edificio, los despachos y las mesas, el tamaño y el arreglo físico de los escritorios constituyen símbolos materiales que definen el grado de igualdad o la diferenciación entre las personas y el tipo de comportamiento (como asumir riesgos o seguir la rutina, el autoritarismo o el espíritu democrático, el estilo participativo o el individualismo, la actitud conservadora o innovadora) que desea la organización. Los símbolos materiales constituyen aspectos de la comunicación no verbal” (pág. 187).⁸⁷

Por medio de las características de estos elementos físicos se puede determinar un orden y transmitir la personalidad de una empresa. Robbins & Judge (2013) describen que:

“La distribución de las oficinas corporativas, el tipo de automóvil que reciben los altos ejecutivos, y la presencia o ausencia de aviones de la empresa son ejemplos de símbolos materiales. Otros incluyen el tamaño de las oficinas, la elegancia del mobiliario, privilegios ejecutivos y vestuario. Tales símbolos comunican a los empleados quién es importante, el grado de igualdad que desea la alta gerencia y los tipos de comportamiento que se consideran adecuados, como tomar riesgos, o ser conservador, autoritario, participativo, individualista o social” (pág. 524).⁸⁸

Entre los elementos tangibles de la cultura organizacional, se tiene todos los símbolos que representan la marca y reflejan la identidad corporativa. Para Daft (2011):

⁸⁶ Pérez, Mariana (2021) [Consultado el 19 de junio 2022] Recuperado de:
<https://conceptodefinicion.de/costumbre/>

⁸⁷ Chiavenato, Idalberto (2009) *Gestión del Talento Humanos*. Página 187.

⁸⁸ Robbins, Stephen P. & Judge, Timothy A. (2013) *Comportamiento Organizacional*. Página 524.

“Otra herramienta para interpretar la cultura es el símbolo, es decir, algo que representa otra cosa. En cierto sentido, las ceremonias, las historias y los ritos son todos símbolos, debido a que representan valores más profundos. Otro símbolo es un artefacto físico de la organización. Los símbolos físicos son poderosos porque enfocan la atención en un aspecto específico” (pág. 379).⁸⁹

4.5.6 Lenguaje

Lo constituyen los hábitos de la cultura de la organización, estableciendo su propio sistema de significados y debe ser aprendido por los miembros de la empresa, logrando una conexión en general. Chiavenato (2009) agrega que el:

“Lenguaje. Muchas organizaciones y también unidades dentro de ellas utilizan el lenguaje como una manera de identificar a los miembros de una cultura o subcultura. Al aprender el lenguaje, el miembro confirma la aceptación de la cultura y ayuda a preservarla. Las organizaciones desarrollan términos singulares para describir equipamientos, escritorios, personas clave, proveedores, clientes o productos. También la forma de vestir de las personas y los documentos utilizados constituyen formas de expresar la cultura organizacional” (pág. 187).⁹⁰

El lenguaje es algo que los miembros de la organización deben aprender para comunicarse de manera efectiva y poder llevarse bien. Para Gibson, Ivancevich, Donnelly, Jr. & Konopaske (2011): “El lenguaje se refiere a la jerga o términos de idiosincrasia de una organización y puede servir a distintos propósitos en relación con la cultura” (pág. 39).⁹¹

Parte fundamental de una empresa es el lenguaje que utilizan para desarrollar procesos, ya que se obtiene una mejor comunicación y permite optimizar los procedimientos. Por último Robbins & Judge (2013) señala que:

⁸⁹ Daft, Richard L. (2011) *Teoría y diseño organizacional*. Página 379.

⁹⁰ Chiavenato, Idalberto (2009) *Gestión del Talento Humanos*. Página 187.

⁹¹ Gibson, James L.; Ivancevich, John M.; Donnelly, Jr., James H. & Konopaske, Robert (2011) *Organizaciones. Comportamiento, estructura y proceso*. Página 39.

“Muchas organizaciones y unidades dentro de ellas utilizan un lenguaje para que los miembros se identifiquen con la cultura, manifiesten que la aceptan y ayuden a preservarla. Existen términos únicos para describir el equipo, los funcionarios, individuos clave, proveedores, clientes o productos que se relacionan con el negocio. Es probable que al principio los nuevos empleados se sientan abrumados por los acrónimos y la jerga, los cuales, una vez asimilados, actúan como un denominador común que une a los miembros de una cultura o subcultura dadas” (pág. 524).⁹²

4.6 La Identidad Organizacional y su importancia

Está ligado a su misión, visión, valores, historia y cultura, esta creado por actitudes individuales, y la forma de interactuar con otras personas, que le dan sentido a la vida de la organización. De acuerdo con Michael Diamond (1993, como se citó en Werther & Davis, 2008) la identidad organizacional: “está conformada por todos los patrones del comportamiento individual y de las relaciones interpersonales que muestran el significado no conocido de la vida organizacional” (pág. 50).⁹³

Es importante que una organización tenga una identidad clara y coherente. La forma en que se comunica con las partes interesadas y el recurso humano puede ser un factor clave en su éxito.

Una empresa determina su personalidad identificando quiénes son y qué quieren lograr, que los hace únicos en comparación de otras empresas, de esta manera dando a conocer la identidad y cultura organizacional. Etkin & Schvarstein (2000) detallan que:

“Las organizaciones poseen una identidad definida como invariante en el sentido de que su transformación también implica la aparición de una nueva organización. Constituye definición de dicha identidad la enumeración de todo aquello que permita distinguir a la organización como singular y diferente de las demás, todo aquello que si desaparece afecta decisivamente a la organización” (pág. 156).⁹⁴

⁹² Robbins, Stephen P. & Judge, Timothy A. (2013) *Comportamiento Organizacional*. Página 524.

⁹³ Werther, William B. & Davis, Keith (2008) *Administración de Recursos Humanos El capital humano de las empresas*. Página 50.

⁹⁴ Etkin, Jorge & Schvarstein, Leonardo (2000) *Identidad de las organizaciones Invariancia y cambio*. Página 156.

La identidad organizacional es lo que representa la empresa, cómo quiere ser percibida por la gente y cómo quiere comunicarse con las partes interesadas. Es importante tener en cuenta que esta identidad no solo debe ser visual sino también verbal y escrita.

Por medio de la identidad se interpretan los sentimientos y experiencias de una organización en función de sus propias relaciones y con los demás. Hatch & Schultz (1997, como se citó en Duque Oliva & Carvajal Prieto, 2015) definen que la identidad organizacional: “En términos generales, lo que los miembros perciben, sienten y piensan acerca de sus organizaciones. Se asume que es una opinión colectiva, comúnmente compartida de las características y los valores distintivos de la organización” (pág. 116).⁹⁵

La identidad organizacional de cualquier empresa es algo que debe diseñarse cuidadosamente si quieren que la organización se destaque de la competencia. Por eso, las empresas necesitan tener una idea clara de quiénes son y qué quieren representar. Por último la identidad de una organización es importante porque ayuda a generar confianza en la empresa y crear un vínculo con los clientes. También puede ayudar a dar forma a cómo se sienten los empleados acerca de su entorno de trabajo y lo que están dispuestos a hacer por su empleador.

4.6.1 Identidad individual

Esta identidad es el concepto que un individuo tiene sobre sí mismo. Se construye sobre lo que las personas perciben, saben y distinguen de los demás. Simon (2004, como se citó en Morales Domínguez, Moya Morales, Gaviria Stewart, & Cuadrado Guirado, 2007) se refiere que: “La identidad individual es la autointerpretación basada en una configuración compleja de aspectos del yo diferentes y no redundantes” (pág. 797).⁹⁶

Establece las características y rasgos que identifican, y hacen única a una persona de acuerdo a su comportamiento ante las diferentes situaciones. Para Gonzales Miranda (2012) la identidad

⁹⁵ Duque Oliva, Edison Jair & Lina Astrid, Carvajal Prieto (2015) *La identidad organizacional y su influencia en la imagen: una reflexión teórica*. Página 116.

⁹⁶ Morales Domínguez, J. Francisco; Moya Morales, Miguel C., Gaviria Stewart, Elena & Cuadrado Guirado, Isabel (2007) *Psicología social*. Página 797.

individual es como: “La auto referenciación comparativa que captura aquello que da sentido y significado a sus miembros” (pág. 54).⁹⁷

De esta manera se logra obtener una percepción que específica y determina, según la actitud que muestra ante los diversos escenarios que lo hace diferente y similar de los demás. Gioia (2000, como se citó en Duque Oliva & Carvajal Prieto, 2015) describe la indentidad individual como: “Un sentido de continua formulación y preservación de sí mismo a través de la interacción” (pág. 116).⁹⁸

4.6.2 Identidad colectiva

Cada persona es miembro de la comunidad, familia, amigos, vecinos y conforman el entorno en el que viven, y todos están unidos por lazos culturales y afectivos, diferenciando cada grupo. Entonces la identidad colectiva según Gonzales Miranda (2012) la define como un: “Conjunto de significados compartidos por la colectividad, que sirve a su vez como referente comparativo” (pág. 54).⁹⁹

De esta manera refleja el sentido de pertenencia de una comunidad o sociedad que experimentan los miembros de la organización, según la ideología que comparten. Para Dutton, Dukerich & Harquail (1994, como se citó en Duque Oliva & Carvajal Prieto, 2015) la identidad colectiva: “representa el conjunto de creencias que los miembros comparten; la identidad organizacional percibida se refiere a las creencias de un individuo particular, miembro de la organización” (pág. 116).¹⁰⁰

Cada persona es un miembro de una sociedad, los familiares y colegas que constituyen el entorno humano y todos comparten lazos culturales y emocionales, y estas forman la identidad

⁹⁷ Gonzales Miranda, Diego René (2012) *Estudios Organizacionales de la División de Ciencias Económico Administrativas*. Página 54.

⁹⁸ Duque Oliva, Edison Jair & Lina Astrid, Carvajal Prieto (2015) *La identidad organizacional y su influencia en la imagen: una reflexión teórica*. Página 116.

⁹⁹ Gonzales Miranda, Diego René (2012) *Estudios Organizacionales de la División de Ciencias Económico Administrativas*. Página 54.

¹⁰⁰ Duque Oliva, Edison Jair & Lina Astrid, Carvajal Prieto (2015) *La identidad organizacional y su influencia en la imagen: una reflexión teórica*. Página 116.

colectiva de una sociedad. Simon (2004, como se citó en Morales Domínguez, Moya Morales, Gaviria Stewart, & Cuadrado Guirado, 2007) **da a conocer la:** “identidad colectiva como una autointerpretación centrada en un aspecto del yo socialmente compartido. Se basa primordialmente en un único aspecto del yo que la persona comparte con otras personas, pero no con todas, en un contexto social relevante” (pág. 797).¹⁰¹

4.7 Motivación de la cultura organizacional y sus teorías

La motivación ayuda a cualquier persona a llevar a cabo los procesos necesarios y tomar las acciones adecuadas para alcanzar, conseguir o satisfacer una necesidad determinada. Por lo que Chiavenato, Dolan , Valle Cabrera, & López Cabrales (2019) afirman que:

“La motivación (del latín moveré = mover) es el concepto más asociado con la perspectiva microscópica del comportamiento organizacional (CO). Significa impulsar y dinamizar a las personas. Sin embargo, las perspectivas sobre la motivación no son unánimes. Motivación es un término de varios significados que se usan de forma poco correcta, como: necesidad, impulso, deseo, voluntad, meta, objetivo, motivo o incentivo. Algunos autores se concentran en ciertos factores que estimulan y dirigen las acciones de las personas. Otros señalan metas u objetivos por alcanzar. Otros más afirman que la motivación es la manera de incitar un comportamiento, imbuirle energía, mantenerlo y dirigirlo, así como el tipo de reacción subjetiva que se presenta cuando todo ello ocurre. También señalan que la motivación es un proceso psicológico fundamental en el comportamiento individual. Junto con la percepción, atribución, cognición, las actitudes y el aprendizaje, la motivación sobresale como un proceso importante en la comprensión del comportamiento humano, que actúa e interactúa con otros procesos mediadores entre el ser humano y el ambiente. Así como sucede con los procesos cognitivos, la motivación no se puede visualizar, sino que sólo puede ser observada a través de la conducta de las personas. La motivación es un constructo utilizado para ayudar a comprender el comportamiento humano” (pág. 60).¹⁰² **(Ver anexo 7, Figura 7).**

¹⁰¹ Morales Domínguez, J. Francisco; Moya Morales, Miguel C., Gaviria Stewart, Elena & Cuadrado Guirado, Isabel (2007) *Psicología social*. Página 797.

¹⁰² Chiavenato, Dolan , Valle Cabrera, & López Cabrales (2019) *Especialidad en Recursos Humanos*. Página 60.

Analiza la actividad interna, dirigiendo y apoyando el comportamiento de una persona para fines específicos, esta es un impulso que mueve a una persona a efectuar ciertas acciones y persistir hasta su culminación. También Robbins & Judge (2013) agregan que:

“Se define la motivación como los procesos que inciden en la intensidad, dirección y persistencia del esfuerzo que realiza una persona para alcanzar un objetivo. Si bien la motivación en general se relaciona con el esfuerzo para lograr cualquier meta, nosotros nos limitaremos a las metas organizacionales, con la finalidad de reflejar nuestro interés particular en el comportamiento relacionado con el trabajo” (pág. 202).¹⁰³

Todo ser humano tiene la necesidad de ser motivado, ya que está lleno de muchas emociones, que sin esfuerzo pueden hacer que pierda credibilidad en sus acciones y para quién las ejecuta, por lo que la motivación es esencial para alcanzar las metas establecidas. Por último Jones & George (2010) detallan que: “La motivación puede definirse como las fuerzas psicológicas que determinan la dirección del comportamiento de una persona en una organización, su nivel de esfuerzo y su nivel de persistencia ante los obstáculos” (pág. 463).¹⁰⁴

4.7.1 Pirámide de necesidades de Maslow

Este conjunto de componentes conforma las necesidades que el ser humano necesita para vivir, elementos indispensables de suma importancia para mantener una vida plena y saludable. Según Chiavenato, Dolan, Valle Cabrera, & López Cabrales (2019) la teoría de la motivación de Maslow:

“Está basada en la llamada pirámide de las necesidades, es decir, las necesidades se pueden jerarquizar o clasificar por orden de importancia y de influencia en el comportamiento humano. Maslow identificó las siguientes necesidades:

1. Las necesidades fisiológicas son las básicas como la alimentación, bebida, habitación y protección contra el dolor o sufrimiento. También se les llama necesidades biológicas.

¹⁰³ Robbins, Stephen P. & Judge, Timothy A. (2013) *Comportamiento Organizacional*. Página 202.

¹⁰⁴ Jones, Gareth R. & George, Jennifer M. (2010) *Administración contemporánea*. Página 463.

2.Las necesidades de seguridad son las relacionadas con estar libre de peligros (reales o imaginarios) y estar protegido contra amenazas externas o del entorno. También están estrechamente relacionadas con la supervivencia del individuo.

3.Las necesidades sociales son las de la persona en sociedad como amistad, participación, pertenencia a grupos, amor y afecto. Están relacionadas con la vida del individuo en sociedad con otras personas y con el deseo de dar y recibir afecto.

4.Las necesidades de estima son las relacionadas con la forma en que una persona se percibe y evalúa, como la autoestima, el amor propio y la confianza en uno mismo.

5.Las necesidades de autorrealización son las más elevadas del ser humano y lo llevan a realizarse mediante el desarrollo de sus aptitudes y capacidades.” (pág. 64).¹⁰⁵

El ser humano necesita recursos indispensables para mantener una vida que cumplan con ideales de supervivencia, las cuales ayudan a motivar la conducta de un individuo. Jones & George (2010) **mencionan que:**

“Maslow argumentaba que esas necesidades de nivel más bajo deben satisfacerse antes de que una persona se esfuerce por satisfacer las siguientes necesidades de la jerarquía, como las necesidades de autoestima. De acuerdo con Maslow, cada vez que una necesidad queda satisfecha ésta deja de funcionar como fuente de motivación. El nivel inferior de necesidades insatisfechas de la jerarquía es el motivador principal del comportamiento; cuando este nivel queda satisfecho, las necesidades del siguiente nivel superior de la jerarquía empiezan a motivar el comportamiento.

Para tener una fuerza laboral motivada, los gerentes deben determinar qué necesidades tratan de satisfacer los empleados en las organizaciones y luego cerciorarse de que reciban resultados que las satisfagan cuando tengan un desempeño de alto nivel y contribuyan a la efectividad de la organización. De hacerlo así, los gerentes alinean los intereses de los miembros individuales a los de la organización en su conjunto. Cuando hacen aquello que va en beneficio de la organización (es decir, cuando tienen un

¹⁰⁵ Chiavenato, Dolan , Valle Cabrera, & López Cabrales (2019) *Especialidad en Recursos Humanos*. Página 64.

desempeño de alto nivel), los empleados reciben resultados que satisfacen sus necesidades” (pág. 472).¹⁰⁶

Las acciones de las personas están motivadas por un enfoque en la satisfacción de necesidades específicas, que pueden clasificarse según su importancia para el bienestar de ellos. Por último Robbins & Judge (2013) señalan que:

“La teoría de la motivación mejor conocida es la jerarquía de las necesidades, enunciada por Abraham Maslow, quien planteó la hipótesis de que dentro de cada ser humano existe una jerarquía de cinco necesidades:

1. Fisiológicas. Incluyen hambre, sed, refugio, sexo y otras necesidades corporales.
2. Seguridad. Abarca el cuidado y la protección contra los daños físicos y emocionales.
3. Sociales. Incluye el afecto, el sentido de pertenencia, la aceptación y la amistad.
4. Estima. Factores internos como el respeto a sí mismo, la autonomía y el logro; y factores externos como el estatus, el reconocimiento y la atención.
5. Autorrealización. Impulso para convertirse en aquello que uno es capaz de ser incluye el crecimiento y el desarrollo del propio potencial.

Maslow clasificó las cinco necesidades en órdenes superior e inferior. Las fisiológicas y de seguridad, que según la teoría son las iniciales para todos los seres humanos, las describió como necesidades de orden inferior, y las sociales, de estima y autorrealización como necesidades de orden superior, las cuales se satisfacen en forma interna (dentro del individuo); mientras que las de orden inferior se satisfacen principalmente en forma externa (con cuestiones como el salario, los contratos sindicales y la antigüedad)” (pág. 203).¹⁰⁷

4.7.2 Teoría ERC

En el caso de la pirámide de Maslow, no es posible satisfacer el nivel superior sin satisfacer primero el nivel inferior. Por ejemplo, según esta teoría, si no se cumple cierto nivel no se podrá

¹⁰⁶ Jones, Gareth R. & George, Jennifer M. (2010) *Administración contemporánea*. Página 472.

¹⁰⁷ Robbins, Stephen P. & Judge, Timothy A. (2013) *Comportamiento Organizacional*. Página 203.

pasar al siguiente nivel. Citando a Chiavenato, Dolan , Valle Cabrera, & López Cabrales (2019) explican que:

“Alderfer trabajó con la pirámide de Maslow, pero la ajustó por medio de la investigación empírica” y la resumió en necesidades de existencia, relaciones y crecimiento, de ahí el nombre de teoría ERC.

1. Las necesidades de existencia se refieren al bienestar físico: la existencia, preservación y supervivencia. Incluyen las necesidades fisiológicas y las de seguridad de Maslow.
2. Las necesidades de relaciones se refieren al deseo de interacción con otras personas, es decir, a las relaciones sociales. Incluyen las categorías sociales y los componentes externos de las necesidades de estima de Maslow.
3. Las necesidades de crecimiento se refieren al desarrollo del potencial humano y al deseo de crecimiento personal. Incluyen los componentes intrínsecos de la necesidad de estima de Maslow, así como la necesidad de autorrealización” (pág. 67).¹⁰⁸

De acuerdo con esta teoría, si no se satisfacen las necesidades más altas, la persona se frustra y opta por satisfacer las necesidades más bajas, es decir, permite diferencias individuales, por ejemplo, unos optan por priorizar el crecimiento personal de los empleados y otros optan por prestar más atención a las relaciones interpersonales. Según Jones & George (2010) describen que:

“La teoría ERC de Clayton Alderfer condensa las cinco categorías de necesidades de la jerarquía de Maslow en tres categorías universales: existencia, relación y crecimiento, también dispuestas en una jerarquía. Alderfer está de acuerdo con Maslow en que al satisfacer sus necesidades de un nivel inferior una persona tratará de satisfacer necesidades de un nivel superior. Sin embargo, a diferencia de Maslow, Alderfer considera que una persona puede sentirse motivada al mismo tiempo por necesidades de más de un nivel. Alderfer también sugiere que cuando las personas sufren una frustración de necesidades o no logran satisfacer las necesidades de cierto nivel, entonces se enfocan más en satisfacer las necesidades del siguiente nivel inferior de la jerarquía.

¹⁰⁸ Chiavenato, Dolan , Valle Cabrera, & López Cabrales (2019) *Especialidad en Recursos Humanos*. Página 67.

Al igual que con la teoría de Maslow, las investigaciones no respaldan algunas de las ideas específicas de la teoría ERC, como la existencia de la jerarquía de tres niveles de necesidades que propuso Alderfer. Sin embargo, para los gerentes el mensaje importante de la teoría ERC es el mismo que el de la teoría de Maslow: determinar qué necesidades tratan de satisfacer sus subordinados en el trabajo y asegurarse de que reciben resultados que las satisfagan cuando su desempeño sea de un alto nivel y ayude a la organización a alcanzar sus objetivos” (pág. 473).¹⁰⁹

Esta teoría incluye los factores internos como emocionales, físicos y de desarrollo de la persona y a la manera en que éstos dirigen su comportamiento, o sea, las necesidades específicas que motivan a las personas. Gibson, Ivancevich, Donnelly, Jr, & Konopaske (2011) argumentan que:

“Alderfer concuerda con Maslow en que las necesidades de los individuos se clasifican en jerarquías; sin embargo, su propuesta incluye sólo tres conjuntos de necesidades:

1. De existencia. Necesidades satisfechas por factores tales como alimentos, aire, agua, salario y condiciones laborales.
2. De relación. Necesidades satisfechas por relaciones sociales e interpersonales significativas.
3. De crecimiento. Necesidades satisfechas por un individuo que realiza contribuciones creativas o productivas” (pág. 131).¹¹⁰

4.7.3 Teoría de los dos factores de Herzberg

Cabe destacar que la motivación e higiene, son factores que motivan y obligan a las personas a desempeñarse mejor. Por eso es importante que los objetivos de la empresa se alineen con los intereses de los empleados. De acuerdo con Chiavenato, Dolan , Valle Cabrera, & López Cabrales (2019) llegan a la conclusión:

“Según Herzberg, la motivación de las personas para el trabajo depende de dos factores íntimamente relacionados:

¹⁰⁹ Jones, Gareth R. & George, Jennifer M. (2010) *Administración contemporánea*. Página 473.

¹¹⁰ Gibson, James L.; Ivancevich, John M.; Donnelly, Jr., James H. & Konopaske, Robert (2011) *Organizaciones. Comportamiento, estructura y proceso*. Página 131.

1. Los factores higiénicos son las condiciones de trabajo que rodean a la persona. Incluyen las instalaciones y el ambiente y engloban las condiciones físicas, el salario y las prestaciones sociales, las políticas de la organización, el estilo de liderazgo, clima laboral, las relaciones entre la dirección y los empleados, los reglamentos internos, las oportunidades de crecimiento, la relación con los colegas, etc. Son el contexto del trabajo. En la práctica, son los factores utilizados tradicionalmente por las organizaciones para motivar a las personas. Cuando estos factores son excelentes sólo evitan la insatisfacción, pues su influencia en el comportamiento no consigue elevar en forma sustancial ni duradera la satisfacción de las personas. Sin embargo, cuando son precarios provocan insatisfacción.

2. Los factores motivacionales se refieren al perfil del puesto y a las actividades relacionadas con él. Producen una satisfacción duradera y aumentan la productividad a niveles de excelencia. Cuando los factores motivacionales son óptimos elevan sustancialmente la satisfacción de las personas y cuando son precarios acaban con ella. Los factores motivacionales son las condiciones internas del individuo que conducen a sentimientos de satisfacción y realización personales. Están relacionados con las necesidades secundarias” (pág. 67).¹¹¹

El desempeño de las personas depende del nivel de satisfacción e insatisfacción que experimentan en el entorno laboral, de esta manera el desempeño puede ser positivo o negativo.

También Jones & George (2010) mencionan que:

“Frederick Herzberg adoptó un planteamiento diferente a los de Maslow y Alderfer y se enfocó en dos factores:

Las necesidades de motivación se relacionan con la naturaleza del trabajo en sí y de cuán estimulante es. Los resultados, como un trabajo interesante, autonomía, responsabilidad, poder crecer y desarrollarse en el puesto, así como un sentido de logro y realización, ayudan a satisfacer las necesidades de motivación. Para tener una fuerza laboral muy motivada y satisfecha, Herzberg sugirió que los gerentes deben dar los pasos necesarios para cerciorarse de satisfacer las necesidades de motivación de sus empleados.

¹¹¹ Chiavenato, Dolan , Valle Cabrera, & López Cabrales (2019) *Especialidad en Recursos Humanos*. Página 67.

Las necesidades de higiene se relacionan con el contexto físico y psicológico en que se realiza el trabajo. Las necesidades de higiene se satisfacen mediante resultados como condiciones de trabajo agradables y cómodas, el sueldo, la seguridad en el empleo, buenas relaciones con los compañeros de trabajo y una supervisión eficaz. De acuerdo con Herzberg, cuando no se satisfacen las necesidades de higiene, los trabajadores se sienten insatisfechos, y cuando se satisfacen estas necesidades, los trabajadores no se sienten insatisfechos. Sin embargo, la satisfacción de las necesidades de higiene no genera altos niveles de motivación, ni siquiera altos niveles de satisfacción con el trabajo. Para que la motivación y la satisfacción con el trabajo aumenten, se deben satisfacer las necesidades de motivación” (pág. 474).¹¹²

Las personas tiene diversas necesidades y metas personales que afectan su vida profesional, incluyendo la motivación laboral, y por lo tanto, tienen factores que influyen en satisfacerlas o no. Por último Robbins & Judge (2013) expresan que:

“Con la premisa de que la relación de un individuo con el trabajo es fundamental, y que la actitud de alguien hacia su puesto de trabajo muy bien podría determinar el éxito o el fracaso, el psicólogo Frederick Herzberg se preguntó lo siguiente: “¿Qué espera la gente de su trabajo?”. Pidió a los individuos que describieran con detalle situaciones donde se sintieran excepcionalmente bien o mal con respecto de sus puestos de trabajo. Las respuestas difirieron de manera significativa, lo cual condujo a Herzberg a plantear su teoría de los dos factores también llamada teoría de la motivación e higiene.

Los factores intrínsecos como el progreso, el reconocimiento, la responsabilidad y el logro parecen relacionarse con la satisfacción laboral. Los sujetos que respondieron que se sentían bien con su trabajo mostraron tendencia a atribuir dichos factores a sí mismos, en tanto que los individuos insatisfechos tendían a citar factores extrínsecos, como la supervisión, el salario, las políticas de la compañía y las condiciones laborales.

Según Herzberg, los datos sugieren que lo opuesto a la satisfacción no es la insatisfacción, como se solía pensar. Al eliminar las características insatisfactorias de un puesto de trabajo, este no se vuelve necesariamente satisfactorio. Herzberg propuso la

¹¹² Jones, Gareth R. & George, Jennifer M. (2010) *Administración contemporánea*. Página 474.

existencia de un continuo doble: lo opuesto de “satisfacción” es “sin satisfacción” y lo contrario de “insatisfacción” es “sin insatisfacción”.

Como resultado, Herzberg clasificó condiciones como la calidad de la supervisión, el salario, las políticas de la empresa, las condiciones físicas del trabajo, las relaciones con los demás y la seguridad laboral como factores de higiene. Cuando estos factores son adecuados, la gente no se sentirá insatisfecha ni tampoco satisfecha. Herzberg sugirió que cuando se desea motivar a las personas en su trabajo, se tienen que enfatizar factores asociados con el trabajo en sí o con los resultados que se derivan directamente de este, como las oportunidades de ascenso, las oportunidades de desarrollo personal, el reconocimiento, la responsabilidad y el logro: son las características que los individuos consideran recompensas intrínsecas” (pág. 205).¹¹³

4.7.4 Teoría de las necesidades adquiridas de McClelland

Mediante la institución de estos componentes, el ser humano tiende a desear diferentes aspiraciones que constituyen el esfuerzo por el cumplimiento de logros, evolución personal y mantener una vida social para influir en otras personas. Para Chiavenato, Dolan, Valle Cabrera, & López Cabrales (2019):

“Esta teoría también se concentra en el contenido y fue desarrollada por McClelland y su equipo. Sostiene que la dinámica del comportamiento humano parte de tres motivos o necesidades básicas:

1. La necesidad de realización (need for achievement o n-Ach) es la necesidad de éxito competitivo, búsqueda de la excelencia, lucha por el éxito y realización en relación con determinadas normas.
2. La necesidad de poder (need for power o nPow) es el impulso que lleva a controlar a otras personas o influir en ellas, a conseguir que adquieran un comportamiento que no tendrían de forma natural.

¹¹³ Robbins, Stephen P. & Judge, Timothy A. (2013) *Comportamiento Organizacional*. Página 205.

3. La necesidad de afiliación (need for affiliation o naif) es la inclinación hacia las relaciones interpersonales cercanas y amigables, el deseo de ser amado y aceptado por los demás” (pág. 68).¹¹⁴

Al transcurrir el tiempo el ser humano adquiere algunas necesidades con el afán de alimentar la motivación y que afectan el comportamiento y las acciones de las personas ante su entorno.

Jones & George (2010) agregan que:

“El psicólogo David McClelland ha investigado ampliamente las necesidades de logro, afiliación y poder. La necesidad de logro es la medida en que un individuo siente un fuerte deseo de desempeñar bien tareas desafiantes y de cumplir sus normas personales de excelencia. Las personas con un alto nivel de logro a menudo se fijan metas personales y les gusta recibir retroalimentación sobre su desempeño. La necesidad de afiliación es la medida en que un individuo se preocupa por establecer y mantener buenas relaciones personales, ser apreciado y lograr que quienes lo rodean se lleven bien entre ellos. La necesidad de poder es la medida en que un individuo desea controlar a los demás o incluir en ellos. Aun cuando cada una de estas necesidades está presente en cada uno de nosotros en cierta medida, su importancia en el lugar de trabajo depende del puesto que uno ocupe” (pág. 474).¹¹⁵

Estos factores intentan explicar cómo el cumplimiento de las expectativas satisface las necesidades personales, que influyen en las acciones de las personas en el contexto de la gestión empresarial. Por último Robbins & Judge (2013) afirman que:

“La teoría de las necesidades de McClelland fue desarrollada por David McClelland y sus colaboradores y se centra en tres necesidades:

1. La necesidad de logro (nLog) es el impulso por sobresalir, por tener éxito con respecto a un conjunto de estándares.
2. La necesidad de poder (nPod) es la necesidad de hacer que otros se comporten de una manera que no se lograría con ningún otro medio.

¹¹⁴ Chiavenato, Dolan , Valle Cabrera, & López Cabrales (2019) *Especialidad en Recursos Humanos*. Página 68.

¹¹⁵ Jones, Gareth R. & George, Jennifer M. (2010) *Administración contemporánea*. Página 474.

3. La necesidad de afiliación (nAfi) es el deseo de tener relaciones interpersonales amigables y cercanas.

Con base en una gran cantidad de investigaciones, es posible hacer algunas predicciones entre la necesidad de logro y el desempeño en el trabajo. En primer lugar, cuando los empleos implican mucha responsabilidad personal, retroalimentación y un nivel intermedio de riesgo, los individuos con una alta necesidad de logro se sienten muy motivados. En segundo lugar, una gran necesidad de logro no necesariamente convierte a una persona en un buen administrador, sobre todo en las grandes organizaciones. Los individuos con alta necesidad de logro se interesan en su buen desempeño personal y no en influir en otros para que trabajen bien. En tercer lugar, las necesidades de afiliación y poder suelen estar muy relacionadas con el éxito gerencial” (pág. 207).¹¹⁶

4.7.5 Teoría de la equidad

Por medio de esta se puede determinar cómo se sienten las personas cuando se comparan con los demás, cómo se ven, considerando si la percepción de ese resultado tiene un criterio justo o no. Chiavenato, Dolan, Valle Cabrera, & López Cabrales (2019) explican que la teoría de la equidad:

“Fue desarrollada por Adams, y es la primera que se refirió al proceso de motivación; se basa en la comparación que las personas hacen entre sus aportaciones y recompensas y las de otros. Las personas contrastan su trabajo, sus entradas (esfuerzo, experiencia, educación y competencias) y los resultados que obtienen (remuneración, aumentos y reconocimiento) en comparación con los de otras personas. Analizan lo que reciben de su trabajo (resultados) en relación con lo que invierten en él (entradas), y comparan esa relación con las de otras personas relevantes.

Cuando esta comparación produce la percepción de que las relaciones son iguales, decimos que existe un estado de equidad. Cuando se percibe que esas relaciones son desiguales, las personas experimentan una tensión negativa que conduce a la necesidad de una acción correctiva a efecto de eliminar cualquier injusticia. Se observan tres estados posibles: equidad, inequidad negativa e inequidad positiva.

¹¹⁶ Robbins, Stephen P. & Judge, Timothy A. (2013) *Comportamiento Organizacional*. Página 207.

La teoría de la equidad trata de explicar la justicia distributiva, o sea, la forma en que las personas perciben la distribución y la asignación de recompensas en la organización. Más recientemente, la teoría de la equidad incorporó la justicia de los procesos, o sea, la forma en que se define la distribución de las recompensas. Se ha demostrado que la justicia distributiva influye más en la satisfacción de las personas que la justicia del proceso, y ello se refleja en el comportamiento de las personas hacia la organización, en su confianza en los superiores y en su deseo de permanecer en la empresa. Para aminorar posibles efectos nocivos, los ejecutivos deben compartir la información sobre decisiones relativas a las recompensas, seguir procesos coherentes y sin sesgos, y aplicar prácticas que mejoren la percepción de las personas sobre la justicia de los procesos” (pág. 70).¹¹⁷

(Ver Anexo 8, Figura 8).

Una persona tiende a compararse con otras para constatar si el trato que está recibiendo es equitativo, en ocasiones por medio de la comparación, se puede determinar si alguna acción o situación es aceptable. Jones & George (2010) sostienen que:

“La teoría de la equidad es una teoría de la motivación centrada en las percepciones de las personas sobre la equidad de los resultados de su trabajo en relación con sus aportes al trabajo, o en proporción a éstos. La teoría de la equidad complementa las teorías de las expectativas y las necesidades al enfocarse en la forma en que las personas perciben la relación entre los resultados que reciben de sus trabajos y de las organizaciones y los aportes que les hacen. Esta teoría fue formulada en la década de 1960 por J. Stacy Adams, quien destacó que lo importante para determinar la motivación son los niveles relativos, más que absolutos, de los resultados que recibe una persona y de sus aportes al trabajo. De manera específica, la motivación está incluida por la comparación de la relación de nuestro resultado-aporte respecto de la relación resultado-aporte de una referencia. La referencia puede ser otra persona o un grupo de personas a los que se percibe como similares de uno; la referencia también puede ser uno mismo en un empleo anterior o las expectativas personales sobre lo que deberían ser las relaciones resultado-aporte. Al comparar nuestra relación resultado-aporte con la relación resultado-aporte de

¹¹⁷ Chiavenato, Dolan , Valle Cabrera, & López Cabrales (2019) *Especialidad en Recursos Humanos*. Página 70.

una referencia, nuestras percepciones de los resultados y los aportes (no cualquier indicador objetivo de éstos) son fundamentales” (pág. 476).¹¹⁸

Los individuos siempre analizan si reciben un trato correcto, si son valorados, comparando los diferentes escenarios en los que interactúan y cumplen con el mismo nivel de esfuerzo o más alto que otras personas. Teniendo en cuenta a Robbins & Judge (2013) consideran que:

“Los individuos perciben lo que obtienen de sus puestos de trabajo (salario, aumentos y reconocimiento) en relación con lo que aportan (esfuerzo, experiencia, educación y competencia) y, luego, comparan su índice resultado-inversión con los de otras personas que los rodean. Si percibimos que nuestro índice es igual al de los individuos con quienes nos comparamos, entonces sentimos que existe un estado de equidad: percibimos nuestra situación como justa y prevalece la justicia. Cuando observamos un índice desigual y nos consideramos mal recompensados, experimentamos tensión por la equidad, y eso causa enojo. Cuando nos consideramos recompensados en exceso, se genera culpa. J. Stacy

Adams propuso que dicho estado negativo de tensión proporciona la motivación para hacer algo que lo corrija. El referente que selecciona el empleado agrega complejidad a la teoría de la equidad. Los individuos se comparan con amigos, vecinos, compañeros de trabajo o colegas de otras organizaciones, o comparan su puesto de trabajo actual con otros que hayan tenido en el pasado. La elección del referente se verá influida por la información que posea el trabajador acerca del mismo, así como por su atractivo. Existen cuatro variables moderadoras: género, antigüedad, nivel que se ocupe en la organización y escolaridad o profesionalismo.

Con base en la teoría de la equidad, los empleados que perciben desigualdad tomarán alguna de las siguientes seis decisiones: cambian sus aportaciones, cambian sus resultados, distorsionan las percepciones de sí mismos, distorsionan las percepciones de los demás, eligen un referente distinto y renuncian al trabajo.” (pág. 220).¹¹⁹

¹¹⁸ Jones, Gareth R. & George, Jennifer M. (2010) *Administración contemporánea*. Página 476.

¹¹⁹ Robbins, Stephen P. & Judge, Timothy A. (2013) *Comportamiento Organizacional*. Página 220.

4.7.6 Teoría de la definición de objetivos

Toda persona tiene la capacidad sí se lo propone de alcanzar las metas que se ha propuesto, es una fuerza diaria que impulsa a una persona a luchar por sus objetivo y brinda motivación de no parar a pesar de los obstáculos hasta lograrlo. Chiavenato, Dolan, Valle Cabrera, & López Cabrales (2019) agregan que:

“Según Edwin Locke, la principal fuente de motivación es la intención de luchar por alcanzar un objetivo. Éste indica a la persona qué debe hacer y cuánto esfuerzo tendrá que invertir para lograrlo. La teoría de la definición de los objetivos analiza el efecto que la especificación de objetivos, los desafíos y la realimentación producen en el desempeño de las personas. En otros términos, la teoría de la definición de los objetivos se fundamenta en los siguientes supuestos:

1. Los objetivos bien definidos, y más difíciles de alcanzar, llevan a mejores resultados que las metas amplias y generales.
2. Si la persona acepta el objetivo y ha sido capacitada, cuánto más difícil sea el objetivo, más elevado será el nivel de desempeño.
3. La persona trabaja mejor cuando recibe realimentación sobre sus avances en busca del objetivo y esto le ayuda a percibir la diferencia entre lo que está haciendo y lo que debería hacer.
4. Algunas personas prefieren trabajar con objetivos definidos por el jefe. Sin embargo, la persona suele comprometerse más cuando participa en la definición de sus propios objetivos, porque son una meta que desea alcanzar.
5. La eficacia personal significa que el individuo tiene la convicción íntima de que es capaz de realizar la tarea encomendada.
6. La definición individual de los objetivos no funciona igual para todas las tareas. Los resultados son mejores cuando la tarea es simple, conocida e independiente. Cuando existe mucha interdependencia entre las tareas, la definición de objetivos en grupo funciona mejor” (pág. 72).¹²⁰

¹²⁰ Chiavenato, Dolan , Valle Cabrera, & López Cabrales (2019) *Especialidad en Recursos Humanos*. Página 72.

Cada individuo desea alcanzar una meta, es la principal fuente de motivación en el trabajo, por lo que metas claramente definidas y medibles mejoran los resultados mucho más que objetivos imprecisos. Para Jones & George (2010):

“La teoría de la fijación de metas se enfoca en motivar a los empleados para que contribuyan con sus aportes a sus puestos y sus organizaciones; en tal sentido se parece a las teorías de las expectativas y de la equidad, pero la teoría de la fijación de metas lleva este enfoque un paso más allá porque también toma en cuenta la forma en que los gerentes pueden asegurarse de que los miembros de la organización dirijan sus aportes en la dirección de un alto desempeño y del logro de las metas organizacionales.

Ed Locke y Gary Latham, líderes en la investigación de la teoría de la fijación de metas, sugieren que las metas que los miembros de una organización se esfuerzan por alcanzar son determinantes cruciales de su motivación y desempeño subsiguiente. Una meta es lo que una persona trata de alcanzar por medio de sus esfuerzos y comportamientos.

La teoría de la fijación de metas sugiere que, para estimular una alta motivación y desempeño, las metas deben ser específicas y difíciles. Las metas específicas a menudo son cuantitativas. Las metas difíciles son arduas, pero no imposibles de alcanzar. Por contraste con las metas difíciles, las metas fáciles son aquellas que prácticamente todo mundo puede lograr, y las metas moderadas son aquellas que más o menos la mitad de las personas pueden alcanzar. Tanto las metas fáciles como las moderadas tienen menos poder motivador que las metas difíciles” (pág. 479).¹²¹

Es ideal que cada individuo tenga la oportunidad de obtener una retroalimentación de su esfuerzo, para que pueda lograr los objetivos, pero para lograrlo debe ser firme y persistente en sus propósitos. Por último Robbins & Judge (2013) mencionan que:

“A finales de la década de 1960, Edwin Locke propuso que las intenciones de trabajar por una meta eran una fuente importante de la motivación laboral. Es decir, las metas indican al empleado lo que debe hacerse y cuánto esfuerzo se necesita. Las evidencias sugieren con firmeza que las metas específicas incrementan el desempeño; que las metas difíciles, cuando se aceptan, dan como resultado un desempeño más alto que las metas

¹²¹ Jones, Gareth R. & George, Jennifer M. (2010) *Administración contemporánea*. Página 479.

fáciles; y que la presencia de retroalimentación genera un mejor desempeño que su ausencia.

Las metas específicas generan un mayor nivel de esfuerzo que la meta general. Si factores como la aceptación de las metas permanecen constantes, cuanto más difícil sea la meta, mayor será el nivel de desempeño. Desde luego, resulta lógico suponer que las metas más fáciles tienen mayores probabilidades de ser aceptadas. Pero una vez que acepta una tarea difícil, se esperaría que el individuo muestre un esfuerzo más intenso para tratar de conseguirla.

Pero ¿por qué las metas difíciles motivan a las personas? En primer lugar, porque captan nuestra atención y ayudan a centrarnos. En segundo lugar, las metas desafiantes nos energizan debido a que tenemos que trabajar más duro para alcanzarlas. En tercer lugar, cuando las metas son difíciles, las personas persisten en tratar de lograrlas. Por último, las metas desafiantes nos llevan a descubrir estrategias que sirven para realizar el trabajo o la tarea en forma más eficaz. Si tenemos que luchar para resolver un problema difícil, es frecuente que pensemos en la mejor forma de hacerlo.

Las personas se desempeñan mejor cuando reciben retroalimentación sobre su progreso hacia las metas porque esto las ayuda a identificar las discrepancias entre lo que han hecho y lo que quisieran hacer, es decir, la retroalimentación guía su comportamiento” (pág. 212).¹²²

4.7.7 Teoría de las expectativas

De esta manera el ser humano expresa una reacción o comportamiento ante una situación, tomando en cuenta la retribución o el resultado que obtendrán al llevar a cabo una acción. Por lo que los autores Chiavenato, Dolan , Valle Cabrera, & López Cabrales (2019) analizan que:

“También es conocida como teoría de la expectativa, y parte del supuesto de que las necesidades humanas se pueden satisfacer observando ciertos comportamientos. En una situación cualquiera, las personas deben optar por varios comportamientos que podrían satisfacer sus necesidades. La teoría de las expectativas ofrece una explicación de la manera en que las personas escogen un comportamiento entre un conjunto de opciones.

¹²² Robbins, Stephen P. & Judge, Timothy A. (2013) *Comportamiento Organizacional*. Página 212.

Se basa en el postulado, aparentemente simple de que los individuos eligen aquellas conductas que consideran que les darán resultados (recompensas como salario, reconocimiento y éxito), y que resultan atractivos porque satisfacen sus necesidades específicas. A partir de este principio, la teoría de las expectativas muestra cómo analizar y predecir los comportamientos que las personas eligen.

La teoría de las expectativas postula que las personas se sienten motivadas cuando consideran que pueden cumplir la tarea (resultado intermedio) y que las recompensas (resultado final) derivadas de ello serán mayores que el esfuerzo que realicen.

Vroom, creador de la teoría de las expectativas, afirma que ésta se basa en tres conceptos:

1. La valencia es el valor o la importancia que se concede a una recompensa específica.
2. La expectativa es la creencia de que el esfuerzo llevará al desempeño deseado.
3. La instrumentalidad es la creencia de que el desempeño está relacionado con las recompensas deseadas.

El deseo de la persona (valencia) de alcanzar una productividad elevada para obtener una recompensa económica está determinada por la suma de las instrumentalidades y las valencias de todos los resultados finales” (pág. 73).¹²³ **(Ver Anexo 9, Figura 9).**

Los individuos deciden actuar basandose en la valoración de recompensa, la probabilidad de obtenerlo y la confianza en él mismo para lograrlo. También Jones & George (2010) se refieren a:

“La teoría de las expectativas, formulada por Victor H. Vroom en la década de 1960, postula que la motivación es alta cuando los trabajadores están convencidos de que altos niveles de esfuerzo dan lugar a un alto desempeño, y que un alto desempeño lleva al logro de los resultados deseados. La teoría de las expectativas es una de las más populares de la motivación laboral porque se enfoca en las tres partes de la ecuación de la motivación: aportes, desempeño y resultados. La teoría de las expectativas identifica tres grandes factores que determinan la motivación de una persona:

1. La expectativa es la percepción de una persona de la medida en que un esfuerzo (un aporte) se traduce en un determinado nivel de desempeño.

¹²³ Chiavenato, Dolan , Valle Cabrera, & López Cabrales (2019) *Especialidad en Recursos Humanos*. Página 73.

2.La trascendencia, segundo concepto importante de la teoría de las expectativas, es la percepción de una persona de la medida en que el desempeño en un cierto nivel va a traducirse para ella en el logro de resultados.

3.El término valencia se refiere a qué tan deseable es cada uno de los resultados disponibles en un puesto u organización para una persona” (pág. 467).¹²⁴

Esta teoría explica por qué las personas están motivadas para elegir un comportamiento sobre otro, en cómo las personas toman decisiones para lograr resultados que consideran más valiosos.

Por otra parte Robbins & Judge (2013) consideran que:

“Una de las explicaciones más aceptadas sobre la motivación es la teoría de las expectativas, de Víctor Vroom. La teoría de las expectativas establece que la fuerza de nuestra tendencia a actuar de cierta manera depende de la magnitud de la expectativa que tenemos de obtener un resultado dado y de su atractivo. En términos más prácticos, los individuos se sentirán más motivados a esforzarse cuando creen que eso los llevará a obtener una buena evaluación de su desempeño; que una buena evaluación les proporcionará recompensas organizacionales como bonos, aumentos de salario o ascensos; y que las recompensas cumplirán sus metas personales. Por tanto, la teoría se centra en tres relaciones:

1. Relación esfuerzo-desempeño. La probabilidad que percibe el individuo de que cierta cantidad de esfuerzo conducirá al desempeño.
2. Relación desempeño-recompensa. Grado en que el individuo cree que el desempeño a un nivel particular llevará a la obtención del resultado deseado.
3. Relación recompensas-metas personales. Grado en que las recompensas organizacionales satisfacen las metas o necesidades personales de un individuo, y el atractivo que tienen dichas recompensas potenciales para él.

La teoría de las expectativas ayuda a explicar por qué muchos individuos no se sienten motivados por su trabajo y tan solo hacen lo mínimo necesario para conservarlo” (pág. 224).¹²⁵

¹²⁴ Jones, Gareth R. & George, Jennifer M. (2010) *Administración contemporánea*. Página 467.

¹²⁵ Robbins, Stephen P. & Judge, Timothy A. (2013) *Comportamiento Organizacional*. Página 224.

4.7.8 Teorías del refuerzo

De esta manera se pueden medir las consecuencias del comportamiento exitoso o no, por medio de la cual se comprende la conducta humana compatible con el entorno o los estímulos que lo rodean, para conservar, mejorar o eliminar. Chiavenato, Dolan , Valle Cabrera, & López Cabrales (2019) dan a conocer que:

“Esta última se basa en un enfoque cognitivo y sostiene que los fines que persigue una persona orientan su comportamiento; en cambio, la teoría del refuerzo adopta un enfoque conductual y postula que el refuerzo es lo que condiciona el comportamiento. La teoría del refuerzo estudia el comportamiento provocado por el entorno, sin abordar los procesos cognitivos. El comportamiento depende de sus consecuencias. Si la consecuencia es positiva y favorable, reforzará el comportamiento. Así, lo que condiciona la conducta es el refuerzo, es decir, la consecuencia que, después de la respuesta, aumenta la probabilidad de que una acción se repita. Aun cuando la teoría del refuerzo no se ocupa de las condiciones internas de la persona, sí ofrece medios para analizar lo que controla el comportamiento.

Existen cuatro estrategias para modificar el comportamiento organizacional:

1. El refuerzo positivo sirve para aumentar la frecuencia o la intensidad del comportamiento deseable, al relacionarlo con efectos agradables.
2. El refuerzo negativo sirve para aumentar la frecuencia o la intensidad del comportamiento deseable porque se procura evitar una consecuencia desagradable relacionada con un comportamiento indeseable.
3. La sanción sirve para disminuir la frecuencia o para eliminar un comportamiento indeseable, por medio de la aplicación de una consecuencia desagradable que depende de que el comportamiento ocurra.
4. La extinción sirve para disminuir o eliminar un comportamiento indeseable, al anular sus posibles efectos agradables. La extinción no fomenta ni recompensa” (pág. 76).¹²⁶

¹²⁶ Chiavenato, Dolan , Valle Cabrera, & López Cabrales (2019) *Especialidad en Recursos Humanos*. Página 76.

Las personas son reincidentes en algunas acciones, siempre que el resultado sea efectivo, se mantiene la misma acción de una forma reforzada, ya que si el resultado no es el deseado no se repetirá de nuevo. Jones & George (2010) también aportan que:

“De acuerdo con la teoría del condicionamiento operante, postulada por el psicólogo B.F. Skinner, las personas aprenden a manifestar comportamientos que les generen consecuencias deseadas y aprenden a no incurrir en comportamientos que les generen consecuencias indeseables. Traducida a términos de motivación, la teoría de Skinner implica que las personas estarán motivadas a tener un desempeño de alto nivel y a alcanzar sus metas de trabajo en la medida en que esas dos actividades relevantes les permitan obtener los resultados que desean. De manera similar, las personas evitan incurrir en comportamientos que les generen resultados no deseados. Cuando vinculan la manifestación de comportamientos específicos con el logro de resultados específicos, los gerentes pueden motivar a los miembros de la organización a desempeñarse en formas que ayuden a la organización a alcanzar sus objetivos.

La teoría del condicionamiento operante ofrece cuatro herramientas:

1. El refuerzo positivo
2. El refuerzo negativo
3. Extinción.
4. Castigo” (pág. 480).¹²⁷

Los individuos mejoran el esfuerzo con el que se ejecutan las acciones, mediante la demostración del comportamiento humano, ya que está motivado por el reforzamiento, estos pueden ser los correctos o erróneos. Por último, Robbins & Judge (2013) explican que:

“La teoría del establecimiento de metas surge de un modelo cognitivo que propone que los objetivos de un individuo dirigen sus acciones. En cambio, la teoría del reforzamiento se deriva de una perspectiva conductista, y señala que el reforzamiento condiciona el comportamiento. Está claro que ambas teorías representan ideas filosóficas opuestas. Los teóricos del reforzamiento ven el comportamiento como algo causado por el entorno;

¹²⁷ Jones, Gareth R. & George, Jennifer M. (2010) *Administración contemporánea*. Página 480.

afirman que no es necesario considerar los eventos cognitivos internos; lo que controla al comportamiento son los reforzadores: cualquier consecuencia que siga de inmediato a una respuesta incrementa la probabilidad de que la conducta se repita. La teoría del reforzamiento ignora el estado interno del individuo y únicamente se concentra en lo que le sucede cuando ejecuta cierta acción. Como no considera aquello que desencadena el comportamiento, no se trata, en sentido estricto, de una teoría sobre la motivación. No obstante, ofrece un medio sólido para analizar lo que controla el comportamiento y, por tal razón, es común que se incluya en los estudios sobre motivación” (pág. 218).¹²⁸

4.8 Celebraciones en las Organizaciones

Las celebraciones tienen un gran impacto en las empresas como en el equipo de trabajo, ya que existen una serie de fechas importantes para ambas partes a las cuales se les da el valor correspondiente, asimismo, los empleados se enriquecen de una cultura que refleja la identidad de la empresa. Werther & Davis (2008) destacan que:

“Toda empresa de un país celebra una serie de acontecimientos notables (como la conmemoración de una batalla histórica), que en ocasiones se combina con las tradicionales festividades religiosas, o se añaden a ellas. Por ejemplo, las festividades navideñas o la celebración de la Semana Santa siguen siendo eventos de gran importancia en el contexto hispanoamericano.

Estos días de asueto o ausencia consumen una cantidad importante de tiempo. Cuando el día feriado no es de descanso obligatorio pero tiene firmes raíces en la tradición cultural o religiosa de una nación (como el Día de Muertos, el Día de la Madre o el día de Acción de Gracias, por ejemplo)” (pág. 397).¹²⁹

Cualquier evento positivo que suceda en la empresa puede ser motivo de celebración, poder reunirse de manera informal animará a los empleados a vincularse y apreciar más la empresa. El curso de Sagarmenta S.L. (s.f.) menciona que:

¹²⁸ Robbins, Stephen P. & Judge, Timothy A. (2013) *Comportamiento Organizacional*. Página 218.

¹²⁹ Werther, William B. & Davis, Keith (2008) *Administración de Recursos Humanos El capital humano de las empresas*. Página 397.

“Estas actividades suelen estar promovidas por las administraciones públicas o por entidades privadas, bien sea por el interés general o particular, tales como fiestas patronales, fechas señaladas del calendario, programación de actividades lúdicas y culturales, acciones promocionales y de marketing, etc.” (pág. 2).¹³⁰

Las celebraciones son una de las formas más brillantes y comunes que utiliza una persona para el entretenimiento y el reconocimiento de logros, eventos o situaciones particulares, están asociadas con la cultura y mentalidad de cada individuo, comunidad o país.

“Es necesario que a nivel organizacional se promuevan las celebraciones institucionales, como eventos de fin de año o de kickoff¹³¹, en los que no solo se reconozcan los logros grupales e individuales, sino que también sean espacios donde se comunique información relevante, noticias, así como proyectos venideros. Es en este tipo de reuniones, en las que los directivos de la organización pueden acercarse a los colaboradores con los que quizás no comparten el día a día de una manera más cercana” (Amozorrutia, 2017).¹³² (Ver Anexo 12, Imagen 1).

Las celebraciones organizacionales desarrollan y comparten experiencias relacionadas con un mismo objetivo, estos tienen impactos positivos en los individuos, ya que se crea un vínculo fuerte de pertenencia hacia la empresa. Reyes (s.f., como se citó en Alarcón, s.f.) describe que: “Las celebraciones a nivel organizacional son instancias en donde, además de potenciar el clima laboral y el trabajo colaborativo, se pueden transmitir mensajes claves, asociados a el propósito de la organización, seguridad o valores, por ejemplo” (Internal, s.f.).¹³³

¹³⁰ Sagarmanta S.L. (s.f.) *Organización y producción de eventos*. Página 2.

¹³¹ El término Kick Off tiene un significado muy claro en el mundo de la empresa: es el punto de partida de un proyecto que compromete a varias personas o diferentes departamentos, y que se acomete convocando a todas ellas para que participen en una reunión simultánea con un formato muy cuidado. Recuperado de: <https://www.bizneo.com/blog/reuniones-kick-off/>

¹³² Amozorrutia, Jennifer (2017) [Consultado el 12 de junio 2022] Recuperado de: <https://www.greatplacetowork.com.uy/publicaciones/articulos/el-momento-de-celebrar>

¹³³ Alarcón, Scarlet (s.f.) [Consultado el 12 de junio 2022] Recuperado de: <https://www.internal.cl/por-que-debemos-celebrar-en-nuestra-organizacion/>

4.8.1 ¿Qué es una celebración o evento?

Este término establece un evento o actividad donde las personas disfrutan un momento, festejando ciertas circunstancias, ya sean presentes o pasadas, también como resultado de una situación o acción. Según la Real Academia Española (2021) “proviene del latín celebratio, -ōnis, que significa acción de celebrar. Aplauso, aclamación” (RAE.es).¹³⁴

Las personas usualmente buscan una excusa para poder gozar de un momento que los llene de felicidad, las celebraciones generan afinidades, armonizan diferentes puntos de vistas o reforzar el vínculo que ya existe, y así obtener relaciones interpersonales deseadas.

“Celebración es un término con origen en el latín celebratio. El concepto refiere a la acción de celebrar (festejar, conmemorar, alabar, reverenciar, realizar una reunión o acto). Una celebración, por lo tanto, puede ser una fiesta, un acto u otro tipo de evento festivo. Su objetivo es recordar o conmemorar algún acontecimiento u homenajear a una persona” (Pérez Porto & Merino, 2011).¹³⁵

Los eventos se caracteriza por realizar actividades sociales que tiene como importancia el valor de la persona o en sí la misma. Sánchez (2014) define que un:

“Evento es todo acontecimiento previamente organizado que reúne a un determinado número de personas en tiempo y lugar preestablecidos, que desarrollarán y compartirán una serie de actividades afines a un mismo objetivo para estímulo del comercio, la industria, el intercambio social y la cultura general” (pág. 27).¹³⁶

Desde distintas culturas y visiones los eventos representan diferentes significados, ya que resaltan las diversas creencias tradicionales que tienen valor para motivar a las personas y aumentar la productividad.

¹³⁴ Real Academia Española [Consultado el 02 de junio 2022] Recuperado de:
<https://dle.rae.es/celebraci%C3%B3n>

¹³⁵ Pérez Porto, Julián & Merino, María [Consultado el 02 de junio 2022] Recuperado de:
<https://definicion.de/celebracion/>

¹³⁶ Sánchez, Rosario Jijena (2014) *Cómo organizar eventos con éxito*. Página 27.

“Un Evento Corporativo es un acto donde se reúne a un cierto número de personas con intereses afines a una Marca. Además, él es un excelente instrumento para motivar a los empleados de una empresa y para captar y fidelizar a potenciales clientes mediante la organización de charlas o talleres promocionales e informativos o reuniones motivadoras” (Botey, s.f.).¹³⁷

En la actualidad los eventos corporativos son una parte importante de la estrategia de comunicación de una empresa, ya que son una excelente manera de conectarse con el equipo de trabajo, proveedores y el público. Un evento corporativo exitoso puede aumentar el conocimiento de la marca y fortalecer las relaciones, también puede ayudar a las organizaciones a reclutar nuevos talentos y retener el existente, al brindar un sentido de pertenencia hacia la empresa.

4.8.2 Importancia de las celebraciones en las organizaciones

No hay nada más valioso para un equipo de trabajo que sentirse escuchado, cuidado y recompensado a través de las emocionantes actividades y programas que promueve la empresa, y más cuando estas actividades fomentan el sentido de comunidad y las buenas relaciones internas, por lo que las celebraciones juegan un papel importante en el desempeño laboral de los trabajadores. Las celebraciones son importantes por qué:

“Implica algo más que "festejar": debe tratarse de reconocer el esfuerzo, dedicación y arduo trabajo de los colaboradores, e implica transmitirles e inspirarles la trascendencia de su trabajo al ser importantes contribuyentes de los logros organizacionales. El "celebrar" es un componente importante del liderazgo que va más allá de "perder el tiempo". Es la tarea del líder de generar y favorecer oportunidades para reconocer el buen trabajo, y compartir con los colaboradores gratitud y energía” (Amozorrutia, 2017).¹³⁸

¹³⁷ Botey, Pep (s.f.) [Consultado el 12 de junio 2022] Recuperado de: <https://josefacchin.com/eventos-corporativos-empresariales/>

¹³⁸ Amozorrutia, Jennifer (2017) [Consultado el 12 de junio 2022] Recuperado de: <https://www.greatplacetowork.com.uy/publicacions/articulos/el-momento-de-celebrar>

Es fundamental reconocer el éxito de la empresa, además de las personas que llevan a cabo los logros alcanzados durante el año, ya sean metas de ventas, nuevos negocios, mejores empleados o logros que son importantes para la organización.

“Los eventos empresariales buscan alcanzar varios objetivos: puede ser simplemente un evento social o promocional, o un evento para celebrar los logros de la compañía, o tal vez un evento para fomentar la unión y el espíritu de equipo de los empleados para crear una fuerza de trabajo más efectiva y eficiente” (Insignia, 2017).¹³⁹

Los empleados son más felices, más productivos, creativos y comprometidos, crear un ambiente que fomente la solidaridad y el compañerismo. Los eventos empresariales son importantes para:

- “Mejora el ambiente laboral al promover una comunicación más personal
- Afianza relaciones positivas. Por medio de un evento, podemos promover e incrementar el contacto personal, que repercute en una cultura de trabajo basada en la empatía y el compañerismo.
- Colabora con la reducción del estrés. Un evento empresarial puede ayudar a despejar la mente, fomentar la sana diversión y el esparcimiento entre compañeros, disminuyendo los daños causados por el estrés laboral.
- Incrementa la red de trabajo. Esta red, también conocida en inglés como networking, ayuda a los empleados a conocer qué oportunidades de capacitación y crecimiento existen dentro de la compañía.
- Permite reconocer la labor de los trabajadores. Es importante aprovechar este tipo de ocasiones para felicitar y premiar la labor de los colaboradores que más se han esmerado en cumplir con su trabajo.
- Da a conocer el estado de la empresa. Organizar una reunión entre todos los miembros de la compañía, genera confianza y seguridad” (T&C Plus, s.f.).¹⁴⁰

¹³⁹ Insignia (2017) [Consultado el 12 de junio 2022] Recuperado de: <https://elinsignia.com/2017/11/06/la-importancia-de-la-organizacion-de-eventos-empresariales/>

¹⁴⁰ *Los eventos en las empresas y su rentabilidad* [Consultado el 12 de junio 2022] Recuperado de: <https://tycplus.es/eventos-en-empresas-su-rentabilidad/>

4.8.3 Factores para fomentar las celebraciones dentro del espacio de trabajo

Para fomentar las celebraciones en el lugar de trabajo, es importante que las organizaciones inviertan en el personal dándoles la oportunidad de celebrar sus éxitos. También es importante que las organizaciones creen una cultura que celebre los logros y brinde oportunidades para que los miembros del equipo participen en estas celebraciones.

“Es importante que, independientemente de los eventos y celebraciones institucionales, los líderes sean capaces de reconocer y agradecer en el día a día a sus equipos de trabajo, de manera genuina, única, espontánea y generosa. Es la oportunidad de demostrar a los colaboradores que el trabajo que realizan tiene un sentido y un impacto importante en la organización. De esta manera, los colaboradores sabrán que sus esfuerzos han dado frutos, y tendrán una clara idea de lo que la organización espera de ellos. Asimismo, cuando los líderes fomentan un sentido de celebración en sus equipos de trabajo, se crean redes de apoyo internos, estimulando el sentido de cooperación, de pertenencia y de trabajo en equipo. Por otro lado, las celebraciones generan orgullo en los colaboradores. Los colaboradores que sienten orgullo por su trabajo, por su equipo de trabajo y por la organización en la que trabajan responden a ella con un mayor compromiso a largo plazo” (Amozorrutia, 2017).¹⁴¹

Un factor muy importante es crear un ambiente donde las personas puedan mostrar sus personalidades e intereses, esto creará un ambiente más acogedor para todos los empleados, lo que les ayudará a sentirse más cómodos en su entorno y trabajar mejor en general. “Las fiestas de empresa pueden ayudar a fomentar el trabajo en equipo, las relaciones entre los empleados, el compromiso con la empresa e incluso el rendimiento en el trabajo” (Gestion.Org, s.f.).¹⁴²

Este conjunto de factores, son indispensables para llevar a cabo una celebración o evento con el afán de lograr los objetivos establecidos. También ayudan a fomentar un sentido de pertenencia entre los empleados y hacerlos sentir valorados.

¹⁴¹ Amozorrutia, Jennifer (2017) [Consultado el 12 de junio 2022] Recuperado de: <https://www.greatplacetowork.com.uy/publicaciones/articulos/el-momento-de-celebrar>

¹⁴² *Fiestas de empresa: por qué y cómo organizarlas* (s.f.) [Consultado el 12 de junio 2022] Recuperado de: <https://www.gestion.org/fiestas-de-empresa-por-que-y-como-organizarlas/>

“Great Place to Work recomienda tener en cuenta las siguientes claves:

- Definir claramente el objetivo u ocasión de la celebración.
- Que sean dinámicas y originales.
- Involucrar a los colaboradores en la planificación, organización y ejecución.
- Innovar y mantener alguna iniciativa sorpresa
- Cuidar los detalles.
- Tener un presupuesto previsto (no hace falta gastar mucho dinero).
- Mantener un histórico de celebraciones, tanto como recordatorio interno como de guía para mejorar.
- Tener previstos y controlados los aspectos de logística, definiendo si se va a contar con comida, bebidas o música.
- Definir un tiempo de celebración.
- Realizar una buena comunicación previa” (Sodexo, 2021).¹⁴³

4.8.4 Usos sociales, rituales y actos festivos

Estos eventos, celebraciones, ritos y ceremonias constituyen una parte fundamental en el desempeño laboral, ya que por medio de los mismos se puede fomentar el sentido de pertenencia hacia la empresa y generar beneficios para ambas partes.

“Los usos sociales, rituales y actos festivos constituyen costumbres que estructuran la vida de comunidades y grupos, siendo compartidos y estimados por muchos de sus miembros. Su importancia estriba en que reafirman la identidad de quienes los practican en cuanto grupo o sociedad y, tanto si se practican en público como en privado, están estrechamente vinculados con acontecimientos significativos. Esos usos sociales, rituales y fiestas contribuyen a señalar los cambios de estación, las épocas de las faenas agrarias y las etapas de la vida humana. Están íntimamente relacionados con la visión del mundo, la historia y la memoria de las comunidades. Sus manifestaciones pueden ir desde pequeñas reuniones hasta celebraciones y conmemoraciones sociales de grandes

¹⁴³ Sodexo (2021) [Consultado el 02 de junio 2022] Recuperado de: <https://blog.sodexo.cl/ventajas-cuando-los-colaboradores-celebran-cumpleanos-y-eventos-importantes>

proporciones. Cada uno de estos “subámbitos” es vasto, pero tienen muchos puntos en común.

Los rituales y las fiestas suelen celebrarse en momentos y lugares especiales, y recuerdan a la comunidad aspectos de su visión del mundo y su historia. [...] En cambio, algunos acontecimientos festivos forman parte de la vida pública y la participación en ellos está abierta a todos los miembros de la sociedad: los carnavales, las fiestas del Año Nuevo, la llegada de la primavera y el final de las cosechas son ocasiones de celebraciones colectivas en todo el mundo. Los usos sociales conforman la vida de cada día y los miembros de la comunidad están familiarizados con ellos, aunque no todos participen los mismos. La Convención de 2003 privilegia los usos sociales específicos que están especialmente vinculados a una comunidad y contribuyen a reforzar su sentimiento de identidad y continuidad con el pasado. Por ejemplo, en muchas comunidades los actos de salutación y felicitación son informales, pero en otras son más sofisticados y rituales por constituir un rasgo de identidad social. De modo análogo, los intercambios de obsequios pueden ser actos comunes y corrientes, o revestir un carácter formal y un importante significado político, económico o social.

Los usos sociales, rituales y acontecimientos festivos revisten formas extraordinariamente variadas: ritos de culto y transición; ceremonias con motivo de nacimientos, desposorios y funerales; juramentos de lealtad; sistemas jurídicos consuetudinarios; juegos y deportes tradicionales, ceremonias de parentesco y allegamiento ritual; modos de asentamiento; tradiciones culinarias; ceremonias estacionales; usos reservados a hombres o mujeres; prácticas de caza, pesca y de recolección, etc. Estas abarcan también una amplia gama de expresiones y elementos materiales: gestos y palabras particulares, recitaciones, cantos o danzas, indumentaria específica, procesiones, sacrificios de animales y comidas especiales.

Los usos sociales, rituales y acontecimientos festivos se ven profundamente afectados por los cambios que sufren las comunidades en las sociedades modernas, ya que dependen en gran medida de una amplia participación de quienes los practican en las comunidades y de otros miembros de éstas” (UNESCO, s.f.).¹⁴⁴

¹⁴⁴ UNESCO [Consultado el 02 de junio 2022] Recuperado de: <https://ich.unesco.org/es/ usos-sociales-rituales-y-00055>

Se utilizan usos sociales y actos festivos para reforzar los lazos en general, ya que son oportunidades para que las personas se reúnan y se puedan fortalecer las normas, valores y creencias de la organización. IPCN (2013, como se citó en Prado, Roxana, & Quishpe Chicaiza, 2021) expresa que son:

“Conjunto de prácticas, manifestaciones y representaciones culturales desarrolladas en un contexto espacial y temporal, como celebraciones religiosas y profanas. Son ritualidades asociadas al ciclo vital de grupos e individuos que se transmiten de generación en generación con la finalidad de propiciar la cohesión social de los grupos” (pág. 52).¹⁴⁵

La vida social de las empresas depende en gran parte a los actos festivos y usos sociales, ya que se crean para celebrar un evento importante, por lo que son tan esenciales en la construcción de la identidad personal y colectiva.

“Actividades que estructuran la vida de las comunidades y grupos sociales reafirmando su identidad, realizados en espacios públicos o privados, en contextos sagrados o profanos, en el área rural o urbana y que pueden estar asociadas al ciclo vital de los individuos y grupos, al calendario agrícola o esta nacional y otros sistemas espaciales y temporales entre las que se puede incluir: las fiestas, las prácticas comunitarias tradicionales, los ritos” (blogspot.com, 2018).¹⁴⁶

4.8.5 Tipos de celebraciones que se practica en las organizaciones

Los usos que la sociedad hace con estas celebraciones está vinculado con la cultura, es decir, están relacionados con sus creencias que permiten dar sentido y significado a ciertas actividades que se plasman con una serie de pasos para repetir, pueden ocasionar diferentes emociones en las personas. Franklin Fincowsky & Krieger (2011) indican que:

“Los ritos, rituales y ceremonias típicas incluyen aquellas que celebran la incorporación a una empresa (entrada o iniciación), las transiciones (promociones), la renovación y

¹⁴⁵ Prado, Ayovi; Roxana, Jeniffer & Quishpe Chicaiza, Erika Dayana (2021) *Estudio del Patrimonio Cultural Inmaterial: usos sociales, rituales y actos festivos para el fortalecimiento del turismo cultural del cantón Pujilí*. Página 52.

¹⁴⁶ *Usos sociales, rituales y actos festivos* [Consultado el 11 de junio 2022] Recuperado de: https://proyectointegradorcolta.blogspot.com/p/usos-sociales-rituales-y-actos-festivos_2.html

motivación (reuniones anuales, fiestas de navidad, días de campo), la desvinculación (despidos), las sanciones, los retiros (fiestas de jubilación, fiestas de despedida). Algunos ritos y rituales son planificados, ensayados, y se llevan a cabo de manera formal, mientras que otros son espontáneos. Las ceremonias suelen ser actividades más elaboradas y planificadas” (pág. 371).¹⁴⁷

Por orden, existe una clasificación que desglosa en grupos los ritos ejecutados como eventos o celebraciones, con el afán de obtener los resultados deseados. Jones & George (2010) describen que:

- “Los ritos de paso determinan cómo se entra, se avanza en la organización o cómo se separan de ella.
- Los ritos de integración, como los anuncios generales de éxitos de la organización, fiestas de la oficina y comidas de la compañía crean y refuerzan lazos entre los miembros de la organización.
- Los ritos de mejoramiento, como las cenas de premiación, boletines de prensa y ascensos de los empleados, permiten a las organizaciones reconocer públicamente y premiar las aportaciones de los miembros; así se fortalece su dedicación a los valores de la organización. Al vincular a los miembros con la organización, los ritos de mejoramiento refuerzan los valores y las normas de una organización” (pág. 97).¹⁴⁸ (Ver Anexo 10, Tabla 1).

Estas clasificaciones explican cómo influyen en las acciones de los colaboradores en la organización. Hellriegel & Slocum, Jr. (s.f.) agregan que los:

- “Ritos de iniciación, Facilita la transición a nuevas funciones; minimiza las diferencias en la forma en que las funciones se desempeñan.
- Ritos de degradación, Reduce el poder y la identidad; reafirma la conducta apropiada.

¹⁴⁷ Franklin Fincowsky, Enrique B. & Krieger, Mario José (2011) *Comportamiento Organizacional Enfoque para América Latina*. Página 371.

¹⁴⁸ Jones, Gareth R. & George, Jennifer M. (2010) *Administración contemporánea*. Página 97.

- Ritos de mejoramiento, Elevan el poder y la identidad; recalcan el valor de la conducta adecuada.
- Ritos de integración, Estimulan sentimientos comunes que vinculan a los miembros entre sí” (pág. 385).¹⁴⁹ [\(Ver Anexo 11, Tabla 2\).](#)

Estos eventos corporativos es una oportunidad para dejar un recuerdo de la existencia de la empresa, fortaleciendo el sentido de pertenencia de los empleados y mejorando el desempeño laboral.

“Almuerzos de trabajo: Son característicos los almuerzos de empresa para celebrar algún logro, o aniversarios de la empresa.

Aniversarios: Toda empresa tiene un día para celebrar un suceso, acontecimiento o acto conmemorativo, por ello estas celebraciones, tiene lugar por lo general, dentro de las dependencias empresariales y se celebran con los trabajadores más que con el público” (NeoAttack, s.f.).¹⁵⁰ [\(Ver Anexo 13, Imagen 2\).](#)

Estos son eventos importantes, ya que permiten reforzar el vínculo de los miembros y de la organización, por medio de estos se pueden celebrar los logros de los objetivos establecidos.

“Fechas especiales: El calendario laboral está lleno de fechas tradicionales. En el mundo empresarial, es una práctica casi universal organizar alguna fiesta en Navidades, y repartir regalos o cestas de comida. Celebrar los hitos: Quizás el mejor momento para celebrar es al final de un gran esfuerzo, cuando todo un equipo comparte la satisfacción de haber terminado un proyecto o haber alcanzado un objetivo importante” (Jauregui, 2019).¹⁵¹ [\(Ver Anexo 14, Imagen 3\).](#)

Los cumpleaños son una celebración importante, ya que la empresa muestra gratitud, el empleado se siente valorado, incentiva el compañerismo y las relaciones, fomenta el sentido de

¹⁴⁹ Hellriegel, Don & Slocum, Jr., John W. (s.f.) *Comportamiento Organizacional*. Página 385.

¹⁵⁰ NeoAttack (s.f.) [Consultado el 12 de junio 2022] Recuperado de: <https://neoeventos.es/tipos-de-eventos-empresariales/>

¹⁵¹ Jauregui, Eduardo (2019) [Consultado el 12 de junio 2022] Recuperado de: <https://humorpositivo.com/2019/07/02/la-importancia-de-celebrar/>

pertenencia y aumenta la productividad. “A nivel de empresa, al reconocer los cumpleaños de sus colaboradores, la compañía aumentará la moral y motivación de los miembros del equipo, impactando directamente en sus niveles de satisfacción laboral, así como su compromiso y productividad” (Sodexo, 2021).¹⁵²

4.8.6 Impactos que generan las celebraciones en los colaboradores

Los impactos ayudan a generar confianza en la organización al expresar la gratitud y el aprecio de las personas, lo que da la sensación de que sus esfuerzos y dedicación son realmente apreciados y se fortalece la percepción de apoyo organizacional. También aumenta la moral, crea un sentido de pertenencia y motivación entre ellos, y también los motiva a trabajar más duro para la empresa. Las celebraciones generadas por los colaboradores muchas veces son más que una simple reunión social. Son una oportunidad para que la organización construya relaciones con sus empleados, proveedores y clientes.

“Una empresa que intente ejercer un tipo de gestión integrada y articulada al equipo de funcionarios puede potenciar y reforzar tal conducta a través de algunas celebraciones en la empresa, con el objetivo de mantener buenas relaciones y un compromiso de apoyo y reciprocidad. Muchas empresas en la actualidad prefieren adoptar este tipo de conducta, una cultura corporativa más humana, de menos jerarquía y autoritarismo.

Las empresas pueden ser consideradas instrumentos sociales que producen bienes y servicios y también crean y producen relaciones sociales como, por ejemplo, las que surgen a través de las leyendas, rituales y ceremonias que forman una cultura propia.

Las prácticas empresariales basadas en una conducta corporativa motivadora promueven la satisfacción y el esfuerzo del equipo personal en mejorar, aportar y ser verdaderamente parte de un equipo con objetivos comunes e ideales de crecimiento y ascenso profesional. De ese modo, la empresa tiene más posibilidades de que los profesionales de su equipo puedan aportar significativamente a la empresa. La motivación del equipo profesional es la clave para una cultura corporativa basada en el apoyo, crecimiento, oportunidad, ascenso, ambiente motivador y profesionales talentosos.

¹⁵² Sodexo (2021) [Consultado el 12 de junio 2022] Recuperado de: <https://blog.sodexo.cl/ventajas-cuando-los-colaboradores-celebran-cumpleanos-y-eventos-importantes>

La empresa, a través de este tipo de apoyo al empleado, fortalece su identidad y su cultura corporativa y crea verdaderas tradiciones en la empresa a través de sus celebraciones, que reconocen el valor del empleado dentro del ambiente empresarial. En el que este es parte fundamental del crecimiento de la empresa” (Gómez, 2017).¹⁵³

Las celebraciones son una gran manera de generar impactos positivos en los colaboradores, porque no solo celebran los logros, sino que también celebran su propia cultura y valores. Para asegurarnos de que estas celebraciones tengan un impacto positivo en la organización, debemos asegurarnos de que estén bien planificadas y ejecutadas. Rey & Mottard (s.f.) analizan que los impactos del: “El evento permite entender mejor a los empleados: diseñando experiencias impactantes y medibles (ej: gamificación) y midiendo resultados, la empresa puede medir el conocimiento de sus equipos, sus intereses, puntos a trabajar, su potencial, sus talentos menos identificados” (pág. 52).¹⁵⁴

Las celebraciones es la ocasión ideal para reforzar los valores y fortalecer el sentimiento de identidad común, esto genera impacto en el logro de objetivos del colaborador y de la organización.

“Las celebraciones corporativas son sobre apreciación, propósito y autonomía. Cuando estas celebraciones ocurren inesperadamente, pueden tener un impacto inmenso para la cultura de una organización, conectando a las personas con el alma de la marca. Los principales hitos y logros pueden merecer un reconocimiento real y tangible, tanto internamente como con el público, y pueden ayudar a construir una historia que sea impactante” (CaseyDienel, 2019).¹⁵⁵

¹⁵³ Gómez, Jesús (2017) [Consultado el 02 de junio 2022] Recuperado de: <https://m.cerem.es/blog/conservar-y-promover-tradiciones-y-rituales-ayuda-a-mejorar-el-compromiso-y-retener-el-talento>

¹⁵⁴ Rey, Paula & Mottard, Eric (s.f.) *Los impactos de los eventos*. Página 52.

¹⁵⁵ CaseyDienel (2019) [Consultado el 02 de junio 2022] Recuperado de: <https://caseydienel.com/celebraciones-corporativas-con-impacto/>

4.8.7 *Beneficios de los colaboradores con las celebraciones*

Por medio de las celebraciones los empleados tienen la oportunidad de sentirse, retribuidos por logros a nivel personal como a nivel organizacional, obteniendo beneficios de conmemoración, reflejados en crecimiento, ascensos, premios, bonos o aumento salarial.

“Hacer celebraciones fechas importantes en el lugar de trabajo trae beneficios tanto para los colaboradores como para la propia empresa.

En el caso de los cumpleaños, al hacer un seguimiento de las fechas de nacimiento de cada colaborador y darles la oportunidad de celebrar con un pastel dentro del lugar de trabajo, demostrará que se preocupan por ellos. Se sentirán reconocidos y valorados. La compañía aumentará la moral y motivación de los miembros del equipo, impactando directamente en sus niveles de satisfacción laboral, así como su compromiso y productividad.

La empresa puede reconocer esta fecha tan importante para ti con algo tan sencillo y eficaz como un pastel de cumpleaños, un desayuno de equipo, o una salida a almorzar al restaurante favorito del festejado.

La construcción de relaciones de calidad se caracteriza por la confianza, el orgullo de pertenencia y el compañerismo. Estas son las claves para la motivación y compromiso de los colaboradores, más allá de la tradicional idea de que los beneficios, programas o buenas prácticas son los principales factores del éxito.

Las celebraciones son un componente importante para que se genere un sentido de compañerismo y confianza dentro de las organizaciones al generar un sentido de equipo y colaboración, lo que impacta de manera positiva en la retribución de los colaboradores hacia la empresa” (ofis.mx, 2019).¹⁵⁶

Los beneficios para los colaboradores son uno de los aspectos más importantes de cualquier empresa. Las celebraciones juegan un papel importante en los beneficios de los colaboradores, ya que brindan una oportunidad para que los empleados se reúnan y celebren sus logros, lo que a su vez los motiva a esforzarse y trabajar más duro.

¹⁵⁶ *Importancia de los Festejos y Celebraciones dentro de la Empresa* (2019) [Consultado el 02 de junio 2022]
Recuperado de: <https://ofis.mx/importancia-de-los-festejos-y-celebraciones-dentro-de-la-empresa/>

“Las reuniones permiten compartir experiencias, promueven la integración y generan sentimientos positivos. A nivel corporativo o empresarial, las reuniones y celebraciones forman la cultura de la empresa, lo que determina los valores y las costumbres de la organización, que repercuten significativamente en la producción de los trabajadores.

Por eso, las celebraciones por el alcance de objetivos, el reconocimiento a los trabajadores y las reuniones entre ellos, realizadas por la empresa, fomentan el compromiso de los empleados” (digitalsevilla.com, 2019).¹⁵⁷

Celebrar fechas importantes refuerzan vínculos entre los colaboradores y con la organización, se sienten importantes y valorados.

“Los beneficios de celebrar las fechas especiales, tanto para tu empresa como para los colaboradores, son varios. Te damos algunos ejemplos:

- Se generan lazos de confianza entre los colaboradores y la organización.
- Los espacios de celebración permiten motivar a los colaboradores porque generan un momento de festejo y reconocimiento.
- Se fortalece la cultura laboral de la empresa, además genera compromiso organizacional.
- La entrega de beneficios e incentivos ayudará a disminuir los índices de rotación y retener el talento en la empresa” (Sodexo, 2022).¹⁵⁸

4.8.8 Beneficios de la empresa con las celebraciones

Por medio de las celebraciones, la empresa puede lograr motivar a los empleados, obteniendo como beneficios, actitudes y aptitudes basadas en la identidad de la organización y el desempeño deseado reflejando los resultados sobre las metas establecidas.

¹⁵⁷ *La celebración de eventos y sus beneficios para el individuo y el grupo* [Consultado el 11 de junio 2022] Recuperado de: <https://digitalsevilla.com/2019/03/13/la-celebracion-de-eventos-y-sus-beneficios-para-el-individuo-y-el-grupo/>

¹⁵⁸ Sodexo (2022) [Consultado el 02 de junio 2022] Recuperado de: <https://www.sodexo.pe/blog/celebrar-fechas-importantes-empresas/>

“Las reuniones y cenas de fin de año en las empresas no sólo significan un momento de relajación para los colaboradores, sino una oportunidad de fortalecer el sentido de pertenencia y mejorar el ambiente laboral.

Es común que las empresas realicen eventos especiales en diciembre para celebrar el fin de año. Las cenas son de las actividades más comunes, pero es importante que cualquiera que sea el evento o actividad, tenga un sentido y no sólo se haga por compromiso.

Para la empresa debe ser el escenario perfecto para mejorar el clima organizacional, reforzando la relación entre el trabajador y la organización, y cerrando el año con un mensaje de motivación y felicitaciones a los colaboradores.

De igual forma, el área de Recursos Humanos debe asegurarse de transmitir a los trabajadores que la reunión no es sólo una excusa para salir temprano, sino para consolidar los lazos con sus compañeros y con la empresa. La mejor forma de lograr es realizar alguna actividad, o que el evento se haya elegido en consenso” (Adecco, s.f.).¹⁵⁹

Las celebraciones ayudan en la motivación de los empleados y el aumento de su productividad, además, fortalecen las relaciones entre los empleados, lo que mejora la calidad y eficiencia de su trabajo. Estos son algunos beneficios:

“Comunica. Un evento es una extraordinaria herramienta de comunicación tanto interna como externa. Se puede comunicar aquello que la empresa desea, y hacerlo de la mejor manera.

Consolida la imagen. La consolidación de la imagen está muy relacionada con la comunicación. Cada empresa tiene una imagen que quiere trasladar al exterior, y eso se suele hacer a través de la comunicación. Para consolidar una imagen de la empresa es esencial hacer eventos que vayan acorde con este. De hecho un evento puede ser la mejor herramienta para dejar clara la imagen que la empresa quiere transmitir.

Fortalece relaciones. Un evento permite que los trabajadores se relacionen en un ambiente más distendido, lo que hace que se establezcan contactos distintos a los que,

¹⁵⁹ Adecco [Consultado el 02 de junio 2022] Recuperado de:
<https://blog.adecco.com.mx/2019/12/09/beneficios-celebrar-fin-ano-empresas/#:~:text=Los%20espacios%20de%20celebraci%C3%B3n%20generan,cultura%20laboral%20de%20la%20empresa>

seguramente, se establecen en la oficina. Además, se conocen facetas más personales de los trabajadores, y eso hace que las relaciones sean mejores y más fuertes.

Mejora la motivación y el profesional. Al fortalecer las relaciones, también se mejora la motivación y el clima profesional. Los empleados van más animados y motivados al trabajo, en parte gracias a las buenas relaciones con los compañeros y en la empresa en general, lo que hace que el clima mejore sustancialmente.

Reconocimiento de logros. Un evento de empresa es una oportunidad perfecta para reconocer logros de los empleados y para motivarlos” (Condal, 2017).¹⁶⁰

En la actualidad las empresas no brindan únicamente trabajo para satisfacer las necesidades económicas, también brindan la oportunidad de pertenecer a una comunidad, donde por medio de diferentes vivencias y celebraciones se puede socializar y construir recuerdos agradables que influyen y son importantes para la cultura de la empresa, que a su vez es beneficiosa para la misma.

“Estos son algunos de sus beneficios:

- Aumenta la productividad laboral
- Disminuye la rotación de personal
- Aumenta el compromiso con la empresa
- Da apertura a que tus colaboradores se involucren con nuevas ideas
- Mantiene al personal motivado
- Mayor confianza en la organización
- Equipos más integrados
- Aumenta la creatividad e innovación
- Desarrollo del liderazgo
- Promueve el reconocimiento” (Sofía, 2022).¹⁶¹

¹⁶⁰ Marca Condal [Consultado el 11 de junio 2022] Recuperado de: <https://www.marcacondal.com/beneficios-evento-empresa/>

¹⁶¹ Ana Sofía (2022) [Consultado el 02 de junio 2022] Recuperado de: <https://factorial.mx/blog/bienestar-laboral-estudio-completo/>

5 ANÁLISIS DE RESULTADOS

5.1 Análisis

Una organización es un grupo de personas que se organizan de acuerdo con sus tareas u objetivos. Por lo general, están estructurados de manera jerárquica y cada colaborador tiene la responsabilidad de tareas específicas. Una empresa o una organización es un grupo de personas que trabajan juntas para lograr un objetivo común. Es importante crear una cultura que aliente a los empleados a trabajar juntos para lograr las metas de la organización.

Las organizaciones se estructuran de diferentes maneras para lograr sus objetivos. Una organización formal para (Chiavenato 2006) es una jerarquía de gerentes y empleados donde la alta dirección es responsable del funcionamiento general de la empresa. De acuerdo con los autores (Chiavenato 2006) y (Koontz, Weihrich, & Cannice 2012) coinciden en que una organización lineal es una organización donde todos los niveles de gestión están involucrados, ya que los subordinados son supervisados por sus superiores en las operaciones del día a día, y una organización funcional es aquella en la que los departamentos o divisiones se especializan en tareas o habilidades específicas y reportan a un jefe, y que en una organización de línea-staff, están los órganos de ejecución y los órganos de apoyo y consultoría, mientras que los comités pueden tener poder para tomar decisiones o asesorar a los subordinados y son independientes del apoyo de otros departamentos.

Una organización informal es un grupo de personas que trabajan juntas por un objetivo común, pero la organización no tiene una estructura formal. Según (Chiavenato 2006), (Franklin Fincowsky 2009) y (Koontz, Weihrich, & Cannice 2008) confirman que estas organizaciones son temporales y no tienen una jerarquía formal. No tienen constituciones ni reglamentos escritos.

La cultura organizacional es el conjunto de valores, creencias y prácticas que dan forma al comportamiento de los empleados. La cultura organizacional de una empresa es lo que la hace

única. Determina cómo las personas trabajan juntas e interactúan entre sí e interpretan los valores corporativos, como lo expresan los autores (Chiavenato 2009) y (Jones & George 2010).

La cultura es el sistema de valores, normas y prácticas compartidas que utiliza un grupo de personas para hacer frente a su mundo, desde el punto de vista de (Chiavenato 2009), (Hellriegel & Slocum, Jr. s.f.) y (De Recanses 1986). El término "cultura" también se puede utilizar para referirse al conjunto colectivo de prácticas sociales y culturales que utiliza una sociedad. El conjunto de creencias y prácticas de una cultura a menudo se transmite de generación en generación a través de la narración de historias, estas historias incluyen leyendas, mitos y costumbres.

La cultura antropológica comprende las culturas humanas, pasadas y presentes, esta utiliza varios métodos de diferentes disciplinas para entender tanto las similitudes como las diferencias en las sociedades humanas según (Robbins & Judge 2013) y (Austin 2000). Uno de los aspectos más importantes de este campo es estudiar cómo se ha desarrollado la cultura a lo largo del tiempo y cómo se crea, mantiene y cambia. La antropología también incluye observar cómo las personas interactúan entre sí en diferentes culturas. La cultura sociológica como lo expresan (Franklin Fincowsky 2009) y (Robbins & Judge 2013) es el comportamiento y prácticas sociales que gobiernan la forma en que vivimos, incluye nuestras leyes, costumbres y otras normas. La cultura psicológica-social para (Robbins & Judge 2013) y (Bogardus 1924) se enfoca en el impacto que la influencia puede tener en el ser humano así como sus cambios. En la cultura ideológica (Geertz 1973) y (Grinberg 1994) coinciden que se sustenta de nuestras creencias y las leyes que lo rigen. Estos tipos de culturas juegan un papel en cómo vemos el mundo que nos rodea y cómo las sociedades cambian con el tiempo.

La importancia de la cultura organizacional influye en el comportamiento de los empleados, cómo interactúan entre sí y cómo desempeñan las tareas asignadas. Es un factor clave en el éxito de una organización.

Para crear una cultura organizacional saludable, es importante comprender qué componentes componen una cultura organizacional. Hay tres componentes principales: artefactos, valores compartidos y supuestos básicos. (Chiavenato 2009), (Vallejo Chávez 2015) & (Fincowsky & Krieger 2011) concuerdan que los artefactos son elementos tangibles que representan nuestra cultura, como logotipos o espacio de oficina. Los valores compartidos son las cosas que valoramos como grupo, como el trabajo en equipo o la transparencia. Los supuestos básicos son creencias fundamentales sobre cómo funcionan las cosas, lo que aún no está escrito.

Las organizaciones tienen una cultura que define la forma en que operan y sus valores. El tipo de cultura está determinado por los fundadores de la organización, sus empleados y el entorno en el que operan. (Hellriegel & Slocum, Jr s.f.) y (Daft 2011) consideran que la cultura burocrática se crea cuando existen jerarquías rígidas, y la cultura de clan se crea cuando hay un fuerte sentido de familia dentro de la empresa, los empleados sienten que pertenecen a una comunidad muy unida y, a menudo, trabajan juntos en proyectos. La cultura emprendedora para (Schein s.f.) y (Hellriegel & Slocum, Jr s.f.) fomenta la creatividad, la innovación, la asunción de riesgos y la autonomía. La cultura de mercado de acuerdo con (Hellriegel & Slocum, Jr s.f.) y (Ritter 2008) se enfoca en la satisfacción del cliente con un enfoque en productos y servicios de calidad sobre los márgenes de ganancia.

El clima organizacional se refiere a cómo los empleados se sienten acerca de su entorno de trabajo y su empleador según (Chiavenato 2011), (Ostroff et al. 2003, Schneider & Reichers 1983, Schneider et al. 2011) y (DuBrin 1974). Los empleados pueden sentir que son valorados en el trabajo o que no tienen suficiente apoyo para hacer bien su trabajo. La cultura organizacional, por otro lado, se trata más de los valores compartidos entre los empleados, se trata de lo que la gente cree, lo que hace y cómo se comporta cuando enfrenta desafíos.

Para comprender la cultura de una organización, es importante conocer los elementos que componen la cultura. Estos incluyen mitos y leyendas, historias, ritos, rituales, liturgias, valores, normas, costumbres, símbolos materiales y lenguaje, estos elementos se utilizan para crear un sentido de pertenencia en el lugar de trabajo y también sirven como una forma de comunicar los valores de la empresa.

La identidad organizacional es uno de los aspectos más importantes de una organización, (Etkin & Schvarstein 2000) y (Hatch & Schultz 1997) describen que es el conjunto de valores y creencias que caracterizan a una organización y la distinguen de las demás. (Gonzales Miranda 2012) y (Gioia 2000) expresan que la identidad individual se basa a través de la autocomparación de sus miembros. La identidad colectiva según (Gonzales Miranda 2012) y (Dutton, Dukerich & Harquail 1994) se basa en el conjunto de creencias compartidas por una sociedad.

La motivación es el motor que nos impulsa a actuar de acuerdo con (Chiavenato, Dolan, Valle Cabrera, & López Cabrales 2019), (Robbins & Judge 2013) y (Jones & George 2010). Es la voluntad y el deseo lo que nos ayuda a concentrarnos en una tarea, terminarla y luego pasar a la siguiente.

La teoría de la pirámide de necesidades de Maslow es una teoría motivacional en psicología que sostiene que los humanos tienen necesidades psicológicas básicas que deben satisfacerse, se divide en cinco niveles, siendo el nivel inferior las necesidades más importantes o básicas y el nivel superior las necesidades menos importantes o más avanzadas, que son fisiológicas, seguridad, sociales, estima y autorrealización.

La teoría ERC tiene diferentes niveles de necesidades que tienen las personas, estos niveles son necesidades de existencia que se basan en el bienestar físico, necesidades de relaciones que se basa en las interacciones con otra personas y necesidades de crecimiento que se basan en la evolución personal.

La teoría de los dos factores de Herzberg es una teoría motivacional que explica por qué ciertos factores en el lugar de trabajo conducen a la satisfacción laboral y otros conducen a la insatisfacción. La teoría se compone de dos partes: factores de higiene y factores motivadores. Los factores de higiene son aquellos aspectos del trabajo que son necesarios para la satisfacción, como el salario, la política de la empresa, la cultura de la empresa, etc. Los factores motivadores

son aquellos aspectos del trabajo que contribuyen a la motivación de una persona, como el reconocimiento, la responsabilidad, las oportunidades de ascenso, etc.

La teoría de las necesidades de McClelland es una teoría que establece que las personas tienen diferentes necesidades que se pueden clasificar en tres categorías: necesidad de logro, necesidad de afiliación, necesidad de poder. La teoría de las necesidades de McClelland se usa en muchos campos, pero más comúnmente en el entorno laboral donde se usa para ayudar a desarrollar y motivar a los empleados.

La teoría de la equidad de Adams se basa en la idea de que las personas están motivadas por su creencia de que están siendo tratadas de manera justa o injusta. La forma en que una persona percibe la justicia en una situación determinada depende de su comparación con los demás y de sus expectativas sobre lo que merecen. Por ejemplo, cuando una persona gana más que otra, sentirá que está siendo tratada de manera justa porque siente que se lo ganó. Sin embargo, si la persona gana menos que otra persona, sentirá que no está siendo tratada de manera justa porque siente que merece más.

La teoría del establecimiento de objetivos es una teoría que establece que es más probable que las personas completen tareas cuando tienen objetivos específicos. La teoría también sugiere que las personas que establecen metas más difíciles estarán más satisfechas con su desempeño porque sentirán que han logrado algo.

La teoría de la expectativa de Victor Vroom es una teoría de la expectativa que captura la idea de que existe un vínculo entre la expectativa del individuo y su desempeño, establece que el nivel de motivación de una persona para realizar una tarea depende de tres factores: su expectativa sobre el resultado, su instrumentalidad para lograr el resultado y su valencia o atractivo del resultado, según esta teoría, para que alguien esté motivado para hacer algo, debe tener la expectativa de que tendrá éxito, esto significa que deben creer que tienen cierto control sobre si tendrán éxito o no y también creer que el éxito resultará en un resultado positivo.

La teoría del refuerzo establece que cuando una persona realiza un comportamiento específico, se encuentra con una retroalimentación positiva o negativa, si la retroalimentación es positiva, será más probable que la persona repita este comportamiento nuevamente en el futuro, si recibe comentarios negativos, hará que dejen de realizar esta acción. En las teorías antes descritas (Chiavenato, Dolan, Valle Cabrera, & López Cabrales 2019), (Jones & George 2010) y (Robbins & Judge 2013) coinciden en su punto de vista.

Algunas organizaciones tienen la tradición de celebrar hitos, aniversarios y otras fechas importantes, como lo describen (Amozorrutia 2017) y (Reyes s.f.). Las celebraciones organizacionales son una forma para que las organizaciones muestren aprecio y reconozcan a sus empleados. Se pueden utilizar como una herramienta de gestión para motivar a los empleados, aumentar la productividad y retener el talento. Tampoco es raro que las organizaciones celebren el trabajo de sus empleados con un reconocimiento especial. Las organizaciones utilizan las celebraciones como oportunidades para reconocer los logros, ofrecer felicitaciones por un trabajo bien hecho y generar compañerismo entre los miembros del equipo.

Las celebraciones son un momento para disfrutar, pueden verse como una oportunidad para pasar un momento agradable y unir a las personas de una sociedad, como lo expresan (Pérez Porto & Merino, 2011) y (Sánchez 2014). Las celebraciones son una excelente manera de unir a las personas y aumentar la moral de las personas en la organización, también se pueden utilizar como una forma de celebrar éxitos, hitos y logros, celebrar el éxito es importante para las organizaciones porque impulsa el compromiso de los empleados y ayuda a crear un entorno en el que los empleados se sienten valorados, también es una oportunidad para que la empresa muestre aprecio por el arduo trabajo de los empleados, de esta manera mantenerlos motivados y comprometidos.

Las celebraciones organizacionales son importantes para los empleados. Ayudan a fomentar un sentido de pertenencia e identidad entre los miembros de la organización y mejoran el ambiente de trabajo. Se pueden usar para reconocer logros, agradecer a los empleados por su arduo trabajo o simplemente divertirse. Las celebraciones son una parte importante de la cultura organizacional. Las celebraciones pueden ser una excelente manera de impulsar la

productividad y la creatividad, así como de mejorar el compromiso de los empleados. También pueden ayudar a construir relaciones más sólidas con clientes, proveedores y otras partes interesadas.

Los empleados necesitan sentir que la empresa los valora, sentir que son parte de la empresa y que sus contribuciones son importantes. Una forma de hacerlo es a través de celebraciones, por lo que algunos factores que fomentan las celebraciones dentro del espacio de trabajo son que tengan una buena cultura creando un entorno agradable en el que los empleados se sientan bien, celebrar los logros para mantener a los empleados motivados, comprometidos y productivos.

Las organizaciones a menudo se ven como lugares de trabajo, pero también son espacios sociales donde las personas se reúnen para compartir, aprender y celebrar. Los usos sociales, los rituales y los actos festivos son comunes en las organizaciones y ayudan a crear un sentido de pertenencia y comunidad. También ayudan en el desarrollo de la cultura organizacional. El uso social de las celebraciones es una poderosa herramienta para que las organizaciones creen unidad e identidad entre sus miembros. El uso social de las celebraciones también es una forma efectiva de motivar a los empleados al darles reconocimiento por su trabajo.

Los ritos de iniciación en un lugar de trabajo pueden usarse para marcar la transición de ser un pasante a un empleado de tiempo completo. Los ritos de integración también se utilizan a menudo en los lugares de trabajo y sirven como una forma para que los nuevos empleados se integren en su nuevo entorno laboral, estos rituales pueden incluir conocer la cultura de la empresa o aprender sobre los valores de la empresa. Los ritos de mejoramiento pueden incluir capacitación sobre nuevas habilidades o programas de tutoría que ayuden a los empleados a aprender más sobre su trabajo. Hay diferentes tipos de celebraciones que existen en el lugar de trabajo. Estas celebraciones también pueden ser aniversarios, ceremonias de reconocimiento por el logro de una meta, cumpleaños y eventos importantes de acuerdo con (Jones & George 2010) y (Hellriegel & Slocum, Jr. s.f.) y (Franklin Fincowsky & Krieger 2011).

Las celebraciones tienen un gran impacto en los empleados como en las organizaciones, no son solo un evento de un día o una semana, sino que son un evento anual que se celebra con mucha ilusión y alegría, también están asociadas a muchos rituales y tradiciones que las hacen más especiales y significativas, las organizaciones gastan dinero, tiempo y los esfuerzos que se dedican a que sea un éxito según (Gómez 2017). Mientras que (Rey & Mottard s.f.) analizan que un impacto de las celebraciones es que las empresas pueden medir el conocimiento cognitivo de los grupos.

Los beneficios de las celebraciones no acaban solo en los empleados, la empresa también se beneficia de las celebraciones de muchas maneras, brindan un sentido de unidad entre los empleados, ayudan a fomentar un sentido de pertenencia, crean un ambiente de trabajo positivo, aumentan la moral y la productividad, crean un ambiente de trabajo agradable y hacen que las personas se sientan más valoradas por su empresa.

6 CONCLUSIONES

1. La cultura organizacional es la clave del éxito, es la razón detrás del crecimiento de una empresa, se puede definir como el conjunto de valores, creencias y normas que guían cómo piensan y se comportan las personas en una organización, esto ayudará a los empleados a comprender su papel en la empresa, dónde encaja su trabajo en el panorama general y qué pueden hacer para marcar la diferencia en su desempeño.
2. Existen diferentes tipos de culturas organizacionales que tienen diferentes perspectivas sobre cómo trabajar y cómo tener éxito, según su forma de adaptarse y sus necesidades, algunas organizaciones son muy formales que se rigen de una jerarquía estricta, mientras que otras son informales, todas tienen sus propias fortalezas y debilidades.
3. Un clima organizacional positivo tendrá mayores niveles de compromiso, una comunicación más efectiva y un mejor trabajo en equipo entre los empleados, obteniendo los resultados establecidos, los climas organizacionales negativos pueden conducir a niveles más bajos de compromiso, comunicación y menos cooperación entre los empleados.
4. Los elementos culturales son importantes para la productividad de una empresa, las normas, el lenguaje, los valores y las creencias influyen en el éxito de la misma, ya que por medio de este conjunto de reglas y costumbres se crea la base de la identidad de una organización, que por su esencia se da a conocer y la hace diferente a las otras entidades.
5. La identidad organizacional es un factor indispensable e importante que está en el núcleo de cómo los individuos y los grupos construyen sus identidades, puede ser una herramienta poderosa para crear una cultura organizacional, según su comportamiento dar forma a las percepciones de la organización y poder diferenciar la marca de otras en el mercado.

6. La motivación es uno de los ingredientes más importantes para el éxito en los negocios, un lugar de trabajo motivado conducirá a un aumento de la productividad y la creatividad, reflejando el logro de objetivos y metas, hay muchas maneras en que las empresas pueden motivar a sus empleados, brindando oportunidades de crecimiento profesional y personalmente.

7. Las celebraciones son una forma de mantener un equipo de trabajo unido, estas actividades hacen sentir a los colaboradores apreciados y valorados, generando un sentimiento de pertenencia con la empresa y también pueden llevarse a cabo para recompensar a los empleados por su arduo trabajo, provocando la productividad esperada.

8. Las diferentes celebraciones permiten la convivencia de los miembros de una organización, por medio de las mismas, el equipo de trabajo puede crear una unión, que ocasiona un gran impacto en la productividad, ya que liderar un equipo de la manera correcta tiene un mayor enfoque sobre las metas de la identidad y trabaja todos los puntos de debilidad, y así generar un compromiso que logra un mejor desempeño.

7 RECOMENDACIONES

1. Determinar los valores, creencias y normas e inculcarle al personal las mismas, con el objetivo de que los colaboradores se sientan identificados y tengan claro este conjunto de componentes, esto ayudará a que los empleados desempeñen de manera adecuada el trabajo reflejando una mejor productividad, impulsando el éxito en las metas de la organización.
2. Analizar y determinar qué tipo de cultura organizacional que se desea plasmar, según las necesidades y exigencias que amerite la empresa, ya que puede influir en el posicionamiento de la marca, en la satisfacción del mercado e incluso en los colaboradores, esto ayudará a crear la identidad de la empresa, por consiguiente el éxito de la misma.
3. Para establecer un clima organizacional, la empresa debe tener una cultura organizacional que apoye la diversidad, también debe contar con un equipo de liderazgo que esté comprometido con la construcción de la misma, llevando a cabo retroalimentación sobre el desempeño y brindando oportunidad de crecimiento, teniendo los valores y objetivos de la entidad claros.
4. Estipular los elementos culturales de la empresa que se basan en las historias, leyendas, ritos, rituales, ceremonias, costumbres, entre otros, son importantes, ya que son exclusivos de un grupo específico de personas, impulsando el compromiso y la unión de los miembros de una organización y proporcionando un sentido de orgullo y pertenencia hacia la empresa.
5. Determinar y establecer los valores que desea la empresa la represente, de esta manera se fundará una identidad en torno a esos valores, se debe invertir tiempo en investigar y comprender, con el objetivo de qué desea comunicar sobre la marca, influyendo en la percepción de la misma, y así definir quiénes son como grupo y qué pueden llegar a ser.

6. Instituir una cultura de motivación al personal, celebrar sus logros, por medio de ascensos, aumento y bonos, y así generar el efecto de sentirse valorado por la empresa, obteniendo como resultado un mejor desempeño en la productividad, ya que el comportamiento de los colaboradores dependerá de la motivación y de las características personales y ambientales que los rodee.
7. Es importante establecer una cultura de celebración dentro de la empresa, por medio de celebraciones de logros y eventos importantes para la empresa y el equipo de trabajo se genera un impacto importante en el desempeño de los colaboradores, ya que crearán un vínculo de pertenencia que impulsará el compromiso en el cumplimiento de metas establecidas, generando beneficios para ambas partes.
8. Se debe inculcar la cultura de celebración al equipo de trabajo, se debe respetar y llevar a cabo el cronograma de eventos, ya que esos espacios utilizados para pasar un momento agradable, son esperados por los colaboradores y genera emociones positivas en las actividades y aptitudes de los empleados.

8 REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Bibliografía

- Abril Freire, M. C. (2018). *Diseño de Procesos de Gestión del Talento Humano*. Ecuador: MEGAGRAF-Ambato. Páginas 120.
- Chiavenato, I. (2006). *Introducción a la Teoría General de la Administración*. México: The McGraw-Hill. Páginas 589.
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del Talento Humano*. México: The McGraw-Hill. Páginas 626.
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de recursos humanos El capital humano de las organizaciones*. México: The McGraw-Hill. Páginas 442.
- Chiavenato, I., Dolan , S., Valle Cabrera, R., & López Cabrales, Á. (2019). *Especialidad en Recursos Humanos 2*. México: The McGRAW-HILL. Páginas 136.
- Daft, R. (2011). *Teoría y diseño organizacional*. México: Cengage Learning. Páginas 676.
- Duque Oliva, E. J., & Carvajal Prieto, L. A. (2015). *La identidad organizacional y su influencia en la imagen: una reflexión teórica*. España: Elsevier España. Páginas 11.
- Etkin , J., & Schvarstein, L. (2000). *Identidad de las organizaciones Invariancia y cambio*. México: Paidós SAICF. Páginas 160.
- Fincowsky , F., & Benjamín, E. (2009). *Organización de Empresas*. México: The McGraw-Hill. Páginas 542.
- Franklin Fincowsky, E., & Krieger, M. J. (2011). *Comportamiento Organizacional Enfoque para America Latina*. México: PEARSON. Páginas 570.
- Garrido, A., & Álvaro, J. L. (2007). *Psicología Social Perspectivas psicológicas y sociológicas*. España: The McGraw-Hill. Páginas 578.
- Gibson, J., Ivancevich, J., Donnelly, Jr, J., & Konopaske, R. (2011). *Organizaciones. Comportamiento, estructura y procesos*. México: The McGraw-Hill. Páginas 593.

- Gonzales Miranda, D. R. (2012). *Estudios Organizacionales de la División de Ciencias Económico Administrativas*. Guanajuato: Universidad de Guanajuato. Páginas 102.
- Hellriegel, D., & Slocum, Jr., J. (s.f.). *Comportamiento Organizacional*. México: THOMSON. Páginas 513.
- Hellriegel, D., Jackson, S., & Slocum, Jr, J. (2009). *Administración Un enfoque basado en competencias*. México: Cengage Learning. Páginas 710.
- Hernández Palomino, J., Gallarzo, M., & Espinoza Medina, J. (2011). *Desarrollo Organizacional Enfoque Latinoamericano*. México: PEARSON. Páginas 382.
- Jones, G., & George, J. (2010). *Administración contemporánea*. México: The McGraw-Hill. Páginas 771.
- Koontz, H., Weihrich , H., & Cannice, M. (2008). *Administración una perspectiva global y empresarial*. México: The McGraw-Hil. Páginas 707.
- Koontz, H., Weihrich , H., & Cannice, M. (2012). *Administración una perspectiva global y empresarial*. México: The McGraw-Hill. Páginas 682.
- Kottak, C. P. (2011). *Antropología cultural*. México: The McGraw-Hill. Páginas 543.
- Morales Domínguez, J., Moya Morales, M., Gaviria Stewart, E., & Cuadrado Guirado, I. (2007). *Psicología social*. España: The McGraw-Hill. Páginas 946.
- Prado, A., Roxana, J., & Quishpe Chicaiza, E. D. (2021). *Estudio del Patrimonio Cultural Inmaterial: usos sociales, rituales y actos festivos para el fortalecimiento del turismo cultural del cantón Pujilí*. Latacunga: Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE. Páginas 262.
- Rey , P., & Mottard, E. (s.f.). *Los impactos de los eventos*. Grupo evento plus. Páginas 78.
- Ritter, M. (2008). *Cultura Organizacional*. Buenos Aires : DIRCOM La Crujía. Páginas 119.
- Robbins, S., & Judge, T. (2013). *Comportamiento Organizacional* . México: PEARSON. Páginas 716.
- Sagarmanta S.L. (s.f.). *Organización y producción de eventos*. Valencia: SAGARMANTA EXPERIENCE. Páginas 30.

Sánchez, R. J. (2014). *Cómo organizar eventos con éxito*. Buenos Aires: UGERMAN EDITOR. Páginas 335.

Vallejo Chávez, L. (2015). *Gestión del talento humano*. Ecuador: ESPOCH. Páginas 135.

Werther, W., & Davis, K. (2008). *Administración de Recursos Humanos El capital humano de las empresas*. México: The McGraw-Hill. Páginas 646.

Zapata Dominguez, A., & Rodríguez Ramírez, A. (2008). *Cultura Organizacional*. Universidad del Valle. Páginas 522.

E-grafía

academia.edu. (s.f.). Obtenido de https://www.academia.edu/17444804/La_empresa_y_su_organizacion

Adecco. (s.f.). *Beneficios de las convivencias y celebraciones de fin de año*. Obtenido de <https://blog.adecco.com.mx/2019/12/09/beneficios-celebrar-fin-ano-empresas/#:~:text=Los%20espacios%20de%20celebraci%C3%B3n%20generan,cultura%20laboral%20de%20la%20empresa>

Alarcón, S. (s.f.). *Internal*. Obtenido de Por qué debemos celebrar en nuestra organización: <https://www.internal.cl/por-que-debemos-celebrar-en-nuestra-organizacion/>

Amozorrutia, J. (Diciembre de 2017). *Great Place to Work*. Obtenido de ¡El momento de celebrar!: <https://www.greatplacetowork.com.uy/publicacions/articulos/el-momento-de-celebrar>

blogspot.com. (2018). Obtenido de https://proyectointegradorcolta.blogspot.com/p/usuarios-sociales-rituales-y-actos-festivos_2.html

Botey, P. (s.f.). *¿Qué es un evento corporativo y cómo organizar uno para tu propia empresa?* Obtenido de El blog de José Facchin: <https://josefacchin.com/eventos-corporativos-empresariales/>

CaseyDienel. (Julio de 2019). *Celebraciones corporativas con impacto*. Obtenido de <https://caseydienel.com/celebraciones-corporativas-con-impacto/>

- Catálogo PCISA*. (s.f.). Obtenido de <https://sites.google.com/site/catalogopcisa/catalogo/usuarios-sociales-rituales-y-actos-festivos>
- Condal, M. (Mayo de 2017). *Los beneficios de celebrar un evento de empresa*. Obtenido de <https://www.marcacondal.com/beneficios-evento-empresa/>
- De León Rivadeneira , M. D. (Junio de 2013). *academia.edu*. Obtenido de https://www.academia.edu/41617941/Tesis_Doctoral_La_cultura_organizacional_cuenta_Caso_de_investigaci%C3%B3n_para_la_Universidad_de_San_Carlos_de_Guatemala_la_UNED_Costa_Rica_2013
- digitalsevilla.com. (Marzo de 2019). *La celebración de eventos y sus beneficios para el individuo y el grupo*. Obtenido de <https://digitalsevilla.com/2019/03/13/la-celebracion-de-eventos-y-sus-beneficios-para-el-individuo-y-el-grupo/>
- Gestion.Org. (s.f.). *Fiestas de empresa: por que y como organizarlas*. Obtenido de <https://www.gestion.org/fiestas-de-empresa-por-que-y-como-organizarlas/>
- Gómez, J. (2017). *Conserva y promover tradiciones y rituales ayuda a mejorar el compromiso y retener el talento*. Obtenido de CEREM : <https://m.cerem.es/blog/conservar-y-promover-tradiciones-y-rituales-ayuda-a-mejorar-el-compromiso-y-retener-el-talento>
- Insignia. (Noviembre de 2017). *La importancia de la organización de eventos empresariales*. Obtenido de <https://elinsignia.com/2017/11/06/la-importancia-de-la-organizacion-de-eventos-empresariales/>
- Jauregui, E. (Julio de 2019). *La importancia de celebrar*. Obtenido de <https://humorpositivo.com/2019/07/02/la-importancia-de-celebrar/>
- NeoAttack. (s.f.). *10 Tipos de eventos empresariales y sus características*. Obtenido de <https://neoeventos.es/tipos-de-eventos-empresariales/>
- ofis.mx. (2019). *Importancia de los Festejos y Celebraciones dentro de la Empresa*. Obtenido de <https://ofis.mx/importancia-de-los-festejos-y-celebraciones-dentro-de-la-empresa/>
- Pérez Porto, J., & Merino, M. (2011). *Definición.DE*. Obtenido de <https://definicion.de/celebracion/>

Pérez, M. (Julio de 2021). *Definición de Costumbre*. Obtenido de <https://conceptodefinicion.de/costumbre/>

RAE.es. (2021). *Real Academia Española*. Obtenido de <https://dle.rae.es/celebraci%C3%B3n>

Schneider, B., Ehrhart, M., & Macey, W. (Julio de 2012). *Clima organizacional y Cultura*. Obtenido de La Revista Anual de Psicología: https://www.researchgate.net/publication/230628709_Organizational_Climate_and_Culture

Sodexo. (2021). *Ventajas para la empresa de celebrar cumpleaños de los colaboradores*. Obtenido de <https://blog.sodexo.cl/ventajas-cuando-los-colaboradores-celebran-cumpleanos-y-eventos-importantes>

Sodexo. (Abril de 2022). *Las fechas importantes, una oportunidad para incentivar en tu empresa*. Obtenido de <https://www.sodexo.pe/blog/celebrar-fechas-importantes-empresas/>

Sofía, A. (Abril de 2022). *Factorial Blog*. Obtenido de Bienestar laboral y su impacto en el desempeño de los colaboradores [Estudio Completo]: <https://factorial.mx/blog/bienestar-laboral-estudio-completo/>

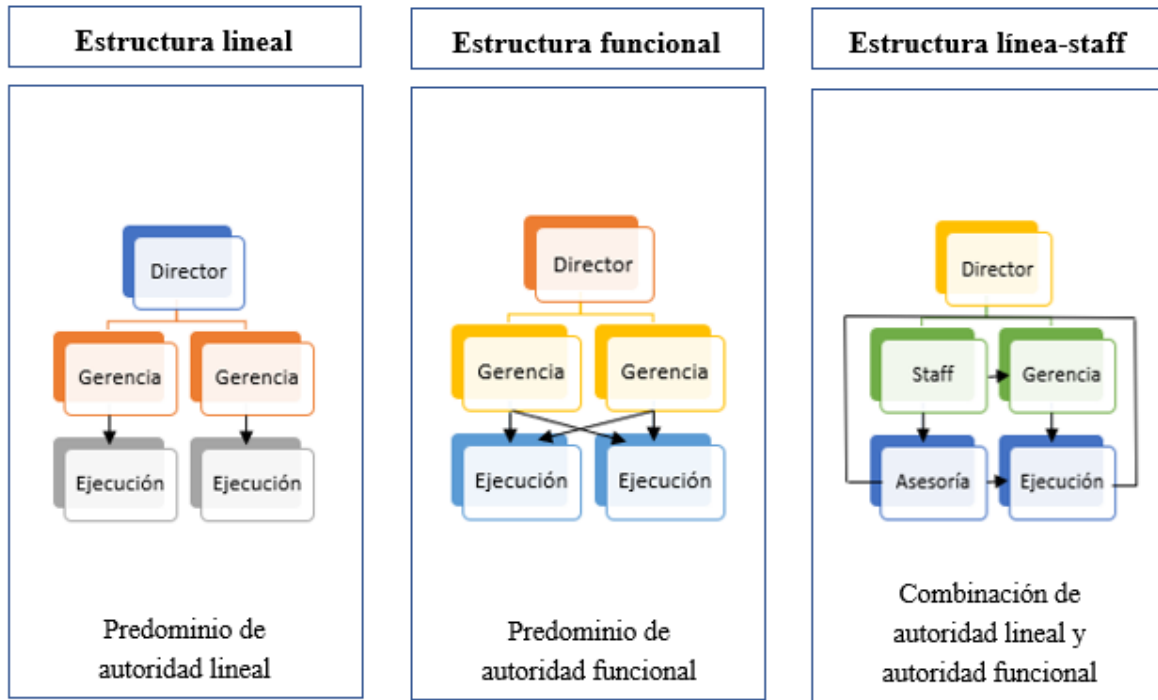
T&C Plus. (s.f.). *Los eventos en las empresas y su rentabilidad*. Obtenido de <https://tycplus.es/eventos-en-empresas-su-rentabilidad/>

UNESCO. (s.f.). Obtenido de <https://ich.unesco.org/es/usos-sociales-rituales-y-00055>

Zocón Salazar, E. D. (s.f.). *Tipos de Estructuras Organizacional - Lineal-Funcional-Lineal Staff*. Obtenido de <https://es.scribd.com/>: <https://es.scribd.com/document/535963664/6-Tipos-de-Estructuras-Organizacional-Lineal-funcional-lineal-Staff-convertido>

9 ANEXOS

9.1 Anexo 1, Figura 1: Diferencias entre estructura lineal, funcional y línea-staff.



Nota: Adaptado del libro *Introducción a la teoría general de la administración* citado por Chiavenato, Idalberto (2006). Página 169.

9.2 Anexo 2, Figura 2: Diferentes tipos de comisiones.

Tipo de comisión	Características	Ejemplos
Toma de decisión y juicios grupales	Tomar decisiones que involucran diferentes enfoques y coordinar la acción que se derivan	Consejo de administración y consejo consultivo de las organizaciones
Coordinación	Integran varios órganos y actividades interrelacionadas y propocionar comunicación conjunta	Comisión de nuevos productos o vnetas-producción
Administración múltiple	Dirigir la empresa o áreas de manera diferente, pero sin modificar la estructura organizacional	Comité directivo y comisión de planeación

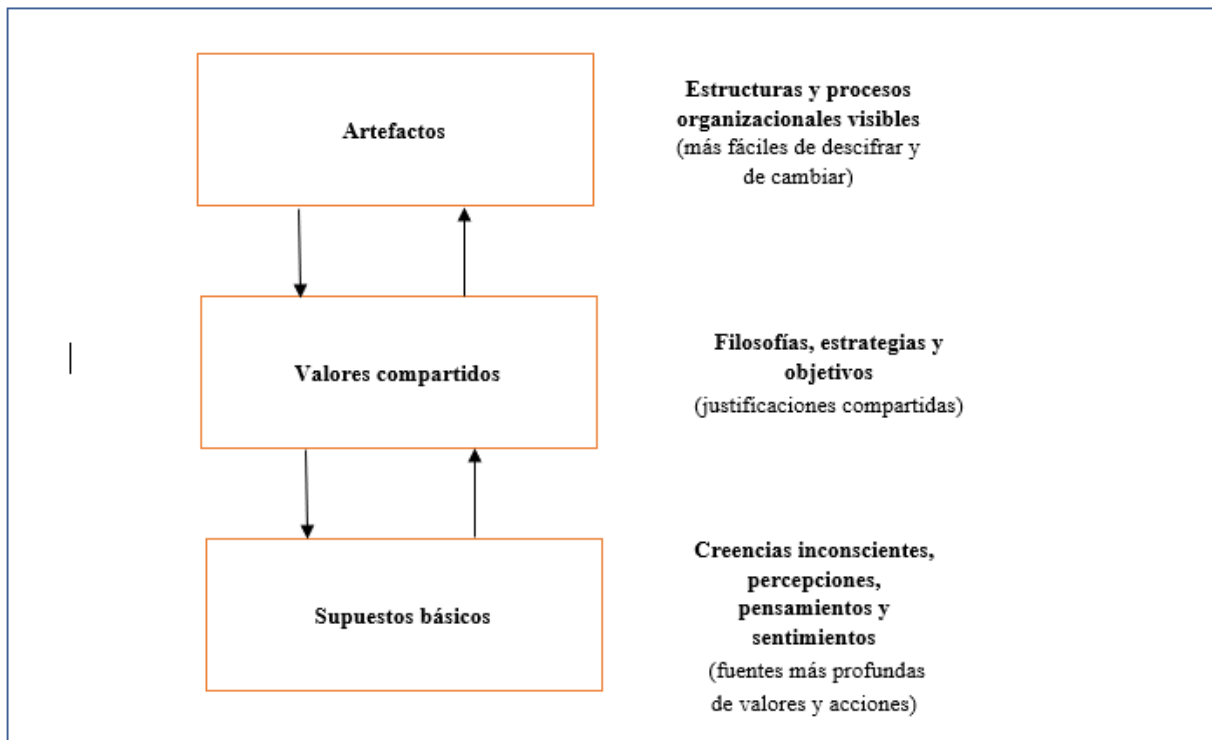
Nota: Adaptado del libro *Introducción a la teoría general de la administración* citado por Chiavenato, Idalberto (2006). Página 170.

9.3 Anexo 3, Figura 3: El iceberg de la cultura organizacional.



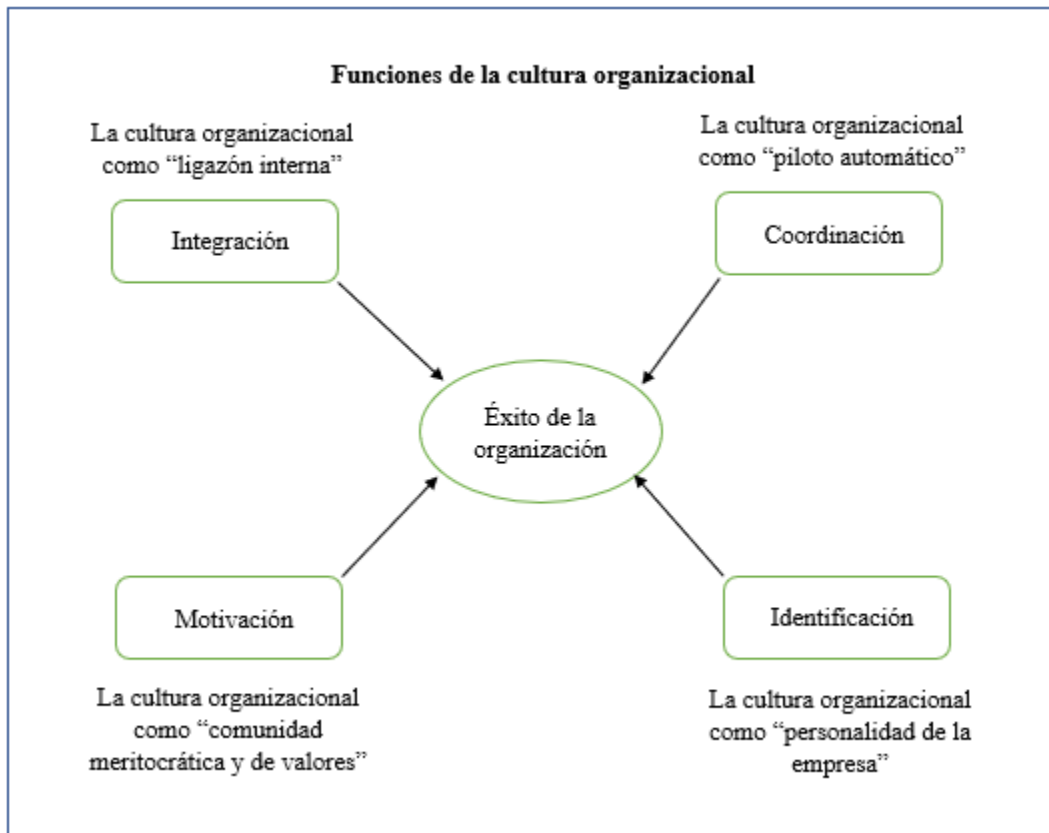
Nota: Adaptado del libro *Gestión de Recursos Humanos* citado por Chiavenato, Idalberto (2009). Página 178.

9.4 Anexo 4, Figura 4: Los tres niveles de la cultura organizacional.



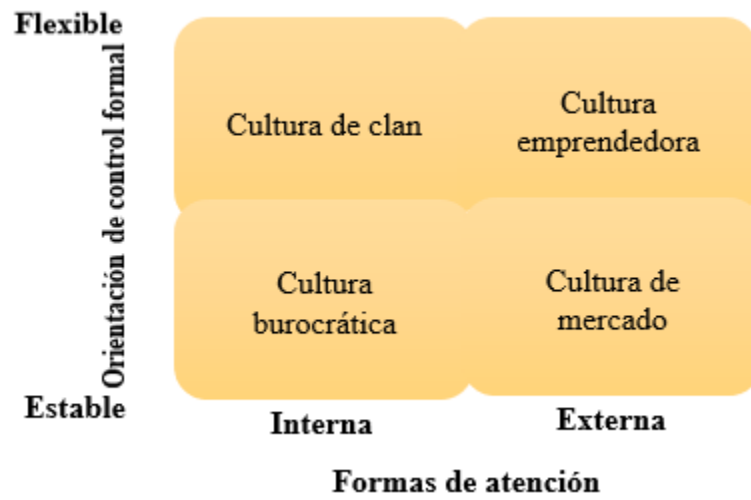
Nota: Adaptado del libro *Gestión de Recursos Humanos* citado por Chiavenato, Idalberto (2009). Página 180.

9.5 Anexo 5, Figura 5: Funciones de la cultura organizacional.



Nota: Adaptado del libro *Cultura organizacional* citado por Ritter, Michael (2008). Página 44.

9.6 Anexo 6, Figura 6: Tipos de cultura.



Nota: Adaptado del libro *Comportamiento organizacional* citado por Hellriegel, Don & Slocum, Jr., John W. (s.f.). Página 388.

9.7 Anexo 7, Figura 7: Comparación entre cuatro teorías del contenido de motivación.

Teoría de la pirámide de las necesidades	Teoría ERC	Teoría de los dos factores	Teoría de las necesidades adquiridas
Autorealización	Crecimiento	Motivacionales	Realización
Estima	Relaciones		Poder
Sociales			Afiliación
Seguridad	Existencia	Higiénicos	
Fisiológicas			

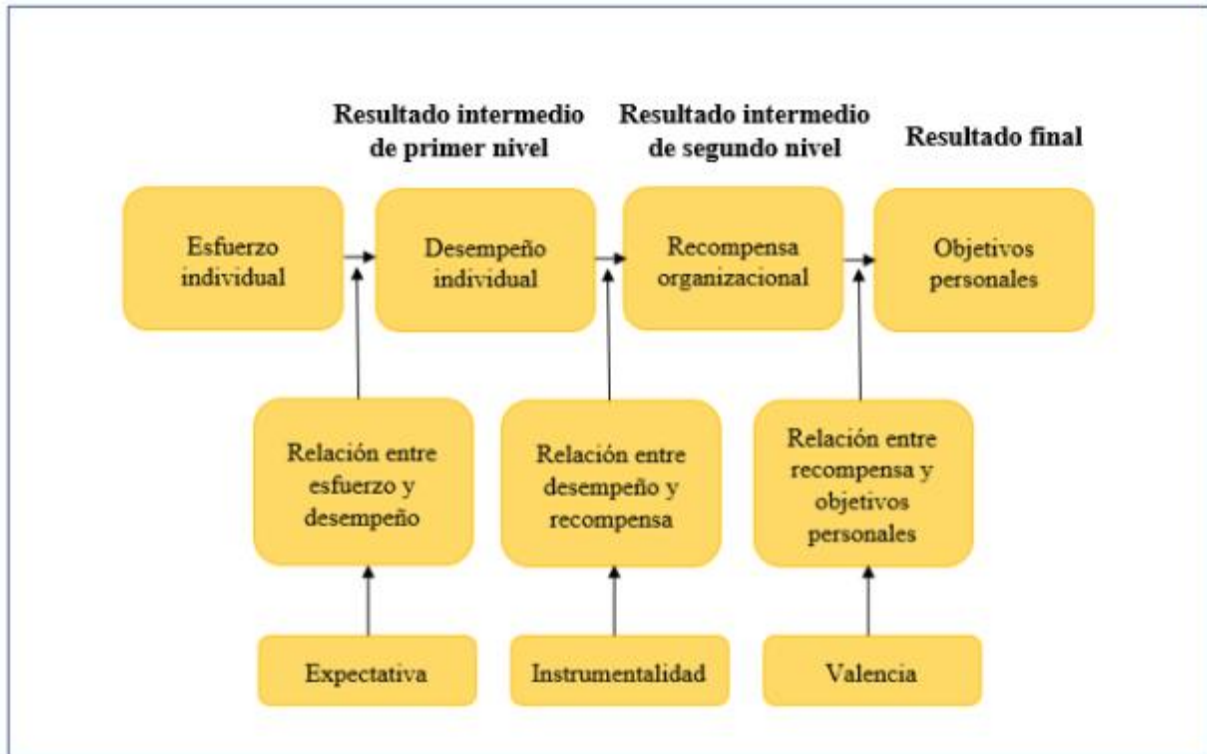
Nota: Adaptado del libro *Especialidad en recursos humanos 2* citado por Chiavenato, Dolan, Valle Cabrera, & López Cabrales (2019). Página 71.

9.8 Anexo 8, Figura 8: Equidad en el intercambio social.

	Mi blanco:		Comparación con otros:
Equidad	$\frac{\text{Mis recompensas}}{\text{Mis aportaciones}}$	=	$\frac{\text{Las recompensas de otros}}{\text{Las aportaciones de otros}}$
Inequidad negativa	$\frac{\text{Mis recompensas}}{\text{Mis aportaciones}}$	<	$\frac{\text{Las recompensas de otros}}{\text{Las aportaciones de otros}}$
Inequidad positiva	$\frac{\text{Mis recompensas}}{\text{Mis aportaciones}}$	>	$\frac{\text{Las recompensas de otros}}{\text{Las aportaciones de otros}}$

Nota: Adaptado del libro *Especialidad en recursos humanos 2* citado por Chiavenato, Dolan, Valle Cabrera, & López Cabrales (2019). Página 72.

9.9 Anexo 9, Figura 9: Modelo de las expectativas.



Nota: Adaptado del libro *Especialidad en recursos humanos 2* citado por Chiavenato, Dolan, Valle Cabrera, & López Cabrales (2019). Página 74.

9.10 Anexo 10, Tabla 1: Ritos de las organizaciones.

Rito	Ejemplo	Finalidad
De paso	Inducción y capacitación básica	Aprender y asimilar normas y valores
De integración	Fiesta de navidad de la oficina	Establecer normas y valores comunes
De mejoramiento	Presentación del premio anual	Incitar el compromiso con normas y valores

Nota: Adaptado del libro *Administración contemporánea* citado por Jones, Gareth R. & George, Jennifer M. (2010). Página 98.

9.11 Anexo 11, Tabla 2: Ritos y ceremonias organizacionales.

Ritos y ceremonias organizacionales		
TIPO	EJEMPLO	POSIBLES CONSECUENCIAS
Ritos de iniciación	Entrenamiento básico, ejército estadounidense	Facilita la transición a nuevas funciones; minimiza las diferencias en la forma en que las funciones se desempeñan
Ritos de degradación	Despido de un gerente	Reduce el poder y la identidad; reafirma a conducta apropiada
Ritos de mejoramiento	Ceremonias de la compañía Mary Kay Cosmetics	Elevan el poder y la identidad; recalcan el valor de la conducta adecuada
Ritos de integración	Fiestas de oficina	Estimulan sentimientos comunes que vinculan a los miembros entre sí

Nota: Adaptado del libro *Comportamiento organizacional* citado por Hellriegel, Don & Slocum, Jr., John W. (s.f.). Página 385.

9.12 Anexo 12, Imagen 1: Eventos de fin de año o de kickoff.



Nota: Adaptado de Amozorrutia, Jennifer [Fotografía] (2017) Recuperado de: <https://www.greatplacetowork.com.uy/publicacions/articulos/el-momento-de-celebrar>

INFORME DEL TUTOR DE SEMINARIO

Valoración general sobre el desarrollo de la investigación (metodología, técnicas utilizadas, marco teórico, análisis de resultados, conclusiones, recomendaciones, citas bibliográficas u otros aspectos de la investigación, que el Tutor considere).

- El trabajo de graduación presentado por la alumna ASTRID DAYANA MOHR SERRANO para obtener el grado de licenciatura sigue la metodología de investigación bibliográfica y la técnica de las fichas bibliográficas solicitadas.
- La realización del marco teórico sustenta los principales temas de la investigación sobre el impacto de las celebraciones con el personal en el esquema de la cultura organizacional. Aunque debe mejorar las abstracciones en el desarrollo de los temas presentados.
- En el análisis presentado por la alumna examina las características más relevantes que describen los autores consultados y da a conocer sus fundamentos y bases, con las cuales ha logrado realizar las conclusiones y recomendaciones congruentes a la investigación realizada. Sin embargo, deberá profundizar en el tema de las celebraciones en la empresa dentro de las conclusiones y recomendaciones para evidenciar los aportes de lo investigado.
- Las fuentes que utilizó se consideran adecuadas en cantidad y calidad para sustentar un aporte apropiado en la investigación científica. Así mismo, manejó adecuadamente de las normas APA para las citas bibliográficas que sustentan los diversos autores consultados.
- Deberá ampliar los anexos para dar mayor soporte a la teoría de los autores consultados.

Opinión del Tutor sobre el logro de los objetivos del seminario:

La alumna logró identificar los principales elementos que conforman de la Cultura Organizacional y los efectos que causan las celebraciones dentro de las empresas, para optimizar la información sobre los eventos que se desarrollan en las entidades.

Correcciones pendientes:

Deberá realizar las siguientes correcciones antes de presentar este trabajo de investigación al Coordinador de la especialidad de LITAR:

- Evitar el uso de gerundios en la introducción y mejorar la redacción en las partes señaladas con verde.
- Mejorar la redacción del primer objetivo específico para integrar el para...
- En la redacción del marco teórico en varios temas sigue un despliegue de conceptos por autor y no se trata de un glosario de conceptos, debe mejorar la abstracción del tema que presenta.
- Los números de las citas al pie de página deben quedar libres de texto para su mejor visualización.
- Algunos párrafos del análisis están en función de las definiciones de autores, debe abordar con autoría el tema y lo refuerza con el análisis de autores. Recuerde que el análisis no es un resumen de los conceptos presentados por los autores sobre cada tema. Implica autoría sobre los temas más destacados de la investigación.
- Agregar una conclusión y recomendación con mayor consistencia sobre el tema de las celebraciones, el cual es parte esencial de su tema de investigación y quedó muy escueto.
- Separar las referencias bibliográficas con espacio entre cada una, en un solo bloque se ve amontonado.
- Mejore la consistencia de sus anexos para reforzar la teoría que presenta en el marco teórico, no está mal las fotografías de celebraciones, pero debe ampliar ya que el tema lo permite.

CALIFICACIÓN

Zona acumulada desde el inicio de tutoría, hasta la entrega final del seminario:	57/85	puntos	Revisión
y aprobación final del Tutor-Metodólogo:	<u>11/15</u>	<u>puntos</u>	
Total:	68/100	puntos	

Criterio general que sustenta la aprobación o no (punteo) asignado por el Tutor a la Investigación Bibliográfica.

Se considera que el trabajo de investigación **“LA CULTURA ORGANIZACIONAL Y LOS EFECTOS QUE CAUSAN LAS CELEBRACIONES DENTRO DE LAS EMPRESAS”** realizado por la alumna **ASTRID DAYANA MOHR SERRANO**, reúne los requisitos suficientes para ser sometido a la aprobación final, ya que cumple con las especificaciones solicitadas y aporta fundamento teórico sobre el tema desarrollado, sin embargo, para considerar **APROBADO** el presente trabajo de investigación, deberá realizar las correcciones finales solicitadas en este documento.

Licda. Wendy de Gandarias
Nombre del Tutor



Firma del Tutor

Guatemala, 18 de junio del 2022



Guatemala, 07 de Febrero de 2023

Señores:

Universidad Galileo

IDEA

Presente.

Por este medio de la presente YO Astrid Dayana Mohr Serrano que me identifico con número de carné 18004074 y con DPI 2992384820101 actualmente asignado (a) en la carrera: Licenciatura en Tecnología, Administración y Desarrollo de Recursos Humanos

"Autorizo a Instituto de Educación Abierta (IDEA) a la publicación, en el Tesario virtual de la Universidad, de mi proyecto de Graduación titulado:"

LA CULTURA ORGANIZACIONAL Y LOS EFECTOS QUE CAUSAN LAS
CELEBRACIONES DENTRO DE LAS EMPRESAS

Como autor (a) del material de la investigación sustentada mediante el protocolo de IDEA.

Expreso que la misma es de mi autoría y con contenido inédito, realizado con el acompañamiento experto del coordinador de área y por tanto he seguido los parámetros éticos y legales respecto de las citas de referencia y todo tipo de fuentes establecidas en el Reglamento de la Universidad Galileo

Sin otro particular, me suscribo.

F. 