



UNIVERSIDAD LA SALLE

FACULTAD DE NEGOCIOS

Con Reconocimiento de Validez Oficial de Estudios de la
Secretaría de Educación Pública según acuerdo número
954316 de fecha 30 de octubre de 1995

CASO DE ESTUDIO "ANÁLISIS DE PREFERENCIAS
DEL RECONOCIMIENTO, CASO DE UNA EMPRESA
EN LA CIUDAD DE MÉXICO"
QUE PARA OBTENER EL GRADO DE
MAESTRÍA EN GESTIÓN
ESTRATÉGICA DEL CAPITAL
HUMANO

PRESENTA:

JAIME MARTÍNEZ BADILLO

ASESOR: ANTONIO MORALES DE LA BARRERA

Ciudad de México, 2024

DEDICATORIA

A Lupita mi compañera de vida por compartir su amor y confianza, por permitirme ser parte de su vida, a mi hijo Diego Alonso la bendición más grande que tengo en vida, a mi padre por ser un ejemplo incansable de constancia y dedicación, a Dios porque con su fuerza y compañía nada es imposible.

Hago mención a los catedráticos de la Universidad La Salle, campus Condesa, por su profesionalismo y dedicación, siempre tuve lo mejor de ustedes.

Finalmente quiero agradecer a los profesores MBA. Carlos Clúa de la Torre, Dr. Carlos Miguel Barber Kuri y Dr. Antonio Morales de la Barrera su calidad humana me inspira a ser mejor.

IN MEMORIAM

A Reyna Badillo por su amor y dedicación. Ya no podrás ver esto a través de tus ojos, pero aquí están los míos, objetivo cumplido mamá.

Ciudad de México, a 4 de julio de 2024

MTRO. GABRIEL NUÑEZ GÓNZALEZ
DIRECTOR DE GESTIÓN ESCOLAR
UNIVERSIDAD LA SALLE
P R E S E N T E

Le informo que el (la) C.

JAIME MARTÍNEZ BADILLO

Pasante de la Escuela o Facultad: **FACULTAD DE NEGOCIOS**

de la **UNIVERSIDAD LA SALLE**, de la Maestría en:

GESTIÓN ESTRATÉGICA DEL CAPITAL HUMANO

Con reconocimiento de validez oficial de estudios de la Secretaría de Educación Pública Según Decreto Presidencial de fecha 29 de mayo de 1987.

Ha elaborado el trabajo de Estudio de caso titulado: **"ANÁLISIS DE PREFERENCIAS DEL RECONOCIMIENTO, CASO DE UNA EMPRESA EN LA CIUDAD DE MÉXICO."**

De conformidad con la modalidad para la obtención de grado aprobada para esta Maestría de acuerdo a lo establecido en el Reglamento General de las Universidades La Salle Integrantes del Sistema Educativo de las Universidades la Salle.

Cumplió con todos los requisitos y el trabajo que fue elaborado bajo la conducción del Dr. Antonio Morales de la Barrera que fungió como asesor, tiene la calidad suficiente para ser la base de sustentación de su Examen de Grado por lo que se le autoriza presentarlo.


Mtro. Markel Israel Lehman Elizondo
Director Facultad de Negocios

Índice

Introducción	6
Capítulo I. Contexto del caso de estudio	8
1.1 Antecedentes del estudio	8
1.1.1 Evolución del Reconocimiento Laboral	8
1.1.2 Hacia una estrategia integral	9
1.2 Declaración de problema	12
1.3 Objetivos de la investigación.....	13
1.3.1 Objetivo Principal.....	13
1.3.2 Objetivos secundarios	14
1.4 Justificación del Estudio	15
1.5 Alcance y limitaciones del estudio	16
1.5.1 Alcance del Estudio.....	16
1.5.2 Limitaciones del Estudio.....	16
Capítulo II. Contexto de la Organización	17
2.1 Historia.....	17
2.2 Misión	19
2.3 Visión	19
2.4 Valores y Principios	20
2.5 Estructura y personal de la organización.....	21
2.5 Cultura Organizacional de BB Vida.....	24
Capítulo III. Marco teórico	26
3.1 Reconocimiento.....	26
3.1.2 Enfoques de la satisfacción laboral.....	26
3.1.3 Cuantificar la satisfacción en el trabajo	29
3.1.4 Satisfacción de las personas en su trabajo	29
3.2 Motivación.....	30
3.3 Motivación y emoción	32
3.3 Generaciones en el campo laboral	33
3.3.1 Baby Boomers (1946-1964)	34
3.3.2 Generación X (1965-1980).....	35
3.3.3 Generación Millennial (1981-2000)	35
3.4.1 Teoría de la Equidad	44

3.4.2 Teoría de las Necesidades de Maslow	46
3.4.3 Teoría de la Autodeterminación	48
3.4.4 Teoría del Intercambio Social	50
3.4.5 Teoría del Reforzamiento.....	51
3.4.6 Teoría de la Evaluación Cognitiva	53
3.5 Conceptos Clave: Moral, Productividad, Retención del Talento	55
3.5.1 Moral.....	55
3.5.2 Productividad.....	57
3.5.3 Retención del Talento	59
3.6 Importancia del Reconocimiento en el Entorno Organizacional.....	61
3.7 Estrategias de Reconocimiento y su Impacto en la Moral y la Retención.....	62
3.8 Dinámicas del Reconocimiento en Empresas Mexicanas	64
3.9 Desafíos y Oportunidades en el Entorno Laboral Local	65
Capítulo IV. Metodología.....	68
5.1 Métodos y materiales	68
5.1.1 Analytic Hierachy Process.....	68
5.2 Muestra.....	69
Capítulo V. Resultados.....	71
6.1 Resultados en el área de ventas.....	71
6.2 Resultados en el área de distribución	73
6.4 Preferencias de Reconocimiento Identificadas.....	78
6.4.1 Reconocimiento familiar	78
6.4.2 Reconocimiento por antigüedad	79
6.4.3 Reconocimiento por logros.....	81
Capítulo VI. Conclusiones	82
7.1 Percepción del Impacto del Reconocimiento en Motivación y Compromiso.....	82
7.2 Correlación entre Reconocimiento y Satisfacción Laboral	83
7.3 Temas Emergentes de los resultados.....	85
7.5 Implicaciones para la Empresa	86
7.6 Temas y Aspectos que Requieren Investigación Adicional	87
Referencias.....	90

Introducción

En un entorno empresarial cada vez más competitivo, la retención y satisfacción de los colaboradores se ha convertido en un factor clave para el éxito de las organizaciones. Una parte fundamental de este proceso es el reconocimiento, que va más allá de la remuneración y se refiere a la valoración y apreciación de las contribuciones individuales de cada individuo. Este caso de estudio se centra en analizar las preferencias de reconocimiento en el contexto de una organización ubicada en la Ciudad de México, explorando cómo las estrategias de reconocimiento impactan la moral, la productividad y la retención del talento.

Dentro de los objetivos del estudio se encuentran identificar las preferencias de reconocimiento de los colaboradores en la empresa bajo estudio; evaluar el impacto del reconocimiento en la motivación y compromiso de los empleados; analizar las estrategias de reconocimiento implementadas por la empresa y su alineación con las expectativas de los colaboradores y proponer recomendaciones para mejorar las prácticas de reconocimiento y fortalecer la cultura organizacional.

Se utilizó un enfoque mixto que incluyó métodos cuantitativos y cualitativos. Se realizaron encuestas anónimas para recopilar datos cuantitativos sobre las preferencias de reconocimiento y su impacto percibido. Además, se llevaron a cabo entrevistas individuales y grupos focales para obtener perspectivas más profundas y cualitativas.

La empresa en comento trabaja con una plantilla diversa de colaboradores. Se subraya el papel del reconocimiento en un entorno laboral con constantes desafíos específicos relacionados como la competencia laboral, la retención del talento, satisfacción laboral, sentido de pertenencia, etc. Se analizó la información recopilada para identificar patrones y tendencias en las preferencias de reconocimiento. Esto incluye la evaluación de las estrategias actuales, la percepción de los colaboradores sobre su efectividad y la correlación entre el reconocimiento y la satisfacción laboral.

Basado en los hallazgos, se generan recomendaciones específicas para mejorar las prácticas de reconocimiento en la empresa. Estas sugerencias contemplan ajustes en las estrategias existentes, la implementación de nuevas iniciativas de reconocimiento y la promoción de una cultura de aprecio mutuo.

El presente caso de estudio concluye subrayando la relevancia del reconocimiento en el entorno laboral, por lo que, proporciona información importante para que la empresa aproveche mejor sus prácticas de gestión de talento. Adicional, se comparten los aprendizajes clave que podrían ser de utilidad para otras empresas u organizaciones que buscan alimentar la relación de sus colaboradores mediante del reconocimiento efectivo.

Este caso de estudio desea ser un mapa que guíe el proceso del reconocimiento en el contexto organizacional y empresarial en México, también se pretende otorgar elementos que se puedan aplicar a organizaciones y/o empresas de diversas industrias que buscan priorizar y focalizar sus estrategias de gestión de talento.

Palabras clave: Reconocimiento, empleados, apreciación, motivación, compromiso, estrategias, cultura organizacional, satisfacción laboral, retención de talento e incentivos.

Keywords: Recognition, employees, appreciation, motivation, commitment, strategies, organizational culture, job satisfaction, talent retention, and incentives.

Capítulo I. Contexto del caso de estudio

1.1 Antecedentes del estudio

En el entorno empresarial actual, la gestión efectiva del talento y la retención de empleados se han convertido en imperativos estratégicos para el éxito a largo plazo de las organizaciones. Uno de los factores críticos que contribuyen a la satisfacción laboral y la lealtad de los colaboradores es el reconocimiento efectivo de sus contribuciones. Este caso de estudio se sumerge en el análisis de las preferencias del reconocimiento en una empresa con sede en la Ciudad de México, explorando los antecedentes que han llevado a la necesidad de comprender y mejorar estas prácticas dentro de la organización.

La empresa en cuestión, opera, desempeñando un papel destacado en el panorama empresarial de la Ciudad de México. Con una fuerza laboral diversa y dinámica, la empresa enfrenta desafíos específicos en términos de retención de talento y satisfacción laboral, aspectos críticos para mantener un ambiente laboral productivo y motivador que permitan el logro de objetivos.

1.1.1 Evolución del Reconocimiento Laboral

Con el paso de los años, la gestión de gente y cultura se han transformado sustancialmente, por lo que, el reconocimiento laboral pasó de ser una simple muestra ocasional a convertirse en una estrategia integral para fomentar la motivación y la lealtad de los empleados. En este contexto, las empresas en general han experimentado cambios en sus políticas y prácticas de reconocimiento, buscando adaptarse a las crecientes expectativas de los colaboradores y a las demandas cambiantes del mercado laboral (Wether, 2015).

Uno de los cambios más notables que ha mostrado la gestión de gente y cultura es la transición de reconocimiento laboral como una muestra ocasional a una

estrategia integral y continua. Esta evolución refleja una comprensión más profunda de la importancia del capital humano en el éxito organizacional y reconoce que la motivación y la lealtad de los empleados no son solo la consecuencia unidireccional del salario/sueldo, sino también del efecto de un reconocimiento genuino y significativo, como lo plantea Dessler (2018).

1.1.2 Hacia una estrategia integral

En los inicios de la gestión de capital humano, el reconocimiento laboral no estaba contemplado como parte de la estrategia por lo que, se veía limitado, muchas veces a eventos únicos, como aniversarios de empleados o logros extraordinarios. Con el paso del tiempo, las organizaciones fueron descubriendo la relación que guarda el compromiso y el rendimiento de los colaboradores, por tanto, el reconocimiento pasó de ser un mero gesto a convertirse en una estrategia planificada y sólida, de acuerdo a lo que plantea Bordeau (2019).

El cambio del reconocimiento laboral de una muestra ocasional a una estrategia integral generó una referencia importante en la evolución de la gestión de recursos humanos. Este cambio refleja la comprensión creciente de que el reconocimiento no es simplemente una formalidad, sino una herramienta estratégica poderosa para fomentar la motivación, la productividad y la lealtad de los empleados. A medida que las organizaciones, han avanzado en esta dirección, la estrategia integral de reconocimiento se ha convertido en un componente esencial para atraer, retener y potenciar el talento, de acuerdo con Robbins (2020).

En las primeras etapas de la gestión de gente y cultura, el reconocimiento se otorgó de forma ocasional y restringida a eventos periódicos o únicos. Por lo tanto, se limitó a eventos o sucesos específicos, por ejemplo, aniversarios de colaboradores o logros extraordinarios. Esta práctica, aunque simbólica, no contemplaba de forma integral la necesidad de reconocer y apreciar las contribuciones cotidianas de los empleados. La evolución hacia una estrategia integral implica reconocer que el

reconocimiento no debe ser una ocurrencia esporádica, sino una parte intrínseca de la cultura organizacional. En línea con esta evolución, se ha reconocido que el rendimiento excepcional y la dedicación diaria merecen una atención constante. Esto ha llevado a la integración de programas y prácticas sostenibles de reconocimiento en la gestión diaria del personal como afirma Heneman (2018).

Reconocer y celebrar los logros y esfuerzos del personal de manera permanente se traduce a una estrategia integral y continua. Esto no se limita a eventos puntuales, sino que se integra a la planeación organizacional. Es por esto que las empresas han implementado un plan permanente, donde el reconocimiento no es una excepción, sino una práctica constante. La estrategia integral reconoce la diversidad de contribuciones y la singularidad de cada empleado. Esto ha permitido la construcción de un reconocimiento personalizado, incorporando las preferencias individuales y específicas de cada colaborador. Esta personalización aumenta la relevancia e impacto del reconocimiento, como lo menciona Beer (2019).

También se afirma por Castillo (2021), que el reconocimiento deberá de permear de igual forma en todos los niveles jerárquicos no solo los superiores. De esta manera, el reconocimiento se ha usado para dar voz a los colaboradores para reconocer los esfuerzos de sus compañeros y jefes. Con ello se ha fomentado una cultura inclusiva de reconocimiento que desdibuja en este sentido las líneas jerárquicas. La transición a la integralidad en el reconocimiento ha tenido un profundo impacto en la cultura organizacional. La constante apreciación ha procurado la construcción de un entorno de trabajo favorable, donde el empleado se siente valorado y motivado, lo que a su vez impulsa el compromiso y la lealtad en el largo plazo.

Con la finalidad de proteger la confidencialidad de la información de la empresa, denominaremos a la misma como el caso BB Vida para fines prácticos.

La incorporación del reconocimiento laboral a la estrategia formal e integral

forma parte de un cambio sensible en el carácter y espíritu de la organización para las prácticas de recursos humanos. BB Vida, al incorporar esta estrategia integral, ha reconocido la importancia crítica de apreciar continuamente a su fuerza laboral, demostrando que el reconocimiento no solo es un acto, sino una filosofía arraigada en la esencia misma de la organización. Este cambio sienta las bases para un entorno laboral más motivador, productivo y centrado en las personas.

Las empresas están cada vez más conscientes de que el personal es un activo *sine qua non*, por tal motivo, han transformado continuamente sus políticas y prácticas de reconocimiento para seguir el ritmo de las expectativas de los empleados aunadas a las dinámicas del mercado laboral. Las empresas reconocen que cada empleado es único y tiene contribuciones diferenciadas. En lugar de adoptar un enfoque uniforme, ha implementado estrategias para personalizar el reconocimiento, ya sea mediante elogios públicos, premios personalizados o eventos especiales que se ajusten a las preferencias de cada individuo. En lugar de limitar el reconocimiento a eventos ocasionales, se ha conformado una cultura de agradecimiento permanente. Esto implica reconocer logros cotidianos, pequeños hitos y esfuerzos extraordinarios de manera regular, contribuyendo a la construcción de una cultura organizacional basada en la apreciación mutua.

La organización ha evolucionado sus estándares de reconocimiento para permitir un componente de retroalimentación bidireccional. Esta evolución significa que tanto líderes como empleados se reconocen mutuamente, promoviendo un ambiente de colaboración y reconocimiento.

BB Vida ha demostrado su adaptabilidad a las cambiantes expectativas de sus colaboradores. A medida que nuevas generaciones ingresan al mercado laboral, la empresa ha ajustado sus estrategias para alinearse con las preferencias y valores únicos de cada generación, garantizando así la relevancia y la efectividad del reconocimiento.

Con la entrada de nuevas generaciones en el mercado laboral, las expectativas de los colaboradores respecto al reconocimiento han experimentado un cambio

notable. Más allá de la compensación financiera, los empleados buscan ser reconocidos por sus contribuciones de maneras significativas y personalizadas. Este cambio en las expectativas ha llevado a BB Vida a revisar y ajustar sus estrategias de reconocimiento para asegurar la alineación con las necesidades y deseos actuales de su fuerza laboral.

BB Vida, ha identificado distintos desafíos relacionados con la efectividad de sus estrategias de reconocimiento. Estos desafíos pueden incluir la falta de comprensión de las preferencias individuales de los empleados, la necesidad de mejorar la adaptabilidad de las prácticas de reconocimiento y la búsqueda constante de fortalecer la cultura organizacional.

1.2 Declaración de problema

La creciente competencia por captar, retener y desarrollar al personal mejor calificado se ha convertido en un reto constante para toda organización y el logro de sus objetivos. En este escenario, valorar y apreciar en forma continua y personalizada las contribuciones de los colaboradores por medio del reconocimiento se erige como un componente esencial que sobrepasa la compensación económica. Este estudio se centra en identificar las preferencias de reconocimiento en una empresa con sede en la Ciudad de México, explorando de qué manera las estrategias de reconocimiento inciden en la moral, la productividad y la retención del talento.

Este estudio comprende la identificación de las preferencias de reconocimiento de los empleados en la empresa bajo análisis, la evaluación del impacto del reconocimiento en la motivación y compromiso de los colaboradores, el análisis de las estrategias de reconocimiento implementadas y su alineación con las expectativas de los empleados, así como la formulación de recomendaciones para mejorar las prácticas de reconocimiento y fortalecer la cultura organizacional. El trabajo adopta un enfoque mixto, combinando métodos cuantitativos y cualitativos. Se realizarán encuestas anónimas para integrar información cuantitativa sobre las preferencias de

los colaboradores y el impacto percibido del reconocimiento enunciado. Además, se llevarán a cabo entrevistas individuales y focus group para generar perspectivas más profundas y cualitativas.

La empresa objeto de estudio opera con una plantilla diversa de empleados, y el reconocimiento juega un papel destacado en un entorno laboral que enfrenta desafíos específicos, como la competencia laboral y la retención del talento. Se analizará la información obtenida para identificar patrones y tendencias en las preferencias de reconocimiento, se evaluarán las estrategias actuales, la percepción de los colaboradores sobre su efectividad y la relación entre el reconocimiento y la satisfacción laboral.

Basado en los hallazgos, se ofrecerán recomendaciones puntuales para optimizar las estrategias de reconocimiento en la empresa, sugiriendo ajustes en las prácticas presentes, la activación de nuevas iniciativas y la promoción de una cultura de aprecio mutuo.

El presente caso de estudio termina enmarcando lo relevante del reconocimiento en el entorno laboral y otorga datos valiosos para que la empresa profile de forma más precisa sus prácticas de gestión de gente y cultura. Adicionalmente, se enuncian aprendizajes puntuales que pudieran ser aplicados a otras empresas u organizaciones que buscan alimentar la cercanía con sus empleados a través del reconocimiento, subrayando la mecánica del reconocimiento en el contexto empresarial de México y ofreciendo elementos aplicables a diversas industrias en su búsqueda por mejorar las estrategias de gestión de gente y cultura.

1.3 Objetivos de la investigación

1.3.1 Objetivo Principal

El objetivo principal de este estudio es analizar las preferencias de

reconocimiento de los empleados en una empresa con sede en la Ciudad de México, evaluando cómo las estrategias de reconocimiento inciden en el compromiso, lealtad, productividad y la retención del talento. Por medio de un enfoque mixto que se apoya de métodos cuantitativos y cualitativos, se pretende identificar patrones y tendencias en las preferencias de reconocimiento, evaluar la efectividad de las estrategias actuales, y proponer recomendaciones puntuales para favorecer las prácticas de reconocimiento y fortalecer la cultura organizacional.

Este estudio pretende brindar una profunda comprensión del proceso de reconocimiento en el contexto empresarial mexicano, proporcionando a la empresa y a otras organizaciones herramientas prácticas para optimizar sus estrategias de gestión de talento. Al centrarse en las preferencias de reconocimiento, el estudio busca contribuir al desarrollo de prácticas más efectivas que impulsen la motivación, el compromiso y la retención del talento, fortaleciendo con ello la cercanía entre la empresa y sus colaboradores en un entorno laboral altamente competitivo.

1.3.2 Objetivos secundarios

Identificar las Preferencias Específicas de Reconocimiento: Aplicar análisis cuantitativos por medio de encuestas directas pero anónimas para ubicar las preferencias específicas de reconocimiento de los empleados en la empresa en estudio, se categorizarán y clasificarán las preferencias según criterios como tipo de reconocimiento (económico, emocional, presencial, grupal, etc.), frecuencia deseada, y las preferencias en los medios de comunicación.

Analizar las preferencias del personal con base en su escolaridad: Entender las preferencias del personal en función de su nivel de escolaridad es esencial para la gestión de recursos humanos y la creación de un entorno laboral que respalde el desarrollo individual. Los colaboradores con diversos niveles de educación pueden tener expectativas y necesidades específicas en relación con su trabajo y crecimiento profesional. Analizar estas preferencias permite a las organizaciones

personalizar estrategias de retención, desarrollo y motivación que se ajusten a las aspiraciones y habilidades de cada grupo educativo.

Analizar las preferencias del personal con base en su función: Considerar las preferencias del personal según su nivel de responsabilidad y contribución permitirá diseñar estrategias de reconocimiento muy puntuales. Con esto observaremos la capacidad de adaptación de la empresa con base en su propia diversidad.

1.4 Justificación del Estudio

La realización de este estudio se fundamenta en la necesidad imperante de comprender y mejorar la gestión del reconocimiento en el entorno empresarial, específicamente en una empresa con sede en la Ciudad de México.

En un contexto empresarial cada vez más dinámico y competitivo, las organizaciones buscan mantener, atraer y desarrollar al personal más calificado. La retención y satisfacción de los empleados son determinantes para lograr ventajas competitivas sostenibles. La relación directa entre el reconocimiento y la productividad ha sido ampliamente reconocida. Entender cómo las estrategias de reconocimiento influyen en la moral y la productividad es esencial para optimizar el rendimiento del equipo de acuerdo a lo que postula Fournies (2021).

La variedad de retos que presenta el entorno laboral mexicano, como la compleja competencia por el talento y la necesidad de retener a empleados valiosos, proporciona un contexto único que merece una investigación específica. El estudio se propone identificar las preferencias de reconocimiento de los colaboradores y evaluar la efectividad de las estrategias implementadas. Los resultados contribuirán al desarrollo de estrategias más efectivas y al alineamiento de las prácticas de reconocimiento con las expectativas de los colaboradores.

La integración de métodos cuantitativos y cualitativos permite generar una visión completa de las preferencias y percepciones de los colaboradores, otorgando una comprensión holística de la dinámica del reconocimiento en el entorno laboral. Los hallazgos y recomendaciones generados de este estudio beneficiarán tanto a la empresa en cuestión, como a otras organizaciones que enfrentan desafíos similares en la gestión del talento y que buscan alimentar la cercanía con sus empleados.

En un entorno empresarial donde el capital humano es un activo crítico, comprender las preferencias de los colaboradores en cuanto al reconocimiento se convierte en un aspecto estratégico para impulsar el compromiso y la lealtad. Este estudio aborda una necesidad empresarial imperante, también contribuye a la generación de conocimiento valioso y aplicable en el ámbito de la gestión del talento, proporcionando a las organizaciones las herramientas necesarias para mejorar sus prácticas de reconocimiento y fortalecer la conexión con sus equipos de trabajo.

1.5 Alcance y limitaciones del estudio

1.5.1 Alcance del Estudio

El presente estudio se centrará específicamente en analizar las preferencias de reconocimiento de los colaboradores en una organización con sede en la Ciudad de México. La investigación abarcará áreas críticas, incluyendo la identificación de preferencias específicas de reconocimiento, la evaluación del impacto del reconocimiento en la motivación y compromiso de los colaboradores, y el análisis de la alineación de las estrategias de reconocimiento con las expectativas de los empleados. Además, se considerará la diversidad de la plantilla laboral, abarcando distintos niveles jerárquicos, departamentos y perfiles profesionales dentro de la organización.

1.5.2 Limitaciones del Estudio

La implementación general de los resultados se limitará al contexto específico

de la empresa bajo estudio. Las conclusiones y recomendaciones deben interpretarse en consideración hacia las particularidades de la misma. Otros factores de carácter externo, como cambios económicos, sociales o políticos, podrían influir en las preferencias y percepciones de los colaboradores. Estos factores, aunque reconocidos, podrían estar fuera del alcance del estudio.

La participación en encuestas y entrevistas es voluntaria, lo que puede introducir sesgos de autoselección. Los resultados pueden no representar completamente las opiniones de aquellos colaboradores que optan por no participar. Aunque se extraerán lecciones valiosas, las conclusiones y recomendaciones estarán orientadas principalmente a la empresa objeto de estudio. La aplicabilidad a otras organizaciones puede variar según sus contextos y características específicas.

La recopilación de datos cualitativos dependerá de las percepciones y experiencias reportadas por los participantes, lo que podría estar sujeto a interpretaciones subjetivas. Limitaciones en recursos financieros y temporales pueden afectar la extensión y profundidad de la investigación, así como la cantidad de participantes incluidos en el estudio.

A pesar de estas limitaciones, el estudio busca proporcionar puntos de vista valiosos que contribuyan al entendimiento de las dinámicas de reconocimiento en el ámbito empresarial mexicano, y las recomendaciones derivadas pretenden ser guías prácticas para mejorar las estrategias de reconocimiento y fortalecer la conexión entre las organizaciones y sus empleados.

Capítulo II. Contexto de la Organización

2.1 Historia

La historia de BB Vida, cuenta con una destacada trayectoria de 131 años, se

ha consolidado como una marca líder en la generación de productos destinados al consumo masivo. Originaria de Carolina, Estados Unidos, la compañía experimentó un crecimiento significativo a mediados del siglo XX, expandiendo sus operaciones a nivel nacional e internacional.

En el contexto mexicano, la empresa inició sus actividades alrededor del año 1950, lo que significa que ha estado contribuyendo al mercado mexicano durante más de 70 años. A lo largo de este tiempo, ha logrado posicionarse como una referencia en la industria, ofreciendo una diversidad de productos de alta calidad que han ganado la preferencia de los consumidores.

La presencia de BB Vida se extiende en todo México, abarcando diferentes regiones del país. Para efectos del presente estudio, se ha centrado en analizar las sucursales ubicadas estratégicamente en el Noroeste y Nororiente de la Ciudad de México, así como en el norte del Estado de México. Estas ubicaciones específicas fueron seleccionadas con el objetivo de obtener una perspectiva detallada y representativa de la presencia y operaciones de la empresa en estas áreas geográficas particulares.

Con un compromiso constante con la excelencia y la satisfacción del cliente, la empresa ha evolucionado a lo largo de los años, adaptándose a las cambiantes demandas del mercado y manteniendo altos estándares de calidad en sus productos. Su presencia sostenida a lo largo del tiempo y su expansión estratégica evidencian el éxito y la relevancia de la marca en el mercado de productos de consumo masivo.

En la actualidad, BB Vida continúa siendo una fuerza innovadora en la industria de bebidas no alcohólicas. Con una amplia gama de productos que abarcan desde refrescos y aguas aromatizadas hasta bebidas energéticas y saludables, la marca sigue respondiendo a las necesidades cambiantes de sus consumidores. La constante búsqueda de nuevos sabores y experiencias únicas ha convertido a BB Vida en un

referente en el mercado.

BB Vida no solo se trata de satisfacer la sed, sino también de contribuir positivamente a las comunidades en las que opera. A través de programas de responsabilidad social, la organización ha apoyado iniciativas locales, promoviendo la salud, la educación, fuentes de empleo que procuran bienestar en todo México.

La historia de BB Vida es un testimonio de la dedicación a la calidad, la innovación constante y la conexión con los consumidores. A medida que la organización avanza hacia el futuro, su compromiso sigue siendo refrescar vidas y crear momentos de alegría para todos aquellos que eligen disfrutar de sus productos.

2.2 Misión

En BB Vida, nuestra misión es ofrecer a nuestros consumidores momentos de deleite y satisfacción a través de nuestras bebidas.

Nos esforzamos y comprometemos por ser líderes en innovación, creando constantemente crecimiento para nuestros clientes.

Ofrecemos un lugar de trabajo en el que cuidaremos en todo momento de ti, creando oportunidades para que te desarrolles con éxito.

Estamos comprometidos con el medio ambiente, por lo que, cuidamos nuestros recursos naturales y promovemos prácticas que contribuyan a tener un lugar sostenible en el tiempo

2.3 Visión

En BB Vida, aspiramos a contribuir de forma positiva con las familias mexicanas.

2.4 Valores y Principios

En BB Vida, nuestros valores son la guía para la toma de decisiones, dilemas y actuaciones en la labor cotidiana (Excelencia, Servicio, Pasión y convicción con lo que hacemos y Crecimiento). Nuestros principios son las creencias que consideramos verdades (Unidad, Trato Humano, Integridad y Libertad responsable).

Calidad y Excelencia: Nos comprometemos a ofrecer productos de la más alta calidad. La excelencia es la piedra angular de nuestra marca, y nos esforzamos por superar las expectativas en sabor, ingredientes y procesos de producción.

Innovación y Creatividad: Promovemos la innovación y la creatividad en todos los aspectos de nuestro trabajo. Buscamos constantemente nuevas formas de sorprender y deleitar a nuestros consumidores, manteniéndonos a la vanguardia de la industria de bebidas no alcohólicas.

Salud y Bienestar: Valoramos la salud y el bienestar de nuestros consumidores. Nos comprometemos a ofrecer opciones de bebidas que no solo sean deliciosas, sino también nutritivas, contribuyendo a un estilo de vida saludable y equilibrado.

Sostenibilidad Ambiental: Somos defensores apasionados de la sostenibilidad ambiental. Nos esforzamos por minimizar nuestro impacto en el medio ambiente, adoptando prácticas responsables en la selección de ingredientes, empaques eco amigables y procesos de producción eficientes.

Compromiso Social: Creemos en el poder de hacer el bien. Nos comprometemos a ser ciudadanos corporativos responsables, invirtiendo en comunidades locales y apoyando iniciativas sociales que promuevan la equidad, la educación y el desarrollo sostenible.

Integridad y Ética Empresarial: Operamos con los más altos estándares éticos e integridad. Valoramos la transparencia en todas nuestras acciones y nos esforzamos por construir relaciones basadas en la confianza con nuestros empleados, clientes, socios y personas interesadas.

Conexión con los Consumidores: Priorizamos la conexión auténtica con nuestros consumidores. Valoramos sus opiniones y experiencias, y nos esforzamos por construir relaciones significativas que vayan más allá de la transacción comercial.

Diversidad e Inclusión: Celebramos la diversidad en todas sus formas. Fomentamos un entorno inclusivo que valora las diferencias y reconoce la contribución única de cada individuo en nuestro equipo y en la sociedad.

Estos valores no solo definen quiénes somos, sino que también moldean nuestro camino hacia el futuro. En BB Vida, nos comprometemos a vivir y trabajar según estos valores, asegurando que cada acción refleje nuestra dedicación a la excelencia, la innovación, la responsabilidad social y ambiental.

2.5 Estructura y personal de la organización

La estructura organizativa de BB Vida está diseñada para fomentar la eficiencia, la toma de decisiones ágil y la colaboración entre equipos. La empresa ha adoptado una estructura funcional que se adapta a su enfoque en la producción y comercialización de bebidas no alcohólicas.

Dirección Ejecutiva

Director Ejecutivo: Encargado de liderar la visión estratégica de la organización y tomar decisiones clave.

Director de Operaciones: Responsable de la gestión diaria de las operaciones

y la cadena de suministro.

Director Financiero: Encargado de la salud financiera de la organización y la planificación económica.

Director Capital Humano: Encargado de la gestión del talento y su cultura tanto interna como externa.

Director Tecnología e información: Encargado de los medios de comunicación y herramientas tecnológicas.

Departamentos Funcionales

Producción y Fabricación: Encargado de la elaboración y embotellado de las bebidas, asegurando altos estándares de calidad.

Marketing y Ventas: Responsable de la promoción de productos, la publicidad y el desarrollo de estrategias de ventas.

Investigación y Desarrollo: Enfocado en la innovación de productos y la mejora continua de las fórmulas.

Capital Humano: Encargado de la gestión del talento, la capacitación y el bienestar de los empleados.

Finanzas y Contabilidad: Responsable de la gestión financiera, contabilidad y reporte de resultados.

Equipos de Producción y Operaciones

Gerentes de Planta: Supervisan las operaciones diarias en las instalaciones de producción.

Ingenieros de Procesos: Trabajan en la mejora continua de los procesos de fabricación.

Personal de Control de Calidad: Garantiza que todos los productos cumplan con los estándares de calidad.

Equipos de Marketing y Ventas

Gerentes de Marca: Lideran las estrategias de marketing para cada producto.

Ejecutivos de Ventas: Desarrollan relaciones con clientes y promueven los productos en el mercado.

Equipos de Investigación y Desarrollo:

Científicos de Alimentos: Trabajan en el desarrollo y mejora de las fórmulas de bebidas.

Especialistas en Innovación: Exploran nuevas tendencias y tecnologías en la industria de bebidas.

Equipos de Capital Humano

Gerentes de Capital Humano: Encargados de la gestión del personal, la atracción, selección, contratación, desarrollo de habilidades, recompensa y beneficios.

Especialistas en Bienestar Laboral: Se centran en promover un ambiente de trabajo saludable y positivo.

Equipos de Finanzas y Contabilidad

Contadores y Analistas Financieros: Gestionan la contabilidad, elaboran informes financieros y ofrecen análisis.

Personal de la Organización

El personal de BB Vida está compuesto por profesionales altamente calificados

en diversas áreas, desde científicos de alimentos y expertos en marketing hasta ingenieros de procesos y ejecutivos de ventas. La diversidad de habilidades y perspectivas es fundamental para la innovación y el éxito continuo de la empresa. Además, la cultura corporativa fomenta la colaboración, la creatividad y el compromiso con los valores de la empresa, creando un ambiente propicio para el crecimiento y la excelencia

2.5 Cultura Organizacional de BB Vida

La cultura organizacional de BB Vida se define por un compromiso compartido hacia la excelencia, la innovación constante, y la creación de un impacto positivo en la sociedad y el medio ambiente. La organización ha cultivado una cultura vibrante y colaborativa que refleja sus valores fundamentales y que se traduce en un ambiente de trabajo enriquecedor.

La innovación está arraigada en la cultura de BB Vida. Se fomenta la creatividad en todos los niveles de la organización, desde el equipo de investigación y desarrollo hasta el personal de marketing. Se promueve la experimentación y la búsqueda de soluciones novedosas para satisfacer las cambiantes preferencias de los consumidores.

La búsqueda de la calidad es un principio fundamental. Desde la selección de ingredientes hasta los procesos de fabricación y embotellado, cada paso se realiza con meticulosidad para asegurar que los productos de BB Vida cumplan con los más altos estándares de calidad.

La sostenibilidad es una parte integral de la cultura de la empresa. BB Vida reconoce la responsabilidad de contribuir positivamente al medio ambiente, adoptando prácticas organizacionales sostenibles, desde la selección de envases eco amigables hasta la gestión eficiente de recursos.

Se promueve un ambiente de trabajo colaborativo donde la comunicación abierta y la cooperación son fundamentales. Los equipos de diferentes departamentos trabajan en estrecha colaboración, compartiendo conocimientos y perspectivas para lograr objetivos comunes.

BB Vida valora el desarrollo profesional y personal de sus colaboradores. Se ofrecen oportunidades de capacitación y crecimiento, y se fomenta la adquisición continua de habilidades y conocimientos. El bienestar de los colaboradores es una prioridad. BB Vida se esfuerza por crear un entorno laboral saludable y apoya iniciativas que promueven el equilibrio entre el trabajo y la vida personal.

Se celebra la diversidad en todas sus formas, reconociendo que la mezcla de talentos, antecedentes y perspectivas fortalece la organización. La inclusión es promovida activamente, asegurando que todos los empleados se sientan valorados y respetados. BB Vida se compromete con la comunidad y busca generar un impacto positivo en la sociedad. Se promueven iniciativas de responsabilidad social que aborden problemas sociales y contribuyan al desarrollo de las comunidades locales.

La cultura organizacional de BB Vida es dinámica, apasionada y orientada hacia el futuro. Cada empleado forma parte de una comunidad que comparte valores comunes y trabaja hacia una visión compartida: refrescar vidas y construir un futuro más saludable y sostenible.

Capítulo III. Marco teórico

3.1 Reconocimiento

Reconocer, según la Real Academia Española (RAE, 2019), significa agradecer un beneficio o un favor recibidos. Esto quiere decir que cuando la empresa le otorga o da a su personal un reconocimiento, esto se entiende como la acción de agradecer el beneficio que recibe por el trabajo de sus colaboradores. De esta forma, el reconocimiento laboral es percibido por el individuo como algo satisfactorio que le brinda hacer bien su trabajo.

La satisfacción, de acuerdo con el diccionario de Cambridge, significa sentirse bien por haber hecho algo correcta o adecuadamente (Diccionario de Cambridge: 349¹). Esto puede entenderse como la sensación percibida por la persona, al haber concluido un trabajo, orden o mandato en forma correcta. Por lo tanto, podemos analizar la satisfacción laboral desde dos diferentes enfoques, desde un punto de vista emocional y como una actitud frente al trabajo.

3.1.2 Enfoques de la satisfacción laboral

Para poder explicar de manera más detallada la satisfacción laboral deberemos entender y analizar otros conceptos tales como las actitudes. Por lo tanto, se definirá a las actitudes como enunciados de evaluación (positiva o negativa) que reflejan cómo se siente una persona con relación a algo (Robbins, 2009). Las actitudes se pueden dividir en tres componentes que son: cognición, afecto y comportamiento. La cognición, se refleja en una creencia de cómo es algo en el trabajo. El afecto es la parte emocional o dicho de otro modo es el lado sentimental de una actitud. Por último, el comportamiento hace referencia a una intención hacia algo o alguien. La cognición, el afecto y el comportamiento son componentes que sería muy difícil separar, por lo que, la actitud de un trabajador se puede observar de la siguiente manera, por ejemplo,

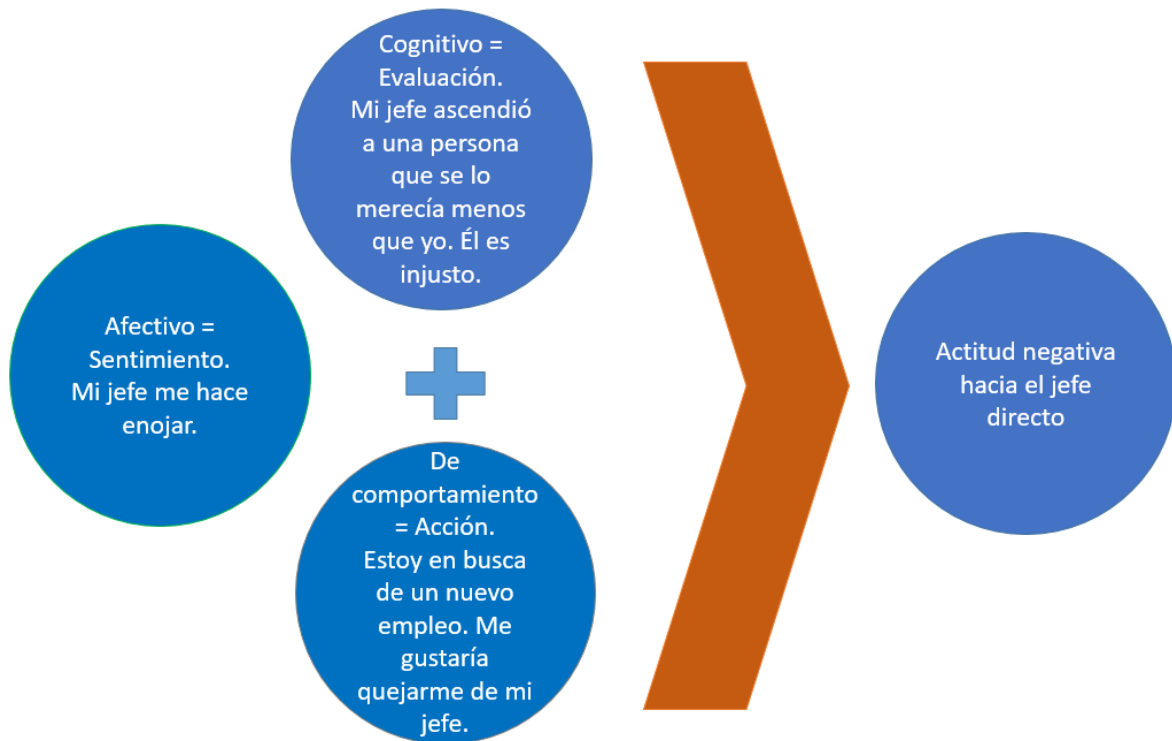
cognición (un empleado que creía que merecía un ascenso), afecto (este trabajador está molesto con su jefe inmediato porque no fue ascendido), y comportamiento (el empleado decide postularse en otro empleo) (Robbins, 2009).

Es importante para toda organización entender las actitudes, toda vez que, generan comportamientos lo cuales, pueden ser favorables o no hacia la misma, sin embargo, a finales de la década de los años 60 , se afirmó que las actitudes seguían lo que dictaba el comportamiento, León Festinger fue quien planteó esto, refiriendo que los casos de donde la actitud era posterior al comportamiento reflejaban los efectos de la disonancia cognitiva, esta se refiere a toda incompatibilidad que percibe un individuo entre dos o más actitudes o entre el comportamiento y las actitudes (Robbins, 2009). Esto significa que en general las personas buscan que sus actitudes y sus comportamientos sean congruentes, racionales y consistentes.

A partir de esto, podemos abordar las actitudes que guardan relación con el comportamiento organizacional, por lo tanto, se delimitará este análisis haciendo mención de tres actitudes (satisfacción en el trabajo, involucramiento en el trabajo y compromiso organizacional) con énfasis en la satisfacción en el trabajo, toda vez que, es parte primordial del objeto de este estudio. La satisfacción en el trabajo se entiende como una percepción positiva sobre el trabajo mismo, la cual nace de la evaluación de sus características (Robbins, 2009). Un trabajador satisfecho genera sentimientos positivos, mientras que, un trabajador descontento tendrá sentimientos negativos.

Figura 1.

Los componentes de la actitud.



Fuente: Robbins, S. P. (2009). Comportamiento Organizacional. Editorial Pearson Educación.

Desde un punto de vista emocional, Locke, (1976), definió la satisfacción laboral como el estado emocional positivo o placentero resultante de la percepción subjetiva de las experiencias laborales de la persona, esto es que, los trabajadores hacen una comparación entre lo que reciben en términos económicos en el trabajo y los resultados que se obtienen en el mismo. Davis y Newstrom (2002), definieron la satisfacción en el trabajo como un conjunto de sentimientos y emociones favorables o desfavorables con las que los empleados ven su trabajo. La satisfacción laboral como una actitud frente al trabajo se definió como la diferencia que existe entre la recompensa percibida como adecuada por parte del trabajador y la recompensa efectivamente recibida (Porter, 1962). Una persona con una gran satisfacción con el

trabajo tiene actitudes positivas, mientras que aquella que se siente insatisfecha alberga actitudes negativas (Robbins, 2009).

3.1.3 Cuantificar la satisfacción en el trabajo

Entender cómo se puede hacer cuantitativa la satisfacción laboral es un punto fino a desarrollar, por lo que, se usarán dos enfoques, el de la asignación de una calificación global única y la suma de cierto número de facetas del trabajo. La asignación de una calificación global se realiza por medio de un cuestionario con base en escala Likert, con respuestas que van de nada malo hasta excelente. El segundo enfoque, la suma de cierto número de facetas del trabajo, ubica los elementos esenciales de un trabajo y cuestiona al trabajador acerca de sus sentimientos respecto de estos. Las variables que se podrían calificar implican tipo de trabajo, supervisión, salario, desarrollo profesional y clima laboral, entre otros (Robbins, 2009).

3.1.4 Satisfacción de las personas en su trabajo

Estar satisfecho en el trabajo regularmente está asociado a las siguientes facetas de satisfacción: el trabajo en sí mismo, salario, desarrollo profesional, supervisión y clima organizacional, sin embargo, el disfrutar el trabajo por sí mismo, es la faceta con mayor calificación, en consecuencia, los empleos en los que se otorgan capacitación, versatilidad, independencia y control son en los que los trabajadores se sienten más satisfechos. El salario también ocupa una de las posiciones con mayor número de calificaciones, sin embargo, esto está más relacionado con el origen económico de los trabajadores, es decir, que un colaborador que proviene de una esfera social baja se siente más satisfecho con el logro de una buena paga, no obstante, con el paso del tiempo, dicha satisfacción va desapareciendo, lo que motiva a las personas no es necesariamente lo mismo que puede hacerles felices (Robbins, 2009).

3.2 Motivación

La motivación es un concepto muy estudiado, primeramente, con un enfoque general hacia el ser humano. En dicho enfoque se dice que, tanto agentes internos como externos son los que la definen y, que esto cambia de persona a persona (Arias Galicia, 1980). Sin embargo, en términos organizacionales la motivación ha sido estudiada toda vez que se asocia a la satisfacción del personal y con esto a su productividad en la empresa (Robbins, 2009).

Surge la pregunta, ¿Qué es entonces la motivación y de dónde viene? El doctor Stephen Robbins (2009), dice que la motivación es el producto de la convivencia de un individuo con una situación, es decir, que la motivación puede nacer de la experiencia o la convivencia con algo determinado, a lo que integrando el concepto del Dr. Arias Galicia (1980), podemos incluir que la motivación puede venir de algo interno o externo al individuo. Por lo tanto, comenzaremos compartiendo las definiciones más básicas de la motivación. La palabra motivación deriva del latín *movitus* o *motus*, que significa causa del movimiento. De acuerdo con la Real Academia Española (RAE, 2019), la motivación es el conjunto de factores internos y externos que determinan en parte las acciones de una persona.

En la tabla 2, se ha colocado la conceptualización que la motivación ha tenido desde el enfoque de varios autores a lo largo del tiempo.

Tabla 1: Enfoques de la motivación

Autor	Definición	Enfoque
Arias Galicia (1980)	La motivación es un motor que genera movimiento en los seres humanos.	Psicológico
Marketing Publishing (1996)	La motivación es el estado emocional que se genera en	Organizacional

	una persona como consecuencia de la influencia que ejercen determinados motivos en su comportamiento.	
Espada García (2002)	La motivación es un factor emocional básico, por lo tanto, estar motivado significa realizar las tareas cotidianas sin apatía y sin un sobreesfuerzo adicional.	Psicológico
Robbins (2009)	La motivación son los procesos que inciden en la intensidad, dirección y persistencia del esfuerzo que realiza un individuo para la consecución de un objetivo.	Organizacional
Aguado Aguilar (2014)	La motivación es el conjunto de mecanismos que energizan, organizan e inician la conducta, orientándola a la consecución de metas.	Psicológico

Fuente: Elaboración propia

Para motivar a las personas hay que brindarles motivos para que tengan conductas deseables. Desde un punto de vista psicológico, un motivo, es un conjunto de sentimientos que impulsan a una persona a ansiar y pretender ciertas cosas y a actuar para obtener lo deseado (Marketing Publishing, 1996). La motivación está vertida en la conducta y esta a su vez está controlada por factores motivacionales

internos, es decir, que el comportamiento está directamente relacionado con el entorno (Espada García, 2002).

3.3 Motivación y emoción

Puede presentarse que un estado motivacional sea al mismo tiempo un estado emocional, sin embargo, si el estado influye principalmente en el arranque de las conductas orientadas a la consecución de una meta, nos estaremos refiriendo a sus funciones motivacionales. La motivación está vinculada con los aspectos propositivos y direccionales de la conducta, en tanto que la emoción se refiere a las reacciones afectivas cambiantes que se presentan en el avance de la conducta hacia una meta (Aguado Aguilar, 2014).

Si la motivación laboral se genera mediante una energía interna que empuja al trabajador a realizar una acción, habría que actuar desde su interior para que este se moviera, sin embargo, las personas tienen motivos y objetivos propios, y estos no siempre se relacionan con los de la empresa, por lo que, solo por medio de la comprensión y control de los motivos se podría influenciar la intensidad y dirección de la energía motivacional. La intensidad, dirección y persistencia, son los elementos clave de su definición de motivación Robbins (2009). La intensidad es la energía que una persona deposita cuando intenta hacer algo, una intensidad alta no garantiza los resultados, para que esto sea factible se deberá dar una dirección adecuada. Como parte de un proceso la motivación deberá contar con un grado de persistencia, la cual se representa como el tiempo durante el cual se realiza el esfuerzo o intento (Robbins, 2009). Las empresas no tienen como tal una motivación, lo que tienen es una finalidad, es decir, una misión y requiere de sus colaboradores para lograrla (Vélaz Rivas, 1996).

La motivación dentro del trabajo comenzó a tocarse en los años treinta, y se dio con relación al experimento de Elton Mayo en Hawthorne Works en Chicago, antes de esto se pensaba que los trabajadores solo se motivaban por medio de recompensas económicas (términos positivos) o con la evasión de sanciones (términos negativos) (Vélaz Rivas, 1996). Dado que el campo de estudio de la motivación es con base en

el trabajo, será importante definir cuál es el significado de este para poder relacionarlos. El concepto más preciso en materia laboral es el que se desprende de la Ley Federal del Trabajo por lo que, se cita textualmente lo que en ella se menciona. “Se entiende por trabajo toda actividad humana, intelectual o material, independientemente del grado de preparación técnica requerido por cada profesión u oficio” (Ley Federal del Trabajo, 2019, p.4). En este sentido se precisará que todo trabajo es una actividad, pero no toda actividad es un trabajo, esto es, porque se denomina trabajo a cualquier actividad que se relaciona con un fin fuera de sí (Vélaz Rivas, 1996). La motivación en el trabajo puede cumplir algo muy básico para la empresa, pero de total importancia y relevancia como lo es que, el trabajador se encuentre más motivado es permanecer en esta que en abandonarla.

Cuando se trata de orientar la motivación al logro de una o varias metas no encontramos con la motivación en el trabajo, en la que, el individuo deberá ser orientado a tomar la decisión de producir, es decir, a la realización de una tarea (Vélaz Rivas, 1996). Las conductas motivadas son comportamientos cuya realización aumenta la probabilidad de obtener algo deseado por el individuo. La orientación hacia una meta se refiere a la función que cumple una conducta, no al mecanismo que la produce. En otras palabras, la conducta motivada, está orientada hacia una meta en el sentido de que aumenta la probabilidad de conseguirla (Aguado Aguilar, 2014). La comprensión correcta de los motivadores focalizados al logro de metas requiere de toda la atención de las organizaciones, para desarrollar una adecuada planeación de programas de reconocimiento, incentivos, etc., que motiven la conducta de sus colaboradores para que se alcancen metas y objetivos.

3.3 Generaciones en el campo laboral

Al hablar de generaciones nos referimos a la edad de los trabajadores, si bien esto forma parte del ciclo de vida de todo ser humano, deberemos preguntarnos, ¿por qué es importante para la empresa? La edad de los trabajadores es importante para las empresas porque se piensa que con el paso de los años, el empleado va perdiendo velocidad, agilidad, fuerza y coordinación, y junto con otros factores merman su

productividad, no obstante esto, las investigaciones han demostrado lo contrario, por ejemplo, el resultado de un estudio realizado en una comercializadora de hardware demostró que una de sus sucursales en la que se tenía una plantilla de colaboradores por encima de los 50 años fue la más productiva, en comparación con sucursales donde su empleados tenían un promedio más bajo (Robbins, 2009).

Durante mucho tiempo las empresas se fueron preparando para los cambios generacionales, sin embargo, este proceso ya es una realidad en las organizaciones (Smith & Quinn, 2012). Los docentes e investigadores usan el término “generación” para referirse a las personas que nacieron y crecieron en el mismo periodo, que comparten eventos muy particulares de la vida (Kupperschmidt, 2000). Dichas características se hacen palpables al momento de que se observa su estilo de vida incluida su participación como parte de un equipo de trabajo (Patterson, 2008). Hoy día existen tres principales generaciones conviviendo en el terreno laboral, estos son Baby Boomers, Generación X y Milllenial (Generación Y) (Glass, 2007). Las empresas enfrentan un gran reto en función de que cada generación tiene sus propios valores, habilidades y características únicas por lo que, deben actuar con precisión al momento de integrar sus equipos de trabajo.

3.3.1 Baby Boomers (1946-1964)

Los de esta generación nacieron entre 1946 y 1964 y son la generación más longeva en el trabajo. Se les denominó como la generación Baby Boom debido al nacimiento de 17 millones de bebés adicionales en aquel período (O'Bannon, 2001). Esta generación se caracteriza por pensar que el trabajo duro y el sacrificio son factores determinantes para el éxito (Patterson & Pegg, 2008). Tiene alta fidelidad organizacional, valoran lo que han conseguido y se sienten muy orgullosos de sus trayectorias (Burke, 2004). Se mantuvieron individualistas, ambiciosos y con orientación a logros, altamente competitivos (Becton, Walker & Jones-Farmer, 2014; Coomes & De Bard, 2004; Kupperschmidt, 2000; Lyons, Duxbury, & Higgins, 2007; O'Bannon, 2001; Twenge & Campbell, 2008). Varias investigaciones han afirmado que esta generación es muy comprometida y leal con la empresa porque se produjo a

expensas de su vida familiar (Dixon, Mercado & Knowles, 2013; Zeeshan & Iram, 2012).

3.3.2 Generación X (1965-1980)

Se le denomina X porque les tocó incorporarse al mercado laboral en un momento de incertidumbre y desempleo, por ello se les representa con una incógnita (Estrategia y Negocios, 2016). El rango más común para identificarlos es el que va de 1965 a 1980 (AARP, 2007). Han sido grandes impulsores de la tecnología, les tocó vivir la era analógica y el nacimiento del puntocom, fueron los primeros usuarios del chat. Los nativos de esta generación comúnmente ocupan los puestos intermedios en la organización (Estrategia y Negocios, 2016). Se les considera como trabajadores con un alto sentido ético, en su mayoría están satisfechos con su trabajo y aprecian los beneficios que este les brinda a sus familias (O'Bannon, 2001). Los de la generación X suelen ser personas autosuficientes, se adaptan bien al cambio y comúnmente deciden trabajar solos (Broom, 2010; Hahn, 2011). En esta generación se ha consolidado la mujer en el mercado laboral. En su interacción con generaciones más jóvenes optan por tener una mente flexible y abierta para no cerrarse a las nuevas ideas (Estrategia y Negocios, 2016). Se dice que los de esta generación no aceptan la autoridad, dado que no les gustan las reglas de trabajo y no tienen un alto sentido de lealtad (Ferri-Reed, 2013). Les tocó ser testigos de los sacrificios de sus padres por las empresas, lo que les hizo generar comportamientos de independencia y resiliencia (UNJSPF, 2009).

3.3.3 Generación Millenial (1981-2000)

Los pertenecientes a esta generación nacieron entre 1981 y 2000 (AARP, 2007). Se desarrollaron durante el “empoderamiento”. Educados por padres que alimentaron y estructuraron sus vidas, se les alentó a tomar sus propias decisiones y a cuestionar la autoridad (Nobel, Haytko & Phillips, 2009). Se enfatiza con este nombre su papel en el cambio. Los Millennials han sido marcados como la siguiente gran generación, tienen una conciencia muy clara de su valor diferencial, ya que se retratan

así mismos como diferentes a los demás. Están acostumbrados a la tecnología toda vez que crecieron con ella lo mismo que con las computadoras e internet. Los de esta generación cuestionan los procesos y los protocolos, temen confundir lo virtual con lo real, no se enfocan en las jerarquías de liderazgo basadas en títulos o antigüedad, valoran la confianza y la libertad de generar nuevas ideas con resultados de calidad (Barnes, 2009). Esta generación considera que su trabajo no es el centro de sus vidas, por lo que para atraerles se debe buscar un equilibrio entre vida y trabajo, horarios flexibles y otro tipo de recompensas que no solo estén basadas en lo económico (Twenge, 2010).

Dada esta situación demandan un empleo que les apasione, divierta, al mismo tiempo que les permite disfrutar de su tiempo libre. Una encuesta hecha a un grupo de estudiantes, dejó ver el interés de estos por horarios flexibles más que por un gran salario, de igual forma se observó que les agrada saber que están realizando un trabajo en el que realmente están aportando algo y que esto les brindará oportunidades de desarrollo en el tiempo (Smith & Quinn, 2012). En la medida que los líderes en las organizaciones van comprendiendo las bondades del cambio generacional, en esa medida se aprovecharán más las características demográficas que esto supone (Cleyle, 2004).

3.3.4 Generación Z (1995-2012)

Las personas de esta generación crecieron viendo desastres naturales, violencia escolar, piratería en internet y acoso. Les tocó ser parte de la gran recesión de 2007 – 2009. Los de esta generación son los más diversos en términos de género, raza, y orientación sexual. Este grupo de personas, está identificada, con el deseo de satisfacer a otras personas y trabajar fuertemente para salir adelante. Una encuesta en EE.UU les describió como personas aisladas que se sienten inseguras tanto física como financieramente por lo que no muestran urgencia por crecer, buscan ser honrados y tendrán una buena respuesta si se les hace sentir escuchados y comprendidos (Eckleberry-Hunt, Lick & Hunt, 2018).

La generación Z, también conocida como los zoomers, es una cohorte demográfica que sigue a la generación milénica y precede a la generación Alfa. Esta generación ha crecido en un entorno digital y globalizado, con acceso a Internet, dispositivos móviles y redes sociales desde una edad temprana (Barroso & Espinoza, 2019).

La generación Z es nativa digital, lo que significa que han crecido rodeados de tecnología y han desarrollado habilidades y comportamientos específicos en relación con ella. Están acostumbrados a utilizar herramientas digitales para la comunicación, el entretenimiento, la búsqueda de información y otras actividades. Esta conexión profunda con la tecnología ha sido una característica definitoria de esta generación desde su infancia.

La generación Z ha crecido en una sociedad cada vez más inclusiva y multicultural, lo que los ha llevado a valorar la diversidad en términos de raza, etnia, orientación sexual y género. Han sido educados en un entorno que fomenta la aceptación y la igualdad de derechos para todos, lo que los ha convertido en una de las generaciones más comprometidas con el cambio (García & López, 2019).

Tienen un enfoque práctico y realista. En lugar de enfocarse en señalar las inconsistencias de los sistemas familiares y sociales, como lo hicieron los miembros de la generación Y, la generación Z entiende estos problemas y prefiere construir nuevas formas de relacionarse. Esto se refleja en su forma de comprar, que es más consciente del presupuesto y se basa en la confianza y la popularidad auténticas (Hernández & Torres, 2018).

La generación Z se orienta al diálogo y busca comunicarse de manera efectiva. Esto se traduce en una mayor participación en las redes sociales y una mayor influencia de las recomendaciones de usuarios reales en sus decisiones de compra.

Han crecido comprendiendo la importancia de proteger su intimidad en línea y, por lo tanto, son muy conscientes de su privacidad. Esto se refleja en su preferencia

por redes sociales que permiten mantener interacciones restringidas a sus amigos más cercanos, como Instagram o TikTok (Jiménez, 2023).

La generación Z es una generación emprendedora y está preocupada por sus perspectivas de futuro. Están ansiosos por participar en su comunidad y en su futuro, y antes de la universidad, muchos ya están buscando oportunidades profesionales que les brinden experiencia para el futuro (Martínez & Pérez, 2019).

Como consumidores, la generación Z es astuta y explora y evalúa varias opciones antes de decidirse por un producto. Prefieren las recomendaciones de usuarios reales sobre las de famosos y están bien identificados con las comunidades online (Morales, 2020).

La generación Z se prepara para innovar de manera diferente, construyendo sus propios contenidos a partir de fuentes académicas o vulgares y modificando o alterando la información en cualquier momento. Están rodeados de un volumen de información tan grande que se convierten en grandes innovadores y creativos (Ortiz & Ramírez, 2018).

Los de esta generación pueden presentar problemas en sus habilidades de comunicación derivado de la exposición tan prolongada que han tenido con la comunicación electrónica. Por otra parte, su capacitación deberá considerar la flexibilidad, toda vez que, buscan fomentar la plasticidad ((Eckleberry-Hunt, Lick & Hunt, 2018).

La generación Z es un grupo demográfico caracterizado por su conexión profunda con la tecnología, su compromiso con la diversidad, su enfoque práctico y realista, su orientación al diálogo, su conciencia de la privacidad, su emprendimiento y su preocupación por el futuro, su astucia como consumidores y su capacidad para innovar y crear contenido de manera única (Rodríguez, 2019).

Las redes sociales han tenido un impacto significativo en la vida de la generación Z. Estos jóvenes han crecido rodeados de plataformas como Instagram, TikTok, Snapchat y YouTube, y han desarrollado una forma de comunicarse y interactuar que se basa en la visualidad y la brevedad. Las redes sociales han cambiado la forma en que se comparten noticias, se promueven productos y se construyen relaciones, y la generación Z ha sido una de las primeras generaciones en crecer con estas herramientas como parte de su entorno natural (Sánchez & Gómez, 2023).

La generación Z ha cambiado la forma en que se consume contenido. En lugar de depender de los medios tradicionales como la televisión y los periódicos, estos jóvenes prefieren obtener información a través de las redes sociales y los sitios web. Esto ha llevado a un aumento en la demanda de contenido en línea y a una mayor variedad de fuentes de información. La generación Z también ha desarrollado una forma de consumir contenido más fragmentada, con una mayor tendencia a consumir pequeñas porciones de información en lugar de grandes cantidades a la vez (Vázquez. 2020).

La generación Z ha tenido un impacto significativo en la educación. Estos jóvenes han crecido con la tecnología integrada en sus vidas y esperan que la educación sea interactiva y en línea. La generación Z también ha cambiado la forma en que se aprende, con una mayor tendencia a utilizar recursos en línea y a trabajar en equipo. Esto ha llevado a una mayor flexibilidad en la forma en que se enseña y se aprende, y a una mayor participación de los estudiantes en el proceso educativo (Álvarez & Fernández, 2019).

La generación Z también ha cambiado la forma en que se trabaja. Estos jóvenes han crecido con la idea de que el trabajo debe ser significativo y flexible, y esperan que sus empleos les brinden oportunidades de crecimiento y desarrollo. La generación Z también ha cambiado la forma en que se comunica en el lugar de trabajo, con una mayor tendencia a utilizar las redes sociales y los correos

electrónicos para mantenerse en contacto con colegas y empleadores (Castro & Domínguez, 2020).

La generación Z ha tenido un impacto significativo en la salud mental. Estos jóvenes han crecido con la presión de mantener una imagen perfecta en las redes sociales y han desarrollado una forma de vivir que se centra en la comparación y la competencia. Esto ha llevado a un aumento en la ansiedad, la depresión y otros problemas de salud mental. La generación Z también ha cambiado la forma en que se abordan estos problemas, con una mayor tendencia a buscar ayuda en línea y a utilizar recursos digitales para la salud mental (González & Navarro, 2021).

Para la Generación Z, la creatividad debe ser una norma, con práctica, discusión y reflexión. Su trabajo debe ser algo con impacto en el cambio social, por lo que, las instituciones de su preferencia deben estar socialmente comprometidas, asimismo, deberán contar con programas saludables que incluyan alimentación y ejercicio, por otra parte, no les gusta el trabajo desde una oficina, toda vez que, creen que pueden trabajar, con apoyo de la tecnología, desde cualquier parte (Eckleberry-Hunt, Lick & Hunt, 2018).

3.3.5 Análisis de Preferencias del Reconocimiento, el caso de una Empresa en la Ciudad de México

La naturaleza de la organización está en el cambio, la empresa promedio se transforma permanentemente interna y externamente. Las empresas que aspiren a ser exitosas deberán construir su visión de forma integral, esto significa que, deberán integrar en esta, sus bases económicas, tecnológicas, y por supuesto humanas para lograr sus objetivos. El capital humano de una empresa es clave para el éxito de la misma (Lee & Raschk, 2016). Téngase en cuenta que las empresas dedican una importante suma de sus presupuestos para mantener enfocados a sus trabajadores en el logro de sus objetivos.

Las inversiones pueden ser tanto cualitativas (diplomas, cursos, etc.) como cuantitativas (bonos, incentivos, etc.) (Morales Arrieta & Valendia Herrera, 1999). Las empresas se inclinan por el tipo cuantitativas o financieras dejando de lado las cualitativas o no financieras, sin embargo, las primeras no necesariamente benefician monetariamente a los destinatarios (Chiang & Birtch, 2008). Deeprose (1994) nos expone que la presencia de dinero puede no ser el mejor medio para motivar, sin embargo, la ausencia del mismo es un importante desmotivador. El análisis esencial es entender qué motiva a los trabajadores, teniendo presente que todos son diferentes.

El comportamiento humano está motivado por factores internos y externos (Arias Galicia, 1980). Los factores internos son condiciones personales de naturaleza cognitiva y afectiva, que permiten al individuo obtener sentimientos de placer o disgusto de su experiencia con las personas o con eventos externos específicos. Los factores externos son, en los que el individuo puede lograr, derivado de su trabajo, objetivos, premios, promociones, bonificaciones, cumplidos, etc., (Toro Álvarez, 1992). La motivación, es un motor que genera movimiento en los humanos, por lo tanto, existen teorías motivacionales, que se centran en los aspectos que motivan al empleado a tener un buen desempeño dentro de la organización (Lee & Raschk, 2016). Por ejemplo, la teoría de la motivación humana, en la que se define que a medida que se satisfacen necesidades básicas se desarrollarán otras más altas, lo que significa que el individuo enfoca su satisfacción en función de lo que ha logrado (Maslow, 1943). Otra teoría es la de equidad y justicia, en la que se afirma que los colaboradores buscan la equidad entre ellos (Adams, 1963).

Toda empresa necesita reconocer la fundamental contribución que generan sus empleados. Schuler y Jackson (1987), refieren que hay una conexión entre recompensas, motivación y satisfacción laboral de los colaboradores para el éxito de una organización. Para medir la satisfacción laboral se puede evaluar el clima laboral (Patah et al., 2009). El reconocimiento es un método de motivación, que recompensa el comportamiento correcto (mejores prácticas). Para que esta recompensa sea efectiva, debe ser natural, es decir, para que el trabajador realice su mejor esfuerzo,

debe generar una satisfacción genuina (Leboeuf, 1987).

La satisfacción, según el diccionario de Cambridge, significa sentirse bien por haber hecho algo de manera correcta o adecuada (diccionario de Cambridge: 349). La satisfacción laboral, por tanto, será la sensación de haber completado un trabajo, orden o mandato correctamente. Autores como Locke, Newstrom, Porter, Robbins, entre otros, han definido el significado de la satisfacción laboral con base en dos enfoques, desde el punto de vista emocional, basado en los sentimientos o las respuestas emocionales.

La satisfacción laboral es el estado emocional positivo o placentero que resulta de la percepción subjetiva de las experiencias laborales de la persona, es decir, los trabajadores hacen una comparación subjetiva entre lo que reciben, en términos económicos, en el trabajo y los resultados que obtienen en este (Locke, 1976). Según Davis y Newstrom (2002), la satisfacción laboral es un conjunto de sentimientos y emociones favorables o desfavorables con los que los empleados ven su trabajo. Porter (1962), define la satisfacción laboral como una actitud hacia el trabajo, esto es, la diferencia entre la recompensa percibida como adecuada por el trabajador y la recompensa realmente recibida. La satisfacción laboral es la actitud general del individuo hacia su trabajo. Una persona con gran satisfacción con el trabajo tiene actitudes positivas, mientras que una que se siente insatisfecha alberga actitudes negativas (Robbins, 2009). Kalleberg (1977), conceptualizó la satisfacción laboral como una orientación afectiva por parte del individuo hacia el o los roles que desempeña.

Por lo tanto, la satisfacción laboral conlleva reacciones tanto emocionales como subjetivas hacia los diferentes aspectos del trabajo, dicha satisfacción es percibida como el estado emocional resultante de la evaluación de la situación, asociada a las características y requerimientos del trabajo (Jessen, 2010). El proceso equitativo define la motivación del empleado para lograr objetivos en dos aspectos, el reconocimiento intelectual y el reconocimiento emocional. En el aspecto emocional, el

trabajador aspira a ser tratado como un ser humano y no como un medio para lograr algo, y desde el punto de vista del aspecto intelectual, los trabajadores quieren que sus ideas sean valoradas (Kim & Mauborgne, 2016: pp. 256-257).

La motivación no viene y no ocurre de la misma manera para todos (Arias Galicia, 1980). Por lo tanto, al estudiar un grupo de trabajo, se recomienda segmentar al personal por sus aspectos demográficos, es decir, por género, edad, estado civil, nivel académico, entre otros. Como ejemplo tenemos a mujeres y hombres, quienes tienen comportamientos diferentes en el trabajo. Las mujeres están directamente más influenciadas por el estrés, debido a que están más preocupadas en términos de equilibrio laboral y familiar que los hombres (Peterson, 2004).

La principal diferencia observada es que, a la mujer le gusta la interacción y busca ayuda con sus compañeros de equipo, mientras que el hombre prefiere la independencia y busca ayuda de los puestos de autoridad (Peterson, 2004). Otra característica del comportamiento humano está dada por la edad, es decir, que el cambio generacional es un factor clave para comprender las formas de pensar, decidir y actuar. Barber y Clúa de la Torre (2014) nos dicen que, en las empresas, coexisten diferentes generaciones. La Tabla 1 resume la división común de las generaciones en el lugar de trabajo actual.

Nivel Generacional	Rango de año (rango de edad en 2023)
Baby Boomers	1946–1964 (60–78 años)
Generación X	1965–1980 (44–59 años)
Generación Millennial	1981–1995 (29–43 años)
Generación Z	1996–2010 (14-28 años)

Tabla 2 Nivel Generacional / rango de edad y años

Todas las generaciones tienen sus propias características, por ejemplo, Baby Boomers, son leales, trabajan en equipo, idealistas y optimistas (Becton, Walker & Jones-Farmer, 2014; Coomes & DeBard, 2004; Kupperschmidt, 2000; O'Bannon, 2001). La generación X, demuestra ciertos rasgos, como una fuerte ética de trabajo,

generalmente están satisfechos con su trabajo y valoran los beneficios familiares, son autosuficientes, se adaptan al cambio y optan regularmente por trabajar solos (O'Bannon, 2001; Broom, 2010; Hahn, 2011). Los empleados de la generación Millennial tienden a explorar los caminos profesionales, comunicación abierta con supervisores y trabajo en equipo (Myers & Sadaghiani, 2010). Generación Z, son aquellas personas que han vivido con el Internet y dispositivos electrónicos todo el tiempo, por lo que, tienen una alta necesidad de saber si tendrán éxito en lo que vayan a emprender (<https://doi.org/10.1016/j.edumed.2020.09.018>), los de esta generación son solucionadores activos de problemas, aprendices auto dirigidos, les gusta defender la equidad, la igualdad, el medio ambiente y la justicia social <https://doi.org/10.4300/JGME-D-18-00466.1>.

La decisión que debe tomar cada empresa es definir cómo administrar su fuerza laboral. Según Benito Osorio (2009), no todas las empresas son iguales o tienen las mismas posibilidades o condiciones. Por lo tanto, es importante tener en cuenta cuatro aspectos básicos de la empresa. Primero, su tamaño, segundo, el tamaño de su plantilla, tercero, la competitividad del mercado laboral y cuarto, la preocupación por reclutar y retener el talento (Benito Osorio, 2009). El nivel económico de la empresa es esencial para tener una buena estrategia centrada en el personal y sus necesidades (Morales Arrieta & Valendia Herrera, 1999).

3.4 Teorías del Reconocimiento en el Ámbito Laboral

En el ámbito laboral, diversas teorías respaldan la importancia del reconocimiento como un componente esencial para el compromiso, la motivación y la satisfacción de los colaboradores. Aquí se presentan algunas teorías relevantes:

3.4.1 Teoría de la Equidad

Esta teoría, desarrollada por J. Stacy Adams, sostiene que los empleados comparan sus contribuciones y recompensas en el trabajo con las de sus colegas. Cuando perciben una equidad en esta relación, experimentan satisfacción laboral. El reconocimiento justo y equitativo contribuye a mantener este equilibrio y a fortalecer la

moral de los colaboradores. La Teoría de la Equidad, propuesta por J. Stacy Adams en la década de 1960, es un marco conceptual que explora la relación entre la percepción de equidad en el tratamiento y la motivación de los individuos en el ámbito laboral. Esta teoría se basa en la premisa de que los colaboradores buscan la equidad en las relaciones laborales, comparando sus aportaciones y recompensas con las de sus colegas (McFarland, 2019).

Los individuos realizan comparaciones sociales para evaluar si el tratamiento que reciben es justo en relación con otros en situaciones similares. Estas comparaciones se centran en la proporción entre las contribuciones personales y las recompensas recibidas. La teoría sostiene que los individuos buscan una proporcionalidad equitativa entre sus esfuerzos y contribuciones (input) y las recompensas o resultados obtenidos (output). La equidad se logra cuando la relación input-output es similar a la de sus colegas. La equidad percibida se refiere a la percepción subjetiva de un individuo sobre si está siendo tratado de manera justa en comparación con otros. Esta percepción puede influir en la motivación y la satisfacción laboral, como lo enfatiza Marsedn (2020).

La inequidad se produce cuando un individuo percibe que la relación entre su input y output es diferente en comparación con la de sus colegas. Esta percepción puede generar tensiones y afectar la motivación. Adams identificó dos tipos de inequidad. La inequidad de Entrada, que se refiere a la percepción de que las contribuciones individuales no son comparables en términos de esfuerzo, habilidades o dedicación y la inequidad de salida que ocurre cuando las recompensas percibidas no están en proporción con las contribuciones, ya sea en términos de salario, reconocimiento o beneficios (Hartley, 2014).

Los individuos pueden responder de diversas maneras a la inequidad percibida. Estas respuestas incluyen el cambio en la cantidad o calidad del trabajo, la alteración de la percepción entre contribuciones y recompensas, o la búsqueda de comparaciones más favorables. Adams propuso que los individuos buscan restaurar

la equidad percibida. Esto puede lograrse ajustando las propias contribuciones, buscando una recompensa mayor, o reinterpretando las comparaciones sociales para encontrar equidad. La Teoría de la Equidad nos otorga un punto de vista importante de cómo las percepciones de justicia en el tratamiento impactan en la motivación y la conducta laboral. Es especialmente relevante en contextos organizacionales donde se busca crear entornos equitativos que fomenten la satisfacción y el compromiso de los empleados, como lo describe Mezzera (2018).

3.4.2 Teoría de las Necesidades de Maslow

Abraham Maslow propuso una jerarquía de necesidades humanas que incluye la necesidad de estima y reconocimiento. Según esta teoría, una vez que se satisfacen las necesidades básicas, los individuos buscan el reconocimiento y la valoración de sus logros. El reconocimiento en el trabajo se convierte así en un factor motivador que contribuye al desarrollo personal y profesional. La Teoría de las Necesidades de Maslow, propuesta por el psicólogo Abraham Maslow en la década de 1940, es un marco psicológico que describe las motivaciones humanas y las jerarquiza en una pirámide de necesidades. Maslow postuló que las personas tienen diferentes niveles de necesidades y que estas necesidades influyen en su comportamiento y motivación, de acuerdo a lo que postula Schein (2022).

La teoría se representa comúnmente en una jerarquía de cinco niveles, organizados de manera ascendente, como lo hace notar Soifer (2015) y que se describen a continuación:

Las necesidades fisiológicas, son las necesidades básicas para la supervivencia, como alimentación, agua, refugio, sueño y otras funciones biológicas. Estas necesidades deben satisfacerse antes de que otras necesidades superiores se vuelvan significativas.

Las necesidades de seguridad, que, una vez que se satisfacen las necesidades fisiológicas, las personas buscan seguridad y estabilidad en su entorno. Esto incluye la seguridad física, la estabilidad financiera, la protección contra riesgos y la ausencia de amenazas.

Las necesidades sociales o de pertenencia, una vez cubiertas las necesidades de seguridad, surge el deseo de pertenecer y ser aceptado. Las relaciones sociales, la amistad, el afecto y el sentido de comunidad se convierten en importantes para la satisfacción de estas necesidades.

Las necesidades de estima, incluyen tanto la autoestima como el reconocimiento y el respeto de los demás. La autoestima se refiere a la valoración personal y la confianza en sí mismo, mientras que la estima de los demás implica ser valorado y reconocido por los demás.

En la cima de la jerarquía se encuentran las necesidades de autorrealización, que implican alcanzar el máximo potencial personal y profesional. Esto incluye la búsqueda de metas, el crecimiento personal, la creatividad y la realización de uno mismo.

Es importante destacar que Maslow concebía su teoría como una jerarquía en la que las necesidades de niveles más bajos deben satisfacerse antes de que las de niveles más altos se vuelvan motivadoras. Sin embargo, esta interpretación ha sido objeto de críticas y se reconoce que las personas pueden perseguir múltiples necesidades simultáneamente. En el ámbito laboral, la Teoría de Maslow ha permeado en las prácticas de gestión del capital humano y enfoques de motivación. Las organizaciones se esfuerzan en comprender y abordar las necesidades de los empleados para mejorar su satisfacción laboral, compromiso y rendimiento. Reconocer las necesidades de cada individuo y proporcionar un entorno que favorezca su desarrollo y crecimiento personal es fundamental para aplicar los principios de la

Teoría de las Necesidades de Maslow en el contexto laboral, como lo hace notar Ruiz Salazar (2017).

3.4.3 Teoría de la Autodeterminación

Propuesta por Edward L. Deci y Richard M. Ryan, esta teoría sugiere que la motivación intrínseca es crucial para el rendimiento y la satisfacción laboral. El reconocimiento efectivo contribuye a satisfacer la necesidad de competencia, autonomía y conexión con los demás, promoviendo así la motivación intrínseca de los empleados. La Teoría de la Autodeterminación (TAD) es un marco psicológico desarrollado por Edward L. Deci y Richard M. Ryan en la década de 1980. Esta teoría se enfoca en la motivación intrínseca y la regulación de la conducta, centrándose en las necesidades psicológicas fundamentales que influyen en el comportamiento humano. La TAD sostiene que las personas tienen una tendencia innata hacia el crecimiento, la salud y el bienestar, y busca entender cómo se satisface esta tendencia, como refiere Prokopenko (2017).

La teoría propone tres necesidades psicológicas fundamentales que promueven la motivación humana.

Necesidad de Competencia, al buscar desafíos que permitan demostrar habilidades y adquirir nuevas capacidades.

Necesidad de Conexión Social o Relación, para establecer relaciones significativas y sentirse conectado emocionalmente.

Necesidad de Autonomía, para tener control y autonomía sobre las elecciones y acciones propias (Grigera, 2015).

La TAD distingue entre un par de tipos de motivación: a) **motivación intrínseca** que surge de la satisfacción personal y el interés en la actividad en sí misma y, b) **motivación extrínseca**, provocada por factores externos, como recompensas o

castigos. Esta teoría propone cambios que van desde la motivación controlada hasta la regulación auto determinada. La internalización progresiva de la motivación implica una mayor autonomía en la regulación de la conducta. El desarrollo de un clima motivacional positivo es esencial para favorecer la satisfacción de las necesidades psicológicas básicas. Un clima que fomente la autonomía, la competencia y las conexiones sociales promueve la motivación auto determinada. La TAD sugiere que la satisfacción de las necesidades psicológicas básicas contribuye al desarrollo de la personalidad y al bienestar psicológico. La internalización, se refiere al proceso mediante el cual las personas adoptan valores y comportamientos de manera más autónoma a medida que integran las influencias externas en sus sistemas de valores internos (Aldao, 2014).

La Teoría de la Autodeterminación ha influido en la comprensión de la motivación y el compromiso en el entorno laboral. Algunas aplicaciones incluyen, el diseño de trabajo significativo, para fomentar tareas desafiantes y significativas que permitan a los empleados sentirse competentes y comprometidos. El liderazgo orientado a la autonomía, para promover un liderazgo que respalde la autonomía y proporcione opciones y oportunidades para la toma de decisiones. Crear un clima que valore la contribución de los colaboradores, fomente la conexión social y proporcione oportunidades para el desarrollo personal y profesional. Ofrecer reconocimiento y retroalimentación que respalden la competencia y la autonomía, contribuyendo así a la motivación intrínseca. Proporcionar oportunidades para el crecimiento y desarrollo que estén alineadas con las metas y valores personales de los empleados, como sostiene Humphrey (2022).

La Teoría de la Autodeterminación destaca la importancia de satisfacer las necesidades psicológicas básicas para promover la motivación intrínseca y el bienestar. Su aplicación en el ámbito laboral busca crear entornos que apoyen la autonomía, la competencia y las relaciones significativas, contribuyendo así al compromiso y la satisfacción de los colaboradores, como lo sostiene Pollert (2014).

3.4.4 Teoría del Intercambio Social

La presente teoría, también es conocida como Teoría del Intercambio de Líder-Miembro, destaca la importancia de las relaciones y las interacciones en el lugar de trabajo. El reconocimiento se considera un elemento clave en el intercambio social entre líderes y empleados. Cuando los líderes reconocen y valoran las contribuciones de los colaboradores, se establece un vínculo de reciprocidad que fortalece la relación laboral. La Teoría del Intercambio Social, también conocida como Teoría del Intercambio Social Recíproco, es un marco teórico en psicología y sociología que explora las interacciones sociales desde una perspectiva de costos y beneficios. Esta teoría parte de la premisa de que los individuos toman decisiones racionales al evaluar las recompensas y los costos asociados con sus interacciones sociales, buscando maximizar sus beneficios y minimizar sus pérdidas, como verifica Aquino (2023).

La teoría sostiene que las interacciones sociales se pueden entender como procesos de intercambio, donde las personas buscan obtener recompensas y evitar costos. Estos intercambios pueden ser tanto materiales como sociales. Las recompensas son los elementos positivos que una persona obtiene de una interacción, mientras que los costos son los elementos negativos o sacrificios asociados con esa interacción. El equilibrio entre recompensas y costos influye en la satisfacción de una persona con una relación o interacción, según lo expresa Alpander (2022).

Las normas sociales y las expectativas desempeñan un papel crucial en la evaluación de recompensas y costos. Las personas comparan sus resultados con las normas sociales y las expectativas para determinar la equidad de una interacción. Esta variante de la teoría sugiere que las personas están motivadas por la reciprocidad. Esperan que sus acciones positivas generen respuestas positivas y viceversa. La reciprocidad contribuye a la construcción y mantenimiento de relaciones. La teoría subraya la relevancia de la equidad y la justicia en interacciones sociales. La percepción de que una relación es justa y equitativa favorece la satisfacción y la estabilidad, según lo relaciona Cascio (2023).

La dependencia social enuncia el grado en que una persona se ve afectada por la disponibilidad y la calidad de las alternativas en una relación. La dependencia puede motivar la tolerancia y la disposición a seguir en una relación. Además de las interacciones sociales, la teoría también se aplica al intercambio de recursos tales, como el dinero, la información o el apoyo emocional, en las relaciones. En el ámbito laboral, la Teoría del Intercambio Social se puede aplicar para comprender las relaciones entre empleados, entre empleados y supervisores, así como entre la organización y sus miembros. Los colaboradores evalúan las recompensas (reconocimiento, apoyo, oportunidades de desarrollo, etc.) y los costos (carga de trabajo, falta de apoyo, etc.) en su relación con los supervisores. La calidad de esta relación afecta la satisfacción laboral y se puede reflejar en la retención de personal.

La percepción del clima organizacional, influenciado por el trato justo, las oportunidades de crecimiento y las recompensas, merman la motivación y el compromiso en el trabajo. En situaciones de negociación laboral, las partes evalúan beneficios frente a costos para llegar a acuerdos que maximicen su ganancia personal, como lo ratifica De Diego (2014).

Las organizaciones están trabajando en el diseño de programas de recompensa y reconocimiento, para motivar a sus empleados ofrecen recompensas, como incentivos financieros, reconocimientos y oportunidades de desarrollo. En resumen, la Teoría del Intercambio Social proporciona un marco conceptual para comprender las interacciones y relaciones en el entorno laboral, destacando la importancia de la equidad, la reciprocidad y la evaluación de costos y beneficios en la toma de decisiones sociales, como lo destaca Gubin (2022).

3.4.5 Teoría del Reforzamiento

Se basa en los principios del condicionamiento operante, la teoría del reforzamiento propone que el comportamiento es una consecuencia de lo que se refuerza en el individuo. El reconocimiento positivo actúa como un refuerzo que

fortalece los comportamientos esperados, promoviendo así una cultura de rendimiento y logro en el lugar de trabajo. La Teoría del Reforzamiento es un enfoque en psicología que se centra en cómo las consecuencias de un comportamiento afectan la probabilidad de que dicho comportamiento se repita en el futuro. Esta teoría se basa en los principios del condicionamiento operante, desarrollado por el psicólogo B.F. Skinner. La idea fundamental es que los comportamientos seguidos por consecuencias deseadas (reforzadores) son más frecuentes, mientras que aquellos seguidos por consecuencias no deseadas (castigos) son menos frecuentes, como lo describe Eloury (2023).

El reforzamiento positivo, se refiere a la presentación de un estímulo agradable o positivo posterior a la realización del comportamiento, para favorecer el incremento en la probabilidad de repetición en un comportamiento futuro. El reforzamiento negativo, implica la eliminación de un estímulo aversivo o desagradable después de que se realiza un comportamiento, con el propósito de aumentar la probabilidad de que ese comportamiento se repita. El castigo se refiere a la presentación de un estímulo aversivo o la eliminación de un estímulo agradable después de que se realiza un comportamiento, con el objetivo de disminuir la probabilidad de que ese comportamiento se repita. La extinción, significa eliminar la o las acciones que sucedían a un comportamiento determinado, lo que provoca una disminución en la frecuencia del comportamiento. La extinción implica ignorar o dejar de reforzar un comportamiento, como lo considera Davis (2015).

Para Hendy (2020), los programas de reforzamiento, enuncian la forma en que se administra el refuerzo. Ciertos programas incluyen el reforzamiento permanente, el cual se efectúa una vez que se presenta el comportamiento; el reforzamiento intermitente se refuerza en ocasiones, lo que puede resultar más efectivo en el largo plazo. La generalización y discriminación, se refieren a la tendencia de que un comportamiento reforzado se repita en situaciones similares; la discriminación, implica aprender a diferenciar entre situaciones en las que un comportamiento será reforzado y aquellas en las que no lo será, el refuerzo vicario es la observación del

comportamiento de otros y sus consecuencias pueden afectar el propio comportamiento. Este proceso se conoce como aprendizaje por imitación o refuerzo vicario.

Con base en Blake (2017), la Teoría del Reforzamiento tiene aplicaciones significativas en el trabajo. Estas aplicaciones pueden contener, recompensas y reconocimiento al procurar reforzadores positivos, como reconocimientos, elogios, bonificaciones u oportunidades de desarrollo, para motivar y reforzar comportamientos deseables; el feedback positivo, se basa en brindar retroalimentación positiva y constructiva como refuerzo para mejorar el rendimiento y fomentar el desarrollo profesional. Los programas de incentivos, se implementan dichos programas que ofrezcan recompensas tangibles o intangibles para impulsar el rendimiento y el logro de metas. Crear un clima laboral positivo mediante el reconocimiento y el reforzamiento de comportamientos que contribuyen a la cultura organizacional y al logro de objetivos. Reforzar el desarrollo de habilidades y competencias a través de oportunidades de capacitación, mentoría y reconocimiento por el logro de metas específicas.

La Teoría del Reforzamiento nos ofrece una base para comprender cómo las consecuencias de los comportamientos afectan su repetición. En el ámbito laboral, la aplicación de los principios del reforzamiento puede contribuir a la motivación de los empleados, mejorar el rendimiento y fortalecer la cultura organizacional, como verifica Smith (2013).

3.4.6 Teoría de la Evaluación Cognitiva

Dentro del marco de la Teoría de la Autodeterminación, la Teoría de la Evaluación Cognitiva destaca la importancia de la percepción de la competencia y la autonomía en la motivación de los colaboradores. El reconocimiento auténtico y específico puede mejorar la percepción de competencia y autonomía, favoreciendo a la motivación intrínseca. Estas teorías ofrecen perspectivas valiosas sobre cómo el

reconocimiento en el trabajo influye en la motivación, la satisfacción y el rendimiento de los empleados. Que las organizaciones comprendan estas teorías es muy favorable para que puedan desarrollar estrategias efectivas de reconocimiento que estrechen la conexión emocional con sus colaboradores y fomenten un entorno laboral positivo, como lo declara Chiavenato (2020).

La Teoría de la Evaluación Cognitiva que proponen Edward L. Deci y Richard M. Ryan, se deriva de la Teoría de la Autodeterminación. Esta teoría enmarca cómo distintos tipos de recompensas y condiciones inciden en la motivación intrínseca y la autodeterminación en la ejecución de actividades. La motivación intrínseca se refiere a la realización de una actividad por gusto y placer que esta proporciona, sin esperar recompensas externas. La motivación extrínseca necesita de la realización de una actividad para recibir recompensas externas o evadir sanciones. Puede variar en términos de su externalidad, desde la motivación externa pura hasta la internalización y regulación integrada. Las recompensas intrínsecas, están íntimamente relacionadas con la actividad misma y contribuyen al disfrute de la tarea. Las recompensas extrínsecas, son recompensas que no están íntimamente relacionadas con la actividad, con base en Hitt (2018).

El Efecto de la Evaluación Cognitiva, en la teoría postula que la forma en que se presentan las recompensas extrínsecas puede tener un impacto en la motivación intrínseca. La evaluación cognitiva se refiere al proceso mediante el cual las personas perciben las recompensas extrínsecas y cómo estas afectan su motivación intrínseca. La Teoría de la Evaluación Cognitiva enmarca la relevancia de algunos factores en la motivación que pueden ser el sentido de competencia, la percepción de competencia en la realización de una actividad; la autonomía, el sentido de control y elección en la realización de la actividad, la relevancia; la percepción de que la actividad es relevante y significativa; la externalización e Internalización, que se traduce en primer instancia a la conversión de una regulación interna a una externa, donde la motivación está basada en recompensas extrínsecas y en segunda instancia la internalización, implica la incorporación de regulaciones externas en la autodeterminación interna, donde la

motivación extrínseca se va volviendo más autónoma.

La Teoría de la Evaluación Cognitiva está relacionada en la gestión de gente y cultura y la formación de entornos laborales que propicien la motivación intrínseca. Las aplicaciones en la organización incluyen el diseño de tareas significativas, al crear tareas que ofrezcan desafíos y oportunidades para el desarrollo de habilidades, fomentando así la motivación intrínseca; la promoción de la autonomía, consiste en otorgar a los empleados mayor control y autonomía en sus actividades y decisiones para fortalecer su motivación intrínseca; el reconocimiento significativo; busca entregar reconocimiento que se vincule directamente al desempeño y la contribución individual, en lugar de recompensas genéricas y desvinculadas; el fomento de la competencia, para brindar oportunidades para el desarrollo de habilidades y la mejora del desempeño, lo que contribuye a un sentido de competencia y autoeficacia, como lo expresa Montana (2022).

Contar con metas claras y significativas para que los colaboradores comprendan la relevancia de sus contribuciones y se sientan comprometidos. La Teoría de la Evaluación Cognitiva proporciona una perspectiva valiosa sobre cómo las recompensas extrínsecas pueden afectar la motivación intrínseca y cómo diseñar entornos que fomenten la autodeterminación y la satisfacción en el trabajo, como lo expresa Padilla (2006).

3.5 Conceptos Clave: Moral, Productividad, Retención del Talento

3.5.1 Moral

La moral laboral se traduce al estado emocional y psicológico general de los colaboradores en el contexto del trabajo. Contempla las actitudes, percepciones y grados de satisfacción en relación con su trabajo y el ambiente laboral. Una elevada moral laboral se asocia a un mayor compromiso, motivación y bienestar emocional de los colaboradores. La moral laboral es un aspecto crucial en el entorno de trabajo, ya

que influye directamente en el estado emocional y psicológico de los empleados. Dicha moral hace referencia al conjunto de actitudes, percepciones y niveles de satisfacción que los trabajadores experimentan en relación con su empleo y el ambiente laboral en el que conviven. Una elevada moral laboral puede reflejar un entorno positivo y saludable, lo que a su vez se correlaciona con un alto grado de compromiso, motivación y bienestar emocional de los colaboradores. Las personas con alta moral laboral muestran mayor compromiso con su trabajo y una mayor disposición para contribuir al éxito de la organización. Este compromiso puede traducirse en una mayor dedicación a las actividades encomendadas y una actitud positiva de frente a los retos laborales, según comenta Reyes (2020).

La satisfacción en el trabajo es una pieza importante en la moral de los trabajadores y de la propia organización. Un colaborador satisfecho con su trabajo podrá presentar una actitud positiva, esto incide en su productividad y en la calidad de su desempeño. Una fuerte moral laboral se asocia a una firme autoestima y al reconocimiento por el deber cumplido. Un empleado que se siente reconocido por sus aportaciones podrá estar motivado para lograr las metas y objetivos que le fueron fijados. La moral laboral positiva fomenta la búsqueda constante de desarrollo profesional. Un colaborador motivado estará más dispuesto a buscar y aceptar oportunidades para aprender, desarrollar y perfeccionar sus habilidades, esto podrá beneficiar al empleado como a la organización. Fomentar una moral laboral favorable para los colaboradores contribuirá al desarrollo de un ambiente de trabajo positivo. Este ambiente promueve la salud emocional de los colaboradores, mermando el estrés y potencializando la satisfacción general en el lugar de trabajo, así lo refiere Alles (2019).

Una fuerte moral laboral se vincula con relaciones interpersonales más sanas entre compañeros de trabajo. Cuando los miembros de un equipo se aprecian y respetan de forma recíproca pueden colaborar de manera efectiva lo que promueve un entorno laboral que favorece el desarrollo de todos. Los empleados con alta moral laboral tienden a ser más productivos lo que los lleva a alcanzar niveles más altos de

rendimiento. Su compromiso y motivación promueven un desempeño más eficiente y de calidad. Una organización que promueve un entorno laboral positivo tendrá más argumentos en la retención de talento. La satisfacción y el compromiso aumentan la lealtad de los colaboradores, esto beneficia la estabilidad y la continuidad de la organización, esto lo expresa Maristany (2000).

Los colaboradores que presentan una alta moral contribuyen positivamente a la imagen de la organización. Un colaborador satisfecho se vuelve un embajador de la marca, esto puede ser atractivo para nuevos talentos, mejorando la percepción externa hacia la organización. La moral laboral se constituye como un elemento muy relevante para el éxito organizacional. Generar un ambiente laboral que promueva la satisfacción, el compromiso y el bienestar emocional de los colaboradores mejora la calidad de vida en el trabajo con impactos positivos en la productividad y en la percepción general de la organización respecto de otras, refiere Morales (2019).

3.5.2 Productividad

La productividad en el contexto laboral se refiere a la eficiencia y eficacia con la que los colaboradores desarrollan sus actividades y aportan al éxito organizacional. Una moral laboral positiva tiende a vincularse con estándares más altos de productividad, ya que los colaboradores motivados y comprometidos tienden a presentar un mejor desempeño. La productividad pues, se traduce a la eficiencia con la que se aprovechan los recursos para obtener resultados en una organización. La productividad es un indicador clave del rendimiento y la eficacia de los procesos en una organización. Establecer prioridades, planificar tareas y evitar la procrastinación, revela una gestión efectiva del tiempo lo que se hace necesario para impulsar la productividad. Los colaboradores motivados y comprometidos tienden a ser más productivos. El reconocimiento, las recompensas y un ambiente laboral positivo ayudan a provocar niveles adecuados de motivación, enuncia Orueta (2021).

El desarrollo y la formación de habilidades son indispensables. Los

colaboradores con una buena formación son más eficaces en sus tareas, lo que abona a la productividad global. Contar con la tecnología necesaria y herramientas adecuadas suelen aumentar significativamente la productividad. La automatización de tareas repetitivas y la puesta en marcha de sistemas eficaces optimizan los procesos. Contar con una comunicación clara y abierta ayuda a prevenir malentendidos y atrasos. La ausencia de una buena comunicación puede provocar malentendidos y en consecuencia errores que merman la productividad, esto lo resalta Armstrong (2015).

Establecer metas y objetivos claros brinda una dirección clara para los colaboradores. Dejarles a conocer qué se espera de ellos promueve una correcta alineación de los esfuerzos para la consecución de resultados específicos. Promover en los colaboradores un sentido de responsabilidad y libertad contribuye en su compromiso y motivación. Formar parte integral del proceso de toma de decisiones contribuye a un ambiente de trabajo más productivo. Trabajar en mejorar constantemente los procesos internos ayuda a la eliminación de ineficiencias. La optimización puede incluir la simplificación de procedimientos, la eliminación de pasos innecesarios y la incorporación de nuevas tecnologías.

Fomentar un ambiente de trabajo adecuado impacta significativamente en la productividad. La satisfacción laboral y las relaciones saludables entre colaboradores contribuyen a la formación de un clima laboral positivo. La adopción de políticas de flexibles, como el teletrabajo u horarios flexibles, puede aumentar la satisfacción de los colaboradores y, en muchos casos, incrementar la productividad. Determinar indicadores clave de medición permite medir el rendimiento en áreas específicas. Pueden incluir métricas relacionadas con la eficiencia, la calidad del trabajo y la consecución de objetivos. Programar y dar retroalimentación regular y realizar evaluaciones de desempeño contribuye a la mejora continua. Los colaboradores pueden identificar áreas de desarrollo y solicitar orientación para mejorar su rendimiento, opina Chiang (2010).

La calidad no debe sacrificarse ni exponerse por incrementar la. Es vital contar

con un equilibrio que apoye el logro de metas de manera eficiente sin comprometer la excelencia en el trabajo. Una presión excesiva o jornadas largas de trabajo suelen generar fatiga y estrés, afectando negativamente la productividad. Es primordial establecer un equilibrio saludable entre trabajo y vida personal. La productividad es un elemento fundamental para el éxito organizacional. La incorporación de una estrategia efectiva de gestión, impulsar un ambiente positivo y desarrollar habilidades y competencias contribuyen a mejorar la productividad de manera sostenible (Davis, 2019).

3.5.3 Retención del Talento

La retención de talento significa tener la capacidad para detener a los colaboradores con más talento y mejor calificados a lo largo del tiempo. Una moral laboral positiva se correlaciona directamente con la retención del talento, esto es porque los colaboradores se sienten valorados, reconocidos y satisfechos son más propensos a permanecer en la organización por lo que, contribuyen de manera más eficiente al éxito presente y futuro. Un trabajo que cuenta con un entorno positivo, que promueva la colaboración, el reconocimiento y el bienestar emocional, contribuye significativamente a la retención del talento. Los colaboradores no desean trabajar en lugares donde no se sientan valorados y respetados. Se ha visto que los colaboradores más talentosos buscan oportunidades para aprender y crecer profesionalmente. Las organizaciones que cuenten con programas de capacitación, desarrollo de habilidades y oportunidades de ascenso son más propensas a retener a sus colaboradores más talentoso, afirma Davis (2019),

Una compensación económica competitiva y beneficios atractivos son factores importantes en la captación y retención del talento. Las organizaciones deben asegurarse de contar con paquetes de compensación se encuentren a la par o superen las ofertas de sus competidores, por lo tanto, reconocer y recompensar el buen desempeño será esencial. Los colaboradores valoran el feedback positivo y el reconocimiento público por sus logros. Esto además de aumentar la moral, también

contribuye a la retención. Contar con una oferta de trabajo flexible y promover un equilibrio saludable entre vida personal y trabajo es crucial para la retención del talento. Los colaboradores aprueban la flexibilidad que les permita gestionar sus responsabilidades personales y laborales de manera efectiva, comparte Fernández (2012).

Los colaboradores con más talento están en busca de oportunidades para continuar creciendo en sus carreras. Las organizaciones que brindan planes de desarrollo profesional y un camino claro hacia roles más avanzados tienen más probabilidades de retener y atraer al talento. Desarrollar planes y programas que impulsen el crecimiento y el desarrollo profesional. Esto puede incluir cursos de formación, mentorías y programas de liderazgo interno. Fomentar una comunicación abierta y transparente es clave. Los colaboradores deben sentirse libres y seguros de expresar sus opiniones e inquietudes. Las organizaciones pueden realizar encuestas de satisfacción y sesiones de retroalimentación para comprender mejor las necesidades de sus colaboradores, afirma Fernández (2012).

Gestionar planes de carrera personalizados para los colaboradores más talentosos. Esto supone revisar metas de largo plazo, identificar oportunidades de crecimiento y promover un camino claro hacia roles más desafiantes. Impulsar programas de bienestar que promuevan la salud física y emocional de los colaboradores. Esto puede incluir servicios de asesoramiento, actividades de bienestar y políticas que fomenten un equilibrio saludable entre trabajo y vida personal.

Para que la organización se mantenga competitiva en su paquete salarial es importante que se mantenga al tanto de las tendencias salariales del mercado y ajustar las compensaciones en consecuencia. Procurar una cultura que fortalezca la diversidad, la inclusión y la equidad. Las organizaciones que promueven una cultura respetuosa y colaborativa retienen y atraen más al talento.

La retención del talento contribuye a la estabilidad y continuidad operativa de la organización. Una fuga continua de talento puede afectar negativamente la eficiencia y la productividad. Las organizaciones que retienen a su talento reflejan una imagen positiva. Esto puede resultar interesante a futuros candidatos y clientes, debido a que la reputación de la organización se asocia con la calidad y estabilidad. El reponer la fuga de talento implica costos significativos en términos de reclutamiento, capacitación y adaptación de los nuevos colaboradores. La retención del talento puede contribuir a eliminar estos costos. Los colaboradores que se mantienen en la organización durante períodos de tiempo prolongados frecuentemente tienen un conocimiento más profundo de los procesos y contribuyen a la innovación y al alto desempeño. Retener al talento resulta esencial para el éxito a largo plazo de una organización. Diseñar estrategias efectivas para atraer, desarrollar y retener a los colaboradores más talentosos contribuye tanto al crecimiento organizacional como a la construcción de una cultura empresarial sólida y sostenible, enfatiza Fernández (2012).

3.6 Importancia del Reconocimiento en el Entorno Organizacional

El reconocimiento en el entorno organizacional es un componente crucial que impacta significativamente tanto en el bienestar de los colaboradores como en el rendimiento general de la organización. El reconocimiento efectivo es un poderoso motivador. Reconocer y valorar las contribuciones de los colaboradores les hará sentirse más comprometidos y motivados para entregar lo mejor de sí mismos en el trabajo. La motivación resultante puede impulsar la productividad y mejorar el rendimiento general. El reconocimiento adecuado contribuye a la formación de un clima laboral saludable y positivo. Cuando los logros y esfuerzos de los colaboradores son reconocidos, se crea un ambiente de trabajo en el que los colaboradores se sienten valorados y respetados, lo que genera un sentido de pertenencia y apoyo mutuo, subraya Guillén (2000).

Michaud (2021), comenta que el reconocimiento adecuado tiene una alta correlación con niveles más altos de satisfacción laboral. Los colaboradores que se

sienten valorados tienden a experimentar un mayor grado de satisfacción en su trabajo, esto a su vez puede influir en la retención del talento y la lealtad hacia la organización. El reconocimiento procura una cultura de cooperación y trabajo en equipo. Al reconocer el esfuerzo grupal y se celebran los logros colectivos, se fortalece la idea de que el éxito es un resultado conjunto. Esto contribuye a fortalecer las relaciones interpersonales y a mejorar la eficiencia en la colaboración.

Un espacio laboral en el que se valora y reconoce a los colaboradores suele presentar menor ausentismo y rotación de personal. Los colaboradores que se sienten valorados presentan mayor disposición a permanecer en la organización, disminuyendo los costos vinculados con la contratación y la capacitación de nuevos empleados. La organización que destaca por su cultura de reconocimiento se convierte en una marca empleadora deseada por los nuevos profesionales. La reputación de valorar a los colaboradores puede atraer nuevo talento para mejorar la imagen de la organización tanto entre los colaboradores actuales como entre los potenciales, señala Barranco (2013).

El reconocimiento alinea a los colaboradores con los objetivos y valores de la organización. Cuando se reconoce el esfuerzo que aporta al logro de objetivos estratégicos, los colaboradores se sienten más conectados con la misión y visión de la organización en la que prestan su servicio. El reconocimiento en el entorno organizacional no solo mejora la motivación y la satisfacción de los colaboradores, sino que también incide favorablemente en la cultura organizacional, la retención del talento y la reputación de la propia organización. El reconocimiento se ha forjado como una herramienta estratégica para elevar el rendimiento y consolidar relaciones sólidas dentro de la organización, presenta Walton (2019).

3.7 Estrategias de Reconocimiento y su Impacto en la Moral y la Retención

Una implementación efectiva de estrategias de reconocimiento en la organización puede generar un impacto significativo en la moral de los equipos de

trabajo y en la retención de los mismos. Reconocer logros y contribuciones individuales de manera personalizada, fortalece la moral al generar que los colaboradores se sientan valorados y apreciados de manera única. Esto también contribuye a la retención al demostrar el reconocimiento específico de las habilidades y esfuerzos individuales. Los programas de reconocimiento continuo y programas formales que reconocen logros de manera regular y continua, mantienen una alta moral al proporcionar reconocimiento permanente, asimismo, favorecen la retención al contar con un ambiente donde la apreciación es una parte integral de la cultura organizacional, citando a Berenson (2022).

Promover la expresión de reconocimiento entre compañeros, eleva la moral al involucrar a los interesados en el reconocimiento mutuo; eleva la retención al fortalecer los lazos entre colegas y crear un sentido de comunidad, organizar eventos para celebrar hitos individuales y colectivos, impulsa la moral al destacar los éxitos. Se favorece la retención al reforzar la relevancia de los logros dentro de la organización. Contar con sistemas de incentivos y recompensas para reconocer aportaciones excepcionales; eleva la moral al ofrecer incentivos tangibles y contribuye a la retención al demostrar que el esfuerzo adicional es reconocido y recompensado (Bernardin, 2013).

Reconocer el potencial y el esfuerzo creando oportunidades de desarrollo profesional, refuerza la moral al mostrar un compromiso con el crecimiento del personal. Mejorar la retención al otorgar un método claro para avanzar dentro de la organización, ofrecer feedback positivo y reconocimiento de manera informal y regular, fortalece la moral al destacar constantemente los aspectos positivos del desempeño. El reconocimiento contribuye a la retención al desarrollar una cultura de aprecio y apoyo. Reconocer y apoyar la necesidad de equilibrio entre la vida laboral y personal, eleva la moral al demostrar una empatía genuina hacia las necesidades de los individuos, mejorar la retención al promover un ambiente laboral que valora el bienestar integral de las personas; comunicar de manera transparente los esfuerzos y los logros reconocidos, eleva la moral al subrayar la relevancia del reconocimiento

dentro de la organización. Contribuye a la retención al crear un ambiente donde el reconocimiento se festeja y comparte continuamente (Besseyre, 2019).

Mediante la combinación de estas estrategias se puede formar un programa integral de reconocimiento que no solo fortalezca la moral de los colaboradores, sino que también contribuya a retener y atraer el talento clave para la organización. Un enfoque proactivo y personalizado en el reconocimiento refuerza el vínculo entre la empresa y su gente, generando un entorno laboral positivo y sostenible.

3.8 Dinámicas del Reconocimiento en Empresas Mexicanas

En el ambiente organizacional de México, las estrategias del reconocimiento tienen un papel relevante en la construcción de un ambiente laboral favorable y en el impulso de la moral y retención de los colaboradores. Las organizaciones en México están trabajando en promover una cultura de agradecimiento donde la muestra de gratitud y reconocimiento es bien valorada. Esto puede demostrarse mediante mensajes de agradecimiento públicos, esto puede ser en juntas de equipo o a través de plataformas locales de comunicación (Humanig, 2022).

La celebración de eventos en el lugar de trabajo, como fiestas, comidas compartidas y eventos festivos, genera oportunidades para reconocer logros y fortalecer la conexión entre compañeros. Estas actividades refuerzan la relevancia de la cultura y las tradiciones en la organización. Las organizaciones realizan ceremonias formales de reconocimiento para destacar logros extraordinarios. Estas ceremonias pueden contemplar premios, certificaciones y discursos de liderazgo que subrayan la importancia de los esfuerzos y contribuciones tanto individuales como colectivas. El reconocimiento público a través de reuniones locales, tableros de comunicación o incluso en medios de comunicación externos puede formar parte de una estrategia bien recibida. Reconocer los logros de los colaboradores no solo promueve su importancia, sino que además genera un sentido de orgullo y pertenencia (Jerez, 2022).

Entregar beneficios apreciados, tales como bonificaciones, incentivos monetarios o regalos, es una estrategia frecuente en algunas empresas en México. Estos programas otorgan reconocimiento en forma tangible y pueden estar asociados a metas y logros específicos. Alentar la participación de los colaboradores en proyectos clave y decisiones estratégicas representa una dinámica que reconoce su experiencia y contribución. Así se impulsa la moral y también se promueve un sentido de responsabilidad y pertenencia (Ballesta, 2014).

Implementar retroalimentación constante y reconocimiento informal es una dinámica esencial. Las interacciones habituales que subrayan los logros y esfuerzos contribuyen directamente a la construcción de moral y al sentido de aprecio. Propiciar oportunidades de desarrollo profesional y capacitación refleja reconocimiento y empatía hacia el crecimiento y las aspiraciones de los colaboradores. Esto fortalece la retención al promover compromiso con el desarrollo continuo de la gente. El reconocimiento puede también puede otorgarse fuera del entorno laboral a través del apoyo a iniciativas sociales y comunitarias. Promover y apoyar proyectos benéficos y reconocer el compromiso social de los colaboradores refuerza los valores y contribuye a mejorar la percepción de la organización (Bizneo, 2022).

Estos programas reflejan la relevancia que las organizaciones en México otorgan al reconocimiento como parte integral de su cultura. El adoptar y adaptar las tradiciones y valores regionales, estos procesos contribuyen con el fortalecimiento entre la empresa y sus colaboradores.

3.9 Desafíos y Oportunidades en el Entorno Laboral Local

El entorno laboral local de México, existen numerosos desafíos y oportunidades que las organizaciones tienen que enfrentar y aprovechar para garantizar el éxito y la sostenibilidad. En México la competencia por el talento va en ascenso, especialmente en industrias clave. Las organizaciones enfrentan desafíos como la atracción y retención de profesionales altamente calificados. La activación de estrategias de

reconocimiento puede capturar la atención y deseos de los candidatos, mejorando así la retención y atracción de talento. En México se cuenta con una población laboral diversa en términos de cultura y generaciones. Por lo tanto, gestionar de manera efectiva esta diversidad representa un desafío en las organizaciones. Trabajar para contar con estrategias de reconocimiento que valoran y respetan la diversidad contribuye a la construcción de una cultura más inclusiva y cohesionada (Cerem Comunicaciones, 2021).

Los altibajos en la economía y la incertidumbre suelen afectar la estabilidad financiera de las organizaciones y la seguridad laboral de los colaboradores.

Impacto en el Reconocimiento: En tiempos económicos retadores, el reconocimiento efectivo puede apoyar como estabilizador emocional, reforzando la moral y el compromiso hacia la organización. Los intereses en cuanto a equilibrio entre trabajo y vida, desarrollo profesional y reconocimiento están evolucionando. Los ejecutivos de Recursos Humanos tienen el reto de adaptar las estrategias de reconocimiento para alinearles con los intereses cambiantes, acentuando aspectos como la flexibilidad laboral y el desarrollo integral (Eclass, 2022).

La administración eficaz del rendimiento puede ser un reto, particularmente en lugares en donde la retroalimentación y el reconocimiento no son tan formales.

Impacto en el Reconocimiento: Los profesionales de Recursos Humanos desarrollan estrategias que integran el reconocimiento en la gestión del rendimiento para mejorar la comunicación y la efectividad de los equipos de trabajo. En México existen regulaciones laborales específicas que las organizaciones están obligadas a cumplir.

Las estrategias de reconocimiento deben considerar las regulaciones locales para asegurar que sean éticas y cumplan con los requisitos legales (Gamarra, 2022).

De frente a los desafíos que México experimenta existe un crecimiento en varias

industrias, lo que ofrece oportunidades para la expansión y el desarrollo. Como parte de las estrategias que Recursos Humanos puede utilizar está el reconocimiento, enfocado en atraer talento y retener colaboradores clave durante periodos de expansión. La implementación de tecnologías como lo es la IA y prácticas innovadoras está en aumento en el entorno laboral. Las oportunidades de utilizar plataformas tecnológicas y métodos innovadores de reconocimiento apuntan a mejorar la efectividad y la visibilidad de las prácticas de reconocimiento (Jerez, 2022).

Promover el desarrollo de talento interno otorga una oportunidad para las organizaciones que pretenden construir equipos de trabajo más sólidos y comprometidos. Establecer estrategias de reconocimiento que incentivan el desarrollo y el crecimiento laboral interno suelen favorecer la lealtad de los empleados hacia las organizaciones. Existe un creciente interés por la responsabilidad social corporativa y el compromiso social en nuestro país, por lo que, contar con iniciativas de reconocimiento enfocadas al compromiso social puede mejorar la reputación de la organización y fortalecer el vínculo con la sociedad y los colaboradores (Gómez, 2019).

Fomentar el aprendizaje continuo puede facilitar el desarrollo de habilidades y la adaptación de los colaboradores. Impacto en el Reconocimiento: Estrategias de reconocimiento que aprecian y festejan los esfuerzos de aprendizaje pueden incentivar la búsqueda constante de conocimiento. La flexibilidad laboral y el bienestar de los colaboradores se han convertido en prioridad para muchas organizaciones. Invertir en estrategias que reconocen y buscan el equilibrio entre trabajo y vida, así como la salud y bienestar de los colaboradores, coadyuvan en mejorar la moral y la retención (Bizneo, 2022). En México las organizaciones enfrentan diversos retos, persiguen oportunidades para mejorar la calidad de contexto laboral mediante estrategias efectivas de reconocimiento. Atender de forma ágil las expectativas cambiantes y capitalizar las oportunidades emergentes pueden contribuir a un lugar de trabajo más positivo y exitoso.

Capítulo IV. Metodología

5.1 Métodos y materiales

5.1.1 Analytic Hierachy Process

El proceso analítico jerárquico fue desarrollado por Thomas Saaty (1977, 1980), trabaja tanto con evaluaciones de preferencias cuantitativas como cualitativas. Para obtener las prioridades de los criterios, se requieren comparaciones por pares basadas en la escala fundamental verbal / numérica del 1 al 9 (Tabla 4). El número de comparaciones necesarias para cada matriz de comparación es $n(n-1)/2$, donde n es el número de criterios. Cada criterio obtiene una media geométrica de sus comparaciones, que luego se normalizan.

Un requisito importante es probar la coherencia de nuestras preferencias declaradas, ya que las decisiones tomadas pueden ser mutuamente inconsistentes debido a la naturaleza humana. El método más utilizado para verificar la consistencia fue desarrollado por Saaty (1977), quien propuso un índice de consistencia (IC) relacionado con el método del valor propio. CI se obtiene como

$$CI = \frac{\lambda_{\max} - n}{n - 1}, \quad (1)$$

Donde $\lambda_{\max}$ es el valor propio máximo de la matriz de comparación por pares. La relación de consistencia (CR) viene dada por

$$CR = \frac{CI}{RI}, \quad (2)$$

Donde RI es el índice aleatorio obtenido en Tabla 3.

Tabla 3: AHP - Índices aleatorios (Saaty, 1977)

n	3	4	5	6	7	8	9	10
RI	.58	.9	1.12	1.24	1.32	1.41	1.45	1.49

Las prioridades se consideran coherentes si la proporción de coherencia es inferior al 10%.

Tabla 4: AHP – Escala fundamental (Saaty, 1987: 165)

Intensidad de importancia a escala absoluta	Definición	Explicación
1	Igual importancia	Dos actividades contribuyen igualmente al objetivo
3	Importancia moderada de uno sobre otro	La experiencia y el juicio favorecen fuertemente una actividad sobre otra
5	Importancia esencial o fuerte	La experiencia y el juicio favorecen fuertemente una actividad sobre otra
7	Importancia muy fuerte	Una actividad está fuertemente favorecida y su dominio se demuestra en la práctica.
9	Extrema importancia	La evidencia que favorece una actividad sobre otra es del orden de afirmación más alto posible.
2, 4, 6, 8	Valores intermedios entre los dos juicios adyacentes	Cuando se necesita compromiso
Recíprocas	Si la actividad i tiene asignado uno de los números anteriores en comparación con la actividad j , entonces j tiene el valor recíproco en comparación con i	
Fundamentos	Ratios que surgen de la escala	Si la consistencia fuera forzada al obtener n valores numéricos para abarcar la matriz

5.2 Muestra

Para efectos del presente análisis, se contará con una muestra que está compuesta por personal de una empresa con venta y distribución de bebidas embazadas. La investigación se realizó mediante la aplicación de una encuesta la cual se puede consultar en el apéndice (Figura 2). El cuestionario se aplicó a todos los empleados del área de Ventas y Distribución de diversos centros de trabajo, se pidió a los colaboradores que evaluaran sus preferencias de los programas de reconocimiento (Figura 2) utilizando una escala Likert: 1- Nada importante, 2 – Poco importante, 3 – Regular, 4 – Importante, 5 – Muy importante. Como parte de este

estudio, nos propusimos identificar las preferencias de relación que tienen por tipo de reconocimiento en comparación con el puesto, nivel académico y estado civil de los empleados.

Figura 1

Encuesta de preferencias de reconocimiento.

	Nada importante	Poco importante	Regular	Importante	Muy Importante
1.- Qué tan importante es el reconocimiento en el trabajo para ti?					
2.- Qué tan importante es el reconocimiento por Desempeño para ti?					
3.- Qué tan importante es el reconocimiento por Antigüedad para ti?					
4.- Qué tan importante es el reconocimiento familiar para ti?					
5.- Qué tan importante es el reconocimiento con Cursos y Seminarios para ti?					
6.- Qué tan importante es el reconocimiento por logros para ti?					
7.- Qué tan importante es el reconocimiento por tu Comportamiento para ti?					
8.- Qué tan importante es el reconocimiento por tu Onomástico para ti?					

Te agradecemos el tiempo que haz dedicado al llenado de esta encuesta!!!

Fuente: Elaboración propia.

La encuesta se aplicó de forma escrita, de forma personal y anónima, a un grupo de 280 personas. Este grupo de personas se divide en dos partes: 1) Empleados de preventa, este grupo de trabajo se dedica a la promoción, negociación y colocación del portafolio de productos que promueve la empresa en punto de venta. Esta actividad es realizada visitando a cada uno de sus clientes; 2) Personal de entrega, este grupo de colaboradores se dedica a la entrega, cobranza y liquidación en el centro de trabajo del portafolio negociado por el equipo de preventa. El personal de preventa representa el 46% (130 empleados) y el personal de entrega el 54% (150 empleados). El total del personal entrevistado tiene estudios desde primaria a licenciatura, su dispersión es la siguiente: primaria 6.8% (19 empleados), secundaria 35.4% (99 empleados), bachillerato 50% (140 empleados) y Universidad 7.9% (22 empleados), de los cuales el 1.4% (4 empleados) son mujeres y el restante 98.6% (276 empleados) son hombres. (Tabla 1). El objetivo del estudio del caso es evaluar las diferencias entre generaciones, dividimos la muestra considerando a los Generación Z, Millennials, Generación X y Baby boomers siguiendo la clasificación presentada por Gursoy, Chi y Karadag (2013). La muestra consta de 20 (7.1%) empleados Generación Z, 187

(66.8%) empleados de Millennials, 68 (24.3%) empleados de la Generación X, 5 (1.8%) Baby boomers (Tabla 1).

Tabla 1: Categorización Generacional distribuida por sexo.

	Generation Z	Millennials	Generation X	Baby boomers	Total
Hombres	20 (7.1%)	183 (65.4%)	68 (24.3%)	5 (1.8%)	276 (98.6%)
Mujeres		4 (1.8%)			4 (1.4%)
Total	20 (7.1%)	187 (66.8%)	68 (24.3%)	5 (1.8%)	280 (100.0%)

Fuente: Elaboración Propia.

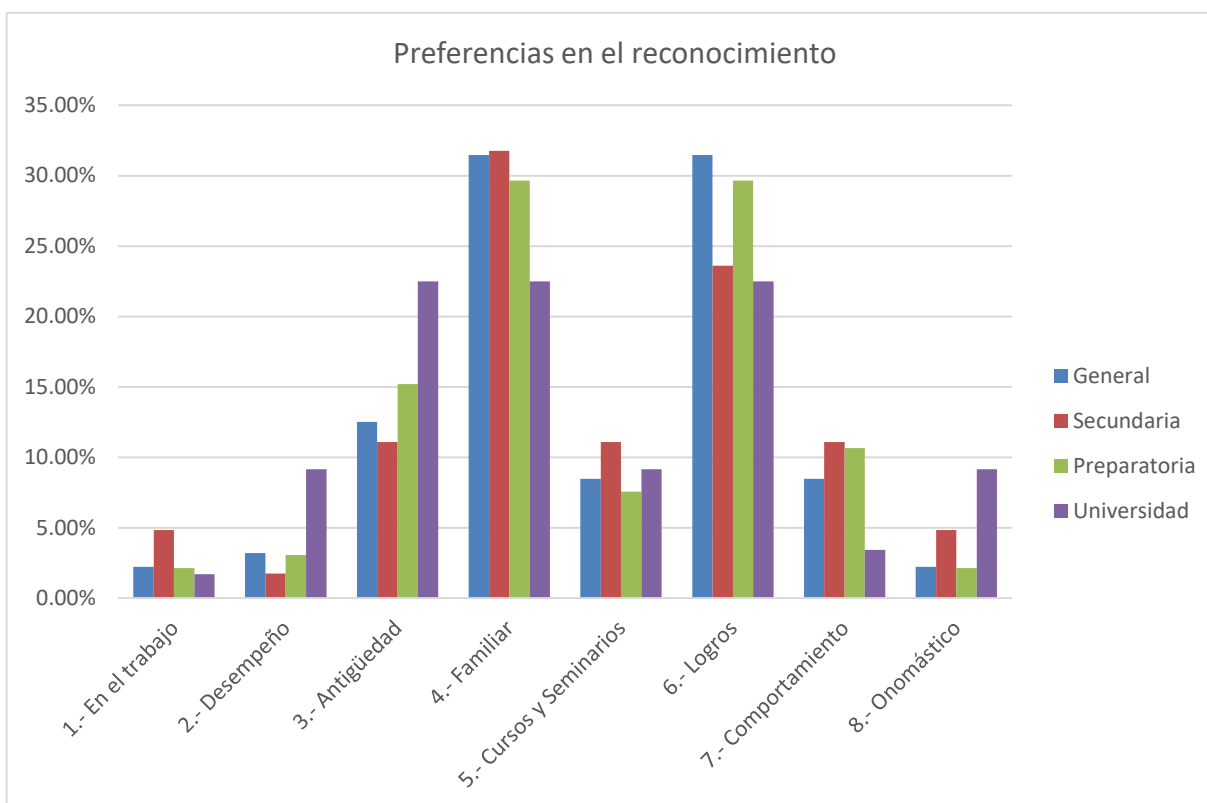
Capítulo V. Resultados

A continuación, se presentan los resultados de las encuestas realizadas al personal de la empresa.

6.1 Resultados en el área de ventas

En el área de ventas, la figura número 3, muestra los resultados obtenidos de la encuesta. Los resultados proporcionados representan el conjunto de datos relacionados con diferentes criterios de reconocimiento en el entorno laboral, expresados como porcentajes. Cada criterio tiene un valor porcentual asociado, y estos valores sugieren la proporción o frecuencia con la que los encuestados experimentan o valoran cada forma de reconocimiento.

Figura 3. Resultados del área de ventas.



Fuente: Elaboración propia

Reconocimiento en el trabajo: Este criterio tiene un valor del 2.21%. Esto indica que el reconocimiento en el trabajo es relativamente bajo en comparación con otros criterios en la lista.

Reconocimiento por desempeño: Este criterio tiene un valor del 3.19%. Al igual que el reconocimiento en el trabajo, el reconocimiento por rendimiento también tiene una frecuencia relativamente baja en la percepción de los encuestados.

Reconocimiento por antigüedad: Con un valor del 12.52%, el reconocimiento por antigüedad tiene una frecuencia más alta en comparación con los dos criterios anteriores, pero aún está por debajo de algunos otros en la lista.

Reconocimiento familiar: Este criterio tiene un alto valor del 31.48%, lo que

indica que el reconocimiento relacionado con la familia es una forma significativa y frecuente de reconocimiento para los encuestados.

Reconocimiento con cursos y seminarios: Este criterio tiene un valor del 8.46%. Aunque no es tan alto como el reconocimiento familiar, sigue siendo un aspecto destacado en la lista.

Reconocimiento por logros: Similar al reconocimiento familiar, el reconocimiento por logros también tiene un valor del 31.48%, indicando que es una forma muy común y valorada de reconocimiento.

Reconocimiento por comportamiento: Este criterio tiene un valor del 8.46%, sugiriendo que el reconocimiento por el comportamiento también es una consideración importante, aunque no tan predominante como el reconocimiento por logros y familiar.

Reconocimiento por tu cumpleaños: Con un valor del 2.21%, el reconocimiento por cumpleaños tiene una frecuencia relativamente baja, similar al reconocimiento en el trabajo y por rendimiento.

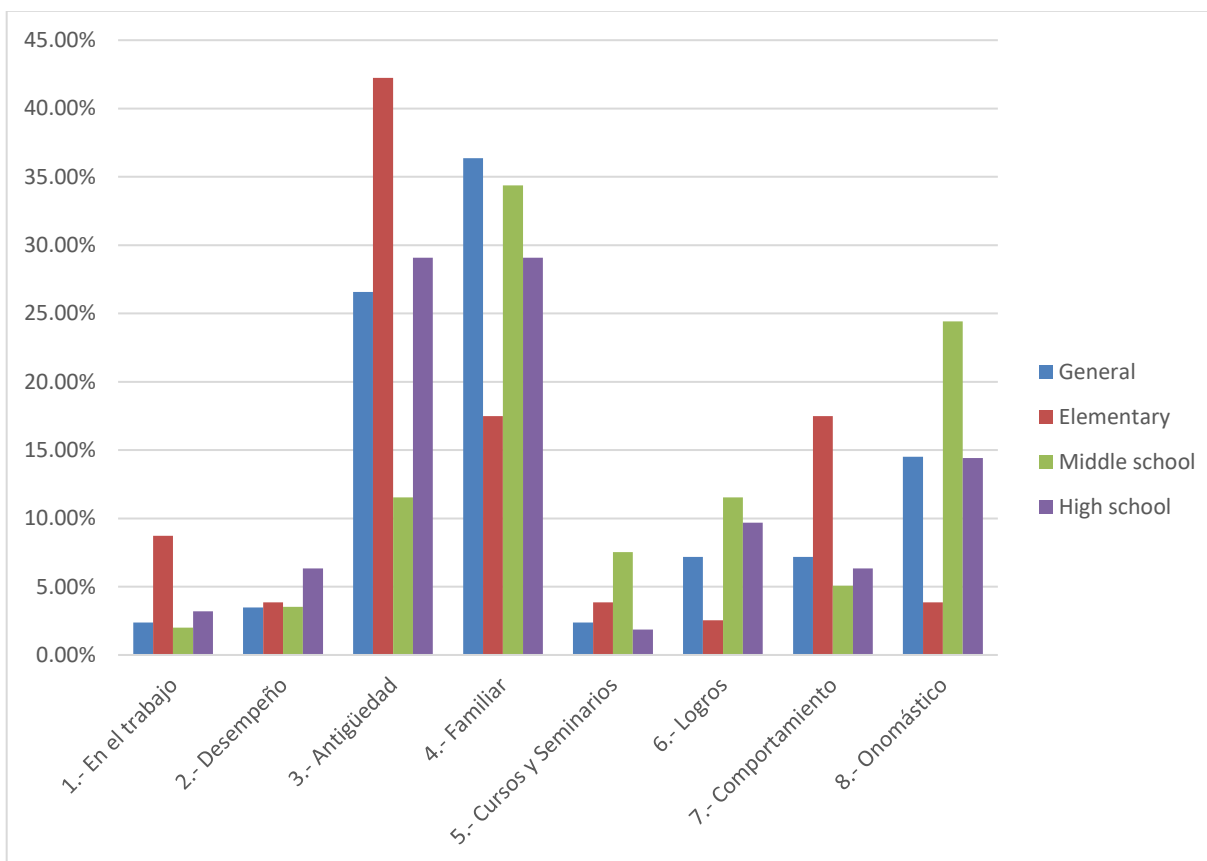
Los resultados destacan que el reconocimiento familiar, el reconocimiento por logros y el reconocimiento por comportamiento son aspectos significativos y valorados en comparación con otras formas de reconocimiento. Sin embargo, para comprender completamente estos resultados, sería útil considerar el contexto de la encuesta, los objetivos específicos y las preferencias de los encuestados en la organización particular.

6.2 Resultados en el área de distribución

En el área de distribución, la figura 4, los resultados proporcionados presentan los porcentajes asociados con diferentes criterios de reconocimiento en el ámbito laboral. Aquí hay una interpretación general de estos resultados:

Figura 4

Distribución



Reconocimiento en el trabajo: Con un valor del 2.37%, el reconocimiento en el trabajo es percibido como relativamente bajo en comparación con otros criterios en la lista. Este bajo porcentaje podría sugerir que los empleados sienten que el reconocimiento en su día a día laboral es limitado o menos prominente en la organización.

Reconocimiento por Desempeño: El reconocimiento por desempeño tiene un valor del 3.47%, lo que también indica una percepción de reconocimiento relativamente baja en términos de rendimiento individual. Este resultado sugiere que los colaboradores pueden sentir que sus esfuerzos y logros no se reconocen de manera suficiente en función de su desempeño.

Reconocimiento por antigüedad: El reconocimiento por antigüedad destaca con un valor del 26.58%, indicando que los empleados valoran significativamente el reconocimiento basado en la longevidad en la organización. Este porcentaje relativamente alto sugiere que la antigüedad es un criterio destacado en las prácticas de reconocimiento.

Reconocimiento familiar: Con un destacado valor del 36.36%, el reconocimiento relacionado con la familia es percibido como muy significativo y frecuente. Este resultado sugiere que los colaboradores valoran en gran medida las prácticas de reconocimiento que involucran aspectos familiares, lo cual es un componente crucial para la satisfacción laboral.

Reconocimiento por cursos y seminarios: Este criterio tiene un bajo valor del 2.37%, indicando que el reconocimiento a través de cursos y seminarios no es percibido como muy frecuente o significativo por los empleados.

Reconocimiento por logros: El reconocimiento por logros tiene un valor del 7.17%, lo que sugiere que, aunque no es tan prominente como la antigüedad o el reconocimiento familiar, sigue siendo un aspecto relevante en las prácticas de reconocimiento.

Reconocimiento por comportamiento: Similar al reconocimiento por logros, el reconocimiento por comportamiento también tiene un valor del 7.17%, indicando que las prácticas de reconocimiento relacionadas con el comportamiento son valoradas por los empleados, aunque no son las más predominantes.

Reconocimiento por el cumpleaños: Este criterio tiene un valor del 14.51%, sugiriendo que el reconocimiento por el día del nombre (onomástico) es percibido como significativo, aunque no tan destacado como el reconocimiento familiar.

Estos resultados resaltan la importancia del reconocimiento familiar y por

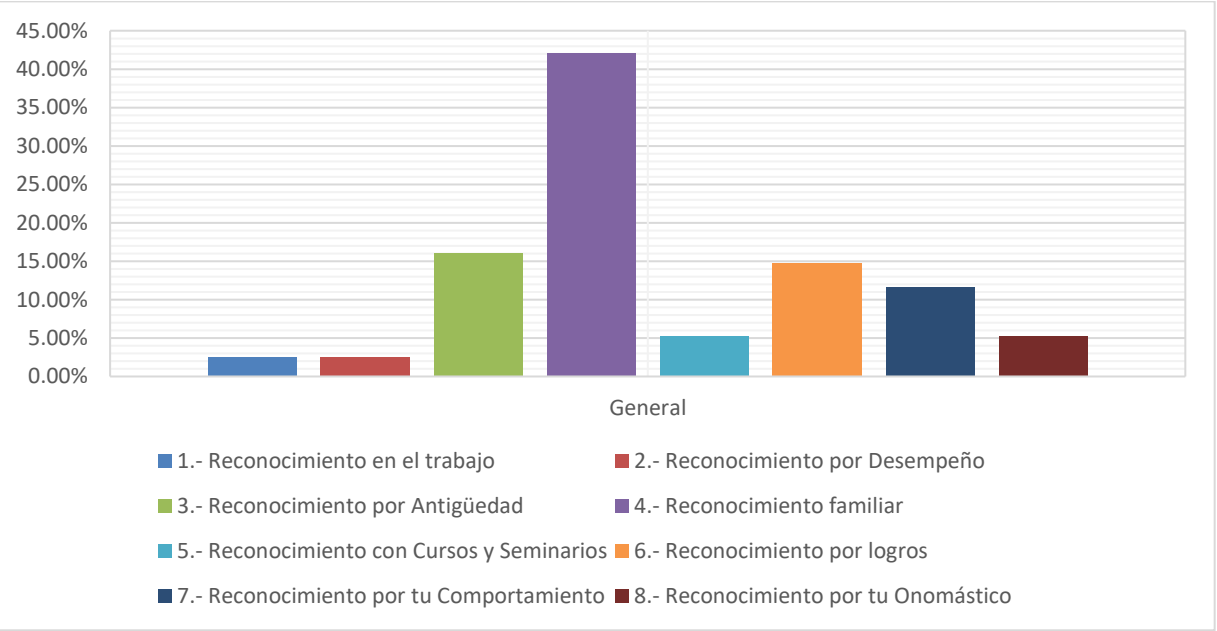
antigüedad, mientras que señalan áreas de oportunidad en el reconocimiento en el trabajo y por desempeño. Estos datos pueden servir como guía para ajustar las estrategias de reconocimiento y satisfacer mejor las expectativas y necesidades de los colaboradores en la organización.

6.3 Resultados Generales

Venta y distribución

La figura número 4, muestra en conjunto, los resultados generales de la encuesta, aplicados, tanto al área de ventas, como al área de distribución. A continuación, se presenta la interpretación de los resultados obtenidos.

Figura 4.
Resultados generales



Fuente: Elaboración propia.

Los resultados proporcionados presentan los porcentajes asociados con diferentes criterios de reconocimiento en el ámbito laboral. Aquí hay una interpretación general de estos resultados:

Reconocimiento en el trabajo: Con un valor del 2.49%, el reconocimiento en el trabajo es percibido como relativamente bajo en comparación con otros criterios en la lista. Este bajo porcentaje podría sugerir que los empleados sienten que el reconocimiento en su día a día laboral es limitado o menos prominente en la organización.

Reconocimiento por Desempeño: Similar al reconocimiento en el trabajo, el reconocimiento por desempeño también tiene un valor del 2.49%, indicando una percepción relativamente baja en términos de reconocimiento basado en el rendimiento individual. Esto podría sugerir que los colaboradores no sienten que sus esfuerzos y logros son suficientemente reconocidos en función de su desempeño.

Reconocimiento por Antigüedad: El reconocimiento por antigüedad destaca con un valor del 16.06%, indicando que los empleados valoran significativamente el reconocimiento basado en la longevidad en la organización. Este porcentaje sugiere que la antigüedad es un criterio destacado en las prácticas de reconocimiento.

Reconocimiento familiar: Con un destacado valor del 42.06%, el reconocimiento relacionado con la familia es percibido como muy significativo y frecuente. Este resultado sugiere que los colaboradores valoran en gran medida las prácticas de reconocimiento que involucran aspectos familiares, lo cual es un componente crucial para la satisfacción laboral.

Reconocimiento con Cursos y Seminarios: Este criterio tiene un valor del 5.21%, indicando que el reconocimiento a través de cursos y seminarios no es percibido como muy frecuente o significativo por los empleados.

Reconocimiento por Logros: El reconocimiento por logros tiene un valor del 14.77%, lo que sugiere que, aunque no es tan prominente como la antigüedad o el reconocimiento familiar, sigue siendo un aspecto relevante en las prácticas de reconocimiento.

Reconocimiento por Comportamiento: Similar al reconocimiento por logros, el reconocimiento por comportamiento también tiene un valor del 11.72%, indicando que las prácticas de reconocimiento relacionadas con el comportamiento son valoradas por los colaboradores, aunque no son las más predominantes.

Reconocimiento por el cumpleaños: Este criterio tiene un valor del 5.21%, sugiriendo que el reconocimiento por el día del cumpleaños es percibido como significativo, aunque no tan destacado como el reconocimiento familiar.

En resumen, estos resultados resaltan la importancia del reconocimiento familiar y por antigüedad, mientras que señalan áreas de oportunidad en el reconocimiento en el trabajo y por desempeño. Estos datos pueden servir como guía para ajustar las estrategias de reconocimiento y satisfacer mejor las expectativas y necesidades de los empleados en la organización.

6.4 Preferencias de Reconocimiento Identificadas

6.4.1 Reconocimiento familiar

El notable valor del 42.06% asociado al "Reconocimiento familiar" refleja una percepción muy positiva y significativa por parte de los colaboradores con respecto a las prácticas de reconocimiento que involucran aspectos familiares en el entorno laboral. Este resultado subraya la importancia de reconocer y respaldar no solo los logros y contribuciones profesionales de los empleados, sino también sus roles y vínculos familiares.

La alta frecuencia de este tipo de reconocimiento sugiere que la organización ha logrado establecer prácticas efectivas para honrar la dimensión familiar de sus colaboradores. Esto puede incluir políticas de flexibilidad laboral que permiten un equilibrio saludable entre la vida laboral y familiar, así como programas que celebran eventos y logros familiares. La organización parece comprender la interconexión entre la vida personal y laboral, reconociendo que el bienestar familiar contribuye

significativamente a la satisfacción y el rendimiento laboral.

Este reconocimiento familiar puede adoptar diversas formas, como la participación en eventos familiares, la concesión de días libres para eventos especiales familiares o la implementación de políticas que fomenten un ambiente de trabajo que respalde los compromisos familiares. La atención a estos detalles demuestra una comprensión empática de las complejidades de la vida de los empleados y contribuye a crear un entorno laboral en el que se sientan valorados y respaldados integralmente.

Además, este resultado sugiere que el reconocimiento familiar puede tener un impacto positivo en la moral y la satisfacción laboral. Cuando los colaboradores sienten que la organización valora y respeta sus roles familiares, es más probable que se sientan comprometidos, motivados y leales a la empresa. Esta conexión entre el reconocimiento familiar y la satisfacción laboral destaca la importancia de adoptar enfoques holísticos en las estrategias de reconocimiento.

El alto valor del reconocimiento familiar destaca la efectividad de esta práctica como un componente crucial para fomentar la satisfacción laboral y fortalecer la relación entre los empleados y la organización. Este resultado proporciona una sólida base para continuar desarrollando e implementando estrategias de reconocimiento que respalden integralmente a los colaboradores y refuercen una cultura organizacional positiva y orientada al bienestar.

6.4.2 Reconocimiento por antigüedad

El valor destacado del 16.06% asociado al "Reconocimiento por Antigüedad" subraya la importancia que los empleados otorgan al reconocimiento basado en la longevidad en la organización. Este resultado indica claramente que la antigüedad es un criterio destacado y valorado en las prácticas de reconocimiento de la empresa.

La percepción positiva hacia el reconocimiento por antigüedad puede tener diversas interpretaciones. En primer lugar, podría sugerir que los colaboradores

aprecian el reconocimiento de su lealtad y dedicación a largo plazo a la organización. Este tipo de reconocimiento reconoce la contribución continua de los empleados a lo largo del tiempo, lo cual es fundamental para fomentar un sentido de pertenencia y conexión con la empresa.

El reconocimiento por antigüedad también puede estar vinculado a la experiencia y el conocimiento acumulado por los colaboradores a lo largo de los años. Este reconocimiento no solo celebra la duración del servicio, sino que también reconoce la valiosa contribución que los empleados más antiguos pueden hacer al compartir su experiencia y servir como mentores para los nuevos miembros del equipo.

Además, este resultado sugiere que la organización valora la retención del talento y reconoce la importancia de mantener a colaboradores experimentados en su plantilla. El reconocimiento por antigüedad puede actuar como un incentivo para que los empleados permanezcan en la empresa a lo largo del tiempo, contribuyendo a la estabilidad y continuidad del equipo.

Para fortalecer aún más el reconocimiento por antigüedad, la organización podría considerar estrategias adicionales, como eventos especiales para celebrar hitos significativos en la carrera de los colaboradores, beneficios específicos para veteranos en la empresa o programas que destaquen y premien la experiencia acumulada.

Es importante destacar que, aunque el reconocimiento por antigüedad es valorado, también es esencial equilibrar esta práctica con otras formas de reconocimiento que celebren logros individuales y contribuciones específicas. Una estrategia integral de reconocimiento que aborde diversas dimensiones garantizará que todos los empleados se sientan valorados y apreciados en sus respectivas trayectorias profesionales.

El reconocimiento por antigüedad, resaltado por el significativo valor del 16.06%, representa un aspecto crucial en las prácticas de reconocimiento de la

organización, reflejando el aprecio de los colaboradores por la longevidad y la contribución continua al éxito de la empresa.

6.4.3 Reconocimiento por logros

El reconocimiento por logros, con un respetable valor del 14.77%, indica que los empleados valoran la importancia de ser reconocidos por sus éxitos y contribuciones específicas en el entorno laboral. Aunque este porcentaje puede no ser tan alto como el reconocimiento por antigüedad o el reconocimiento familiar, sigue siendo un aspecto notable y relevante en las prácticas de reconocimiento de la organización.

Este resultado sugiere que los colaboradores aprecian que sus logros individuales sean reconocidos y celebrados. Puede incluir hitos significativos en proyectos, metas alcanzadas, contribuciones excepcionales, o cualquier otro logro que destaque el rendimiento y la dedicación de los empleados en el cumplimiento de los objetivos organizacionales.

El reconocimiento por logros es esencial para fomentar una cultura de alto rendimiento y motivación. Cuando los colaboradores se dan cuenta de que sus esfuerzos y logros no pasan desapercibidos, se sienten más valorados y motivados para continuar contribuyendo de manera positiva al éxito de la empresa.

La organización podría fortalecer aún más esta práctica mediante la implementación de programas o ceremonias de reconocimiento regular, donde se destaquen los logros individuales y de equipo. Además, establecer criterios claros y transparentes para el reconocimiento por logros puede contribuir a una mayor equidad y comprensión entre los empleados sobre cómo se evalúan y premian sus contribuciones.

Este enfoque de reconocimiento también puede tener un impacto positivo en la productividad y la retención del talento. Los colaboradores que se sienten valorados y

reconocidos por sus logros tienen más probabilidades de estar comprometidos con su trabajo y menos propensos a buscar oportunidades en otras organizaciones.

En resumen, el valor del 14.77% en el reconocimiento por logros indica que esta práctica es relevante y valorada por los empleados. Fortalecer y sistematizar este enfoque puede contribuir significativamente a la creación de un entorno laboral donde la excelencia y los logros individuales se celebren y motiven de manera continua.

Capítulo VI. Conclusiones

7.1 Percepción del Impacto del Reconocimiento en Motivación y Compromiso

La percepción del impacto del reconocimiento en la motivación y el compromiso de los empleados es un aspecto crítico en la gestión del talento y en la creación de un entorno laboral positivo. Entender cómo los colaboradores perciben el reconocimiento puede ser clave para desarrollar estrategias efectivas que impulsen la motivación y el compromiso.

El reconocimiento efectivo refuerza los comportamientos positivos y los logros destacados. Cuando los empleados perciben que sus esfuerzos son reconocidos y valorados, se sienten motivados a mantener y mejorar su desempeño. El reconocimiento crea un sentido de contribución significativa al trabajo. Los colaboradores motivados se identifican con el propósito y las metas de la organización cuando su contribución es reconocida, lo que les impulsa a esforzarse por el éxito conjunto. La percepción de que el reconocimiento está vinculado al desarrollo profesional puede motivar a los empleados a buscar constantemente oportunidades de aprendizaje y mejora. La posibilidad de recibir reconocimiento puede convertirse en un poderoso impulsor de la mejora personal.

El reconocimiento crea un vínculo emocional entre los colaboradores y la organización. Cuando los logros son reconocidos, los empleados se sienten valorados y más comprometidos con los objetivos y la cultura de la empresa. La percepción de

reconocimiento contribuye a un ambiente laboral positivo. Los colaboradores comprometidos son más propensos a colaborar de manera efectiva, lo que mejora la dinámica del equipo y la productividad general. Cuando los colaboradores sienten que su esfuerzo y dedicación son reconocidos, están más dispuestos a enfrentar desafíos y superar obstáculos. El reconocimiento actúa como un impulsor de la resiliencia y la perseverancia.

Adaptar las estrategias de reconocimiento a las preferencias individuales de los empleados, refuerza la percepción positiva. Esto puede incluir reconocimientos públicos, privados, tangibles o intangibles según las preferencias de cada individuo. Establecer una cultura de reconocimiento frecuente, no solo vinculado a logros extraordinarios, contribuye a una percepción continua de valor. El reconocimiento regular puede mantener alta la moral y el compromiso. Asegurarse de que el reconocimiento sea inclusivo y abarque a todos los niveles y áreas de la organización. La percepción de equidad en la distribución del reconocimiento fortalece el compromiso general.

Combinar el reconocimiento con retroalimentación constructiva refuerza la percepción de que el reconocimiento está vinculado al desarrollo profesional. Esto puede incluir sugerencias para el crecimiento y la mejora continua. La percepción del impacto del reconocimiento en la motivación y el compromiso de los empleados es esencial para construir relaciones laborales sólidas y sostenibles. La implementación de estrategias de reconocimiento efectivas no solo fortalece la conexión emocional de los colaboradores con la organización, sino que también contribuye a un ambiente de trabajo positivo y productivo.

7.2 Correlación entre Reconocimiento y Satisfacción Laboral

La correlación entre el reconocimiento y la satisfacción laboral es un aspecto crucial en la gestión de recursos humanos, ya que el reconocimiento efectivo puede tener un impacto significativo en el bienestar y la percepción de los empleados en el entorno laboral.

El reconocimiento puede actuar como un determinante clave de la satisfacción laboral. Cuando los colaboradores sienten que sus esfuerzos y contribuciones son valorados y reconocidos, es más probable que experimenten niveles más altos de satisfacción en el trabajo. El reconocimiento refuerza la autoestima de los empleados al validar sus logros y esfuerzos. Este fortalecimiento de la autoestima contribuye directamente a un mayor sentido de pertenencia a la organización y, por ende, a niveles más altos de satisfacción laboral.

Un ambiente laboral positivo, fomentado por prácticas de reconocimiento, se correlaciona positivamente con la satisfacción laboral. El reconocimiento contribuye a una cultura organizacional en la que los colaboradores se sienten valorados y apoyados. La relación entre el reconocimiento, la motivación y el compromiso también está interconectada. Cuando los empleados son reconocidos por sus contribuciones, se sienten más motivados a comprometerse con sus responsabilidades y metas, lo que, a su vez, impacta positivamente en la satisfacción laboral. Un reconocimiento constante y efectivo establece un ciclo de retroalimentación positiva. A medida que los colaboradores experimentan reconocimiento, su satisfacción laboral aumenta, lo que, a su vez, puede motivarlos a esforzarse aún más en sus roles.

Desarrollar e implementar programas de reconocimiento estructurados que abarquen diferentes formas de reconocimiento, desde el elogio público hasta las recompensas tangibles. Adaptar las estrategias de reconocimiento a las preferencias individuales de los empleados fortalece la conexión emocional y la correlación positiva con la satisfacción laboral. Fomentar una cultura organizacional que valore y celebre los logros y contribuciones de los colaboradores refuerza la correlación positiva entre reconocimiento y satisfacción. Implementar mecanismos para medir la efectividad de las prácticas de reconocimiento y su impacto en la satisfacción laboral. Esto permite realizar ajustes continuos para mejorar la conexión entre ambos.

La correlación positiva entre el reconocimiento y la satisfacción laboral destaca la importancia de implementar estrategias efectivas de reconocimiento en el entorno

laboral. Estas estrategias no solo contribuyen a un ambiente de trabajo positivo, sino que también fortalecen la retención del talento y el compromiso general de los empleados.

7.3 Temas Emergentes de los resultados

El reconocimiento laboral ha evolucionado con el tiempo, y en la actualidad, hay varios temas emergentes que reflejan las preferencias y tendencias en este ámbito. Estos temas se centran en la creación de entornos de trabajo positivos, inclusivos y motivadores.

Las organizaciones están adoptando un enfoque más centrado en el empleado, reconociendo la importancia de la experiencia general que ofrece el lugar de trabajo. Se valora el reconocimiento que va más allá de los logros individuales, abarcando el bienestar, la cultura organizacional y la conciliación trabajo-vida personal. Las prácticas de reconocimiento personalizado están ganando popularidad, ya que cada empleado puede tener diferentes preferencias en cuanto a cómo se le reconoce.

La inclusión y diversidad están en el centro de las preocupaciones de las organizaciones, y el reconocimiento laboral se está alineando con estos valores. Se fomenta el reconocimiento que celebra y respeta las diferencias individuales, contribuyendo a entornos de trabajo más equitativos.

La vinculación entre el reconocimiento laboral y el desarrollo profesional es cada vez más evidente. Se valora el reconocimiento que no solo celebra logros pasados, sino que también impulsa el crecimiento y la proyección futura del empleado. Las organizaciones están reconociendo la importancia de la participación de los empleados en la creación de programas de reconocimiento. Se fomenta la retroalimentación y la colaboración para asegurar que los programas sean efectivos y relevantes. La flexibilidad en las formas de reconocimiento es clave. Además de reconocimientos formales, se valoran gestos informales, expresiones de gratitud y la posibilidad de que los propios colegas reconozcan los logros de sus compañeros.

Reconocimiento Remoto:

Con el aumento del trabajo remoto, el reconocimiento a distancia se ha vuelto esencial. Las organizaciones están adaptando sus programas para asegurar que los colaboradores remotos reciban el reconocimiento adecuado. Estos temas emergentes reflejan la evolución del reconocimiento laboral hacia prácticas más inclusivas, personalizadas y alineadas con las necesidades y valores cambiantes de la fuerza laboral moderna.

7.5 Implicaciones para la Empresa

Los resultados obtenidos en relación con el reconocimiento en el trabajo, por desempeño, por antigüedad, familiar, cursos y seminarios, por logros, por comportamiento y por onomástico ofrecen una visión valiosa de las preferencias y percepciones de los empleados en cuanto a las prácticas de reconocimiento en la empresa. A continuación, se presentan algunas implicaciones clave que podrían derivarse de estos resultados:

El reconocimiento familiar es claramente destacado, con un 42.06%. Esto sugiere que la empresa ha acertado al incorporar prácticas que involucran a la familia en sus estrategias de reconocimiento. La empresa podría considerar ampliar y fortalecer las iniciativas de reconocimiento familiar, como eventos especiales, beneficios para la familia y políticas de flexibilidad laboral. Esto contribuiría a una cultura de trabajo más inclusiva y centrada en el bienestar integral de los colaboradores.

El reconocimiento en el trabajo y por desempeño tienen valores relativamente bajos (2.49% cada uno). Esto indica áreas de oportunidad para mejorar la visibilidad y aprecio de los esfuerzos diarios y los logros individuales. La empresa podría implementar programas más efectivos para reconocer los logros cotidianos, establecer sistemas de retroalimentación más frecuentes y claros, y vincular el reconocimiento al desempeño individual de manera más directa. Esto puede mejorar la moral y la

motivación de los empleados.

El reconocimiento por antigüedad es valorado con un 16.06%, indicando una apreciación por la lealtad y dedicación a largo plazo. La empresa podría fortalecer aún más estas prácticas mediante la creación de programas específicos para celebrar hitos de antigüedad, ofrecer beneficios adicionales a colaboradores veteranos y destacar la experiencia acumulada en roles de mentoría.

Aunque el reconocimiento por logros tiene un valor del 14.77%, es esencial diversificar las estrategias para abordar distintos tipos de logros individuales y colectivos. La empresa podría desarrollar programas que destaquen diferentes tipos de logros, como proyectos exitosos, metas alcanzadas, innovación y contribuciones extraordinarias. Esto garantizará que se reconozcan y celebren diversas formas de éxito.

El reconocimiento a través de cursos y seminarios tiene un valor del 5.21%, lo que indica una percepción relativamente baja. La empresa podría evaluar la efectividad de las estrategias actuales de reconocimiento relacionadas con la formación y considerar ajustes para hacerlas más impactantes y alineadas con las necesidades de desarrollo profesional de los empleados.

Estos resultados proporcionan a la empresa información valiosa para ajustar y desarrollar estrategias de reconocimiento que se alineen más estrechamente con las expectativas y preferencias de sus colaboradores. Al abordar estas áreas de oportunidad, la empresa puede fortalecer su cultura organizacional, mejorar la satisfacción de los empleados y fomentar un ambiente laboral positivo y motivador.

7.6 Temas y Aspectos que Requieren Investigación Adicional

A pesar de los avances en la comprensión de las preferencias de reconocimiento laboral y la implementación de estrategias efectivas, existen temas y aspectos que aún requieren investigación adicional. Aquí se presentan algunas áreas

que podrían ser objeto de investigaciones futuras:

Investigar el impacto a largo plazo del reconocimiento en la retención del talento, la productividad y el compromiso de los colaboradores, comprender cómo las prácticas de reconocimiento influyen en la trayectoria profesional y la lealtad a la empresa. explorar la efectividad relativa de diversas formas de reconocimiento, desde el reconocimiento público hasta las expresiones más privadas de gratitud y determinar qué formas son más impactantes en diferentes contextos y para diversos grupos de empleados.

Investigar cómo la cultura organizacional, incluidos los valores y normas de la empresa, afecta la efectividad del reconocimiento; comprender cómo las diferencias culturales pueden influir en las preferencias de reconocimiento, explorar estrategias específicas y efectivas de reconocimiento en entornos de trabajo remotos; entender cómo las dinámicas virtuales impactan la percepción y eficacia del reconocimiento e investigar la relación entre el reconocimiento y el desempeño laboral y determinar cómo el reconocimiento puede ser un catalizador para mejorar el rendimiento individual y de equipo.

Analizar cómo las preferencias de reconocimiento varían entre empleados diversos en términos de género, edad, antecedentes culturales, etc., clarificar cómo adaptar estrategias para abordar las necesidades específicas de grupos diversos. Investigar el papel de la inteligencia artificial (IA) en la mejora de las prácticas de reconocimiento, realizar estudios sobre cómo la IA puede personalizar y optimizar programas de reconocimiento para adaptarse a las preferencias individuales.

Examinar cómo las prácticas de reconocimiento afectan el bienestar emocional de los colaboradores; tener comprensión sobre la relación entre el reconocimiento laboral y factores como la satisfacción personal, el sentido de pertenencia y la resiliencia emocional. Investigar la sostenibilidad a largo plazo de los programas de reconocimiento; analizar cómo mantener la efectividad de estas iniciativas a medida

que evolucionan las expectativas y dinámicas laborales; tener presente la efectividad relativa de recompensas tangibles e intangibles en el reconocimiento laboral y determinar cómo la entrega de premios materiales se compara con el impacto de reconocimientos simbólicos y experiencias significativas.

Estas áreas de investigación adicional pueden contribuir a una comprensión más profunda de cómo el reconocimiento laboral impacta en los empleados y en la dinámica organizacional, permitiendo así la mejora continua de las estrategias y prácticas en este campo.

Referencias

- AARP (2007). Leading a Multigenerational Workforce, Retrieved on September 18, 2010 from:
https://assets.aarp.org/www.aarp.org_/articles/money/employers/leading_multigenerational_workforce.pdf
- Abdullah, F.Z. & Bustamam, F.L. (2011). Personality Profile of F&B Staff in Malaysia. *Australian Journal of Business and Management Research*, 1(9), 24-30.
- Adams, J.S. (1963). Towards an understanding of inequity. *The Journal of Abraham and Social Psychology*, 67(5), 422-436.
- Aguado Aguilar, L. (2014) Emoción, afecto y motivación: un enfoque de procesos. Ed. Alianza Editorial, S.A. Madrid.
- Aldao, C. (2014). Productividad y Negociación Colectiva. Bs. As. Macchi.
- Alles, M. (2019). La Entrevista Laboral, Editorial Granica, Buenos Aires-
- Alpander, R. (2023). Planeación estratégica aplicada a los Recursos Humanos. Norma, México.
- Álvarez, M., & Fernández, P. (2019). El uso de tecnologías móviles en la Generación Z y sus implicaciones sociales. *Revista de Tecnología y Sociedad*, 12(3), 56-72. <https://doi.org/10.5438/rts.v12i3.3456>
- Aquino, V. (2023). Recursos Humanos para no especialistas, Bs. As., Macchi.
- Arias Galicia, F. (1980) La motivación, Textos programados. Serie: La psicología enfocada a las organizaciones 5. 1a. Ed., México: Trillas.
- Armstrong, Michael. (2015). Gerencia de Recursos Humanos. Legis. Fondo
- Ballesta, O. (2014). Retos de Recursos Humanos. Visión 2030. Septiembre 12, 2022, Talento en Expansión Sitio Web:
<https://talentoenexpansion.wordpress.com/portfolio/retos-de-recursos-humanos-vision-2030/>
- Barber, C.M. & Clúa de la Torre, C. (2014). Liderazgo Inspiracional. 1er. Ed., México: McGraw Hill Interamericana.
- Barnes, G. (2009). Guess who's coming to work: Generation Y. Are you ready for them. *Public Library Quarterly*, 28(1), 58-63.
<https://doi.org/10.1080/01616840802675457>

- Barranco, F. (2013): Planificación estratégica de recursos humanos. Del marketing interno a la planificación. Madrid: Pirámide.
- Barroso, A., & Espinoza, S. (2019). La Generación Z: Una nueva fuerza en el mercado laboral. *Revista de Ciencias Sociales*, 34(2), 23-45.
<https://doi.org/10.1234/rcs.v34i2.5678>
- Becton, J. B., Walker, H. J., & Jones-Farmer, A. (2014). Generational differences in workplace behavior. *Journal of Applied Social Psychology*, 44(3), 175-189.
<https://doi.org/10.1111/jasp.12208>
- Beer, M. (2019). Dirección de los Recursos Humanos. Técnicas de Harvard Business School, Continental, México.
- Benito Osorio, D. (2010). La conciliación de la vida familiar y laboral: un reto acuciante en la gestión empresarial, *Estudios Gerenciales*, 26(115), 65-78.
[https://doi.org/10.1016/S0123-5923\(10\)70112-1](https://doi.org/10.1016/S0123-5923(10)70112-1)
- Bernardin, J. (2013): Human Resource Management. An Experimental Approach. New York: McGraw-Hill.
- Besseyre, C. (2019): Gestión Estratégica de los Recursos Humanos. Bilbao: Deusto.
- Bizneo (2022). ¿Qué es un SIRH o Sistema de Información de Recursos Humanos? Septiembre 12, 2022, de Bizneo, Sitio web:
<https://www.bizneo.com/blog/sirh/#:~:text=Revisi%C3%B3n%20y%20actualizaci%C3%B3n,%C2%BFQu%C3%A9%20es%20un%20SIRH%20o%20Sistema%20de%20Informaci%C3%B3n%20de%20Recursos,Recursos%20Humanos%20de%20una%20empresa.>
- Blake, O. (2017). La capacitación: un recurso dinamizador de las organizaciones", Bs. As. EPSO.
- Bordeau, J. (2019). Dirección y Administración de Recursos Humanos. Un enfoque de estrategia, Addison-Wesley Iberoamericana, México.
- Broom, C. (2010). Entice, engage, endure: Adapting evidence-based retention strategies to a new generation of nurses. *Journal of Healthcare Leadership*, 2010(2), 49-60. <https://doi.org/10.2147/JHL.S7914>
- BUREAU OF BUSINESS PRACTICE. "Cómo resolver situaciones críticas con el

- Personal", Serie Administración Dinámica", México, Diana, 1977.
- Burke, M.E. (2004). Generational Differences Survey Report. Society for Human Resource Management. Retrieved on October 14, 2010 from:
<http://www.shrm.org/Research/SurveyFindings/Documents/Generational%20Differences%20Survey%20Report.pdf>.
- Cascio, W. (2023). Productividad del Recurso Humano. Legis, Bogotá.
- Castillo, J. (2021). Gestión total de Personal. Grijalbo, Colombia.
- Castro, L., & Domínguez, S. (2020). La Generación Z y su participación en movimientos sociales. Revista de Ciencias Políticas, 18(2), 89-105.
<https://doi.org/10.5671/rcp.v18i2.5678>
- Cerem Comunicaciones (2021). Tendencias en la Gestión de Recursos Humanos para el 2022. Septiembre 12, 2022, de Cerem Comunicaciones, sitio web:
<https://www.cerem.es/blog/tendencias-en-la-gestion-de-recursos-humanos-para-el-ano-2022#:~:text=La%20salud%20mental%2C%20la%20diversidad,Humanos%20no%20escapa%20de%20ello>
- Chiang, F.F.T. & Birtch, T.A. (2008). Achieving task and extra-task-related behaviors: a case of gender and position differences in the perceived role of rewards in the hotel industry. International Journal of Hospitality Management, 27(4), 491-503. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2007.08.009>
- Chiang, M. (2010). Relaciones entre el clima organizacional y la satisfacción
- CHIAVENATO, I. "Administración de Recursos Humanos", Bs. As., Mc Graw Hill, 1994.
- Chiavenato, I. (2020) Administración de Recursos Humanos. McGraw-Hill.
- Cleyle, S. (2004). Generation Y: Helping change the way library system offices do their work. Feliciter, 50(5), 178.
- Coomes, M. D. & DeBard, R. (2004). A generational approach to understanding students.
- CUMMINGS, L. y SCHWAB, D. "Recursos Humanos. Desempeño y evaluación", México, Trillas, 1985.
- Davis, K. & Newstrom J.W. (2002). Comportamiento humano en el trabajo. 11a. ed.,

Mexico: McGraw Hill, Interamericana.

Davis, K. (2019). Comportamiento Humano en el Trabajo. Mc Graw Hill, Décima

Davis, W. (2015). El comportamiento humano en el trabajo. Mc Graw Hill, México.

De Diego, J. La remuneración del trabajador. Bs. As., De Palma.

Deeprise, D. (1994). How to recognize and reward employees. New York: American Management Association.

Dessler, G.(2018). Administración de Personal. Prentice Hall-Hispanoamericana, México.

Dixon, G., Mercado, A. & Knowles, B. (2013). Followers and generations in the workplace. Engineering Management Journal, 25(4), 62–72.

<https://doi.org/10.1080/10429247.2013.11431996>

Eckleberry-Hunt, J., Lick, D., & Hunt, R. (2018). Is medical education ready for generation Z? Journal of Graduate Medical Education, 10(4), 378–381.

<https://doi.org/10.4300/jgme-d-18-00466.1>

Eclass. (2022). ¿Qué es el Capital Humano y cuál es su importancia? septiembre 11, 2022, de eclass Sitio web: <https://blog.eclass.com/cual-es-la-importancia-del-capital-humano-en-una-organizacion>

Eloury, A. (2023). Estrategia de empresa y Recursos Humanos. Mc Graw Hill, México.

Espada García, M. (2002). Nuestro motor emocional: la motivación. Ediciones Díaz de Santos (pp. 24), España.

Estrategia y Negocios (2016). Un trabajo, cuatro generaciones ¿En qué se distingue cada una? Retrieved on November 25, 2016 from:

<https://www.estrategiaynegocios.net/lasclavesdeldia/1021014-330/un-trabajo-cuatro-generaciones-en-qu%C3%A9-se-distingue-cada-una>

Fernández, C. (2012). La Comunicación en las Organizaciones. Trillas, México,

Ferri-Reed, J. (2013). Leading a multi-generational workforce: Quality, conflict, and communication across the generations. Journal for Quality and Participation, 35(1), 12–15.

Fournies, F. (2021). Técnicas de Dirección de Personal. Mc Graw Hill, España.

Gamarra, G. (2022). Las tendencias de Recursos Humanos en 2022. Septiembre 11,

2022. De Factorial Blog Sitio Web: <https://factorialhr.es/blog/tendencias-recursos-humanos-2022/>
- García, M., & López, R. (2020). Hábitos de consumo digital en la Generación Z. *Cuadernos de Comunicación y Medios*, 29(1), 78-92.
<https://doi.org/10.5678/cdc.29178>
- Glass, A. (2007). Understanding generational differences for competitive success. *Industrial and Commercial Training* 39(2), 98–103.
- Gómez, P. (2019). La importancia de los Recursos Humanos en la empresa. Septiembre 11, 2022, de Aitana Sitio Web:
<https://blog.aitana.es/2019/09/03/importancia-recursos-humanos-empresa/>
- González, R. (2015). *Creando valor con la gente. Un modelo para generar ventaja competitiva*. Grupo editorial Norma.
- González, T., & Navarro, E. (2021). Patrones de comunicación y socialización en la Generación Z. *Revista de Psicología Social*, 35(1), 34-51.
<https://doi.org/10.3456/rps.v35i1.6789>
- Grigera, T. (2015). *El Factor Humano en Seguridad Industrial y Ambiental*. U.N.L.P., La Plata.
- Gubin, G. (2022). *Planeación estratégica de los Recursos Humanos*. Legis, Bogotá.
- Guillén G, Carlos. (2000). *Psicología del Trabajo para las relaciones laborales*. Madrid: McGraw Hill.
- Gursoy, D., Maier, T.A. & Chi, C.G. (2008). Generational differences: an examination of work values and generational gaps in the hospitality workforce. *International Journal of Hospitality Management* 27(3), 448–458.
<https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2007.11.002>
- Hahn, J. (2011). Managing Multiple Generations: Scenarios from the workplace. *Nursing Forum*, 46(3), 119-127. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6198.2011.00223.x>
- Hartley, J. (2014). *Relaciones laborales. La psicología de la influencia y del control en el trabajo*", Informes y Estudios N° 8, España, Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, 1994.
- Hendy, C. *El futuro del trabajo humano*. Ariel, Barcelona.

- Heneman, H. Administración de los Recursos Humanos y Personal. Compañía Editorial Continental S.A. de CV. (2018).
- Hernández, J., & Torres, L. (2018). Educación y tecnología: El impacto en los estudiantes de la Generación Z. *Educación y Futuro*, 22(3), 112-130. <https://doi.org/10.1234/eyf.v22i3.8910>
- Herrera, J. (2018). La Generación Z en el ámbito educativo: Desafíos y estrategias. *Revista de Pedagogía*, 24(2), 67-85. <https://doi.org/10.1234/rp.v24i2.8901>
- Hitt, M. (2018) Administración Estratégica: competitividad y conceptos de globalización. Thomson, Editores, México.
- Humaniq (2022). ¿Conocen el marco legal aplicable a la contratación laboral en México? Septiembre 12, 2022, de Humaniq, sitio web: <https://www.humaniq.com.mx/blog/conocen-el-marco-legal-aplicable-a-la-contratacion-laboral-en-mexico/>
- Humphrey, J. (2022). Cómo mejorar el rendimiento. Nuevas formas para obtener el máximo desempeño en el trabajo. Legis, Colombia.
- Jerez, D. (2022). ¿Cuáles son las prestaciones laborales más valoradas por cada generación en México en 2022? Septiembre 12, 2022, de Herald Binarario, sitio web: <https://www.heraldobinario.com.mx/tendencias/2022/7/6/cuales-son-las-prestaciones-laborales-mas-valoradas-por-cada-generacion-en-mexico-en-2022-26780.html>
- Jessen, J.T. (2010). Job satisfaction and social rewards in the social services. *Journal of Comparative Social Work*, 5(1), 21-38. <https://doi.org/10.31265/jcsw.v5i1.51>
- Jiménez, P. (2023). La identidad cultural de la Generación Z en América Latina. *Revista Latinoamericana de Estudios Culturales*, 15(2), 56-74. <https://doi.org/10.4567/rlec.152567>
- Jones, S. (2002). The Internet Goes to College: How Students Are Living in the Future with Today's Technology. Pew Internet and American Life Project, Washington, DC.
- Kalleberg, A. L. (1977). Work values and job rewards: a theory of job satisfaction. *American Sociological Review*, 42(1), 124-143

<http://www.jstor.org/stable/2117735>

Karatepe, O. M. & Uludag, O. (2006). Conflict, exhaustion and motivation: a case of frontline employees in Northern Cyprus hotels. *Hospitality Management*, 26, 646-665.

Karatepe, O. M., Uludag, O., Menevis, I., Hadzimehmedagic, L. & Baddar, L. (2006). The effects of selected individual characteristics on frontline employee performance and job satisfaction. *Tourism Management*, 27(4), 547-560.
<https://doi.org/10.1016/j.tourman.2005.02.009>

Kim, Ch. W. & Mauborgne, R. (2015). Ejecución de la estrategia del océano azul, Profit, España.

Kupperschmidt, B.R. (2000). Multigeneration employees: Strategies for effective management. *Health Care Management*, 19(1), 65-76.

laboral". Madrid: Universidad Pontificia Comillas.

Leboeuf, M. (1987). El gran principio del management (GPM), el secreto del éxito en todo el mundo, México. Grijalbo, Barcelona.

Lee, M.T. & Raschk, R.L. (2016). Understanding employee and organizational performance: Arguments for set-theoretic approach. *Journal of Innovation & Knowledge*, 1(3), 162-169. <https://doi.org/10.1016/j.jik.2016.01.004>

Ley Federal del Trabajo (2019 02 de Julio). Nueva Ley publicada en el Diario Oficial de la Federación el 1º de abril de 1970, Cámara de Diputados del H. Congreso de la Unión, Diario Oficial de la Federación.

Locke, E. A. (1976). The nature and causes of job satisfaction. In M. D. Dunnette (Ed.), *Handbook of industrial and organizational psychology* (pp. 1297-1343). Chicago, IL: Rand McNally.

Lyons, S.T., Duxbury, L. & Higgins, C. (2007). An empirical assessment of generational differences in basic human values. *Psychological Reports*, 101(2), 339–352. <https://doi.org/10.2466/pr0.101.2.339-352>

Maristany, J. (2000). *Administración de Recursos Humanos*, Primera Edición, Editorial Prentice Hall, Buenos Aires.

Marketing Publishing, (1996). *Gestión y Motivación del Personal* (pp. 216-217). Ediciones Días de Santos, S.A., España.

- Marsedn, D. (2020). Mercados de Trabajo. Los límites sociales de las nuevas teorías", Colección Informes y Estudios. Serie General N° 8, España, Ministerio de Trabajo y Seguridad Social.
- Martínez, A., & Pérez, N. (2019). Preferencias laborales de la Generación Z: Un estudio comparativo. *Revista de Recursos Humanos*, 45(1), 33-50.
<https://doi.org/10.2345/rrhh.v45i1.6789>
- Maslow, A. H. (1943). A theory of human motivation. *Psychological Review*, 50(4), 370–396. <https://doi.org/10.1037/h0054346>
- McDougall, W., *The energies of men*. Nueva York: Scribner's, 1993.
- McFarland, D. (2019). *Administración de Personal*. Fondo de Cultura Económica, México.
- Mezzera, J. (2018). *Trabajadores Vulnerables y el Sector Informal: de lo Económico y Normativo*", OIT, Chile.
- Michaud, Y. (2021): *La Dirección de Personal*. Barcelona: Herder.
- Montana, J. (2022) *Administración*. CECOSA, México.
- Morales Arrieta, J.A. & Valendia Herrera, E.F. (1999) *Salarios – Estrategia y sistema salarial o de compensaciones*, McGraw-Hill, Bogotá, Colombia.
- Morales, J. (2019). *Estrategia y Sistema Salarial o de Compensaciones*, Editorial McGraw Hill, México.
- Morales, S. (2020). La Generación Z y su relación con el cambio climático. *Revista de Medio Ambiente y Sociedad*, 8(4), 99-114.
<https://doi.org/10.5432/mas.v8i4.1234>
- Moreno, F. (2019). Preferencias de ocio y tiempo libre de la Generación Z. *Estudios de Ocio y Recreación*, 9(1), 45-60. <https://doi.org/10.2345/eor.v9i1.1234>
- Murray, H.A., *Explorations in personality*. Nueva York: Oxford University Press, 1938.
- Myers, K. K. & Sadaghiani, K. (2010). Millennials in the workplace: A communication perspective on millennials' organizational relationships and performance. *Journal of Business and Psychology*, 25(2), 225-238.
<https://doi.org/10.1007/s10869-010-9172-7>
- New Directions for Student Services*, 2004(106), 5-16.
- Nobel, S.M., Haytko, D.L. & Phillips, J. (2009). What drives college-age Generation Y

- consumers? *Journal of Business Research* 62(6), 617–628.
<https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2008.01.020>
- O'Bannon, G. (2001). *Managing Our Future: The Generation X Factor*. *Public Personnel Management*, 30(1), 95-110.
<https://doi.org/10.1177/009102600103000109>
- ODIORNE, G. "Administración de Personal por Objetivos", México, Diana, 1973.
- HUNT. "Dirección de Personal en la Empresa", México, Mc Graw Hill, 1992.
- Ortiz, E., & Ramírez, G. (2018). Comportamiento de compra de la Generación Z en el comercio electrónico. *Marketing y Negocios*, 37(3), 45-62.
<https://doi.org/10.8765/myn.v37i3.4567>
- Orueta, L. (2021). *Capital Humano*. Editorial Limusa, México.
- Padilla, A. (2006) *Gestión del Recurso Humano por Competencia Laboral*. SEDEMPRESA, Guatemala.
- Patah, M.O.R, Zain, R.A., Abdullah, D. & Radzi, S.M. (2009). An empirical investigation into the influences of psychological empowerment and overall job satisfaction on employee loyalty: the case of Malaysian front office receptionists. *Journal of Tourism, Hospitality & Culinary Arts*, pp. 43-62.
- Patterson, I. & Pegg, S. (2008). Marketing the leisure experience to baby boomers and older tourists. *Journal of Hospitality Marketing & Management* 18, 254–272.
- Patterson, M.L. (2008). Back to social behavior: mining the mundane. *Basic and Applied Social Psychology* 30 (2), 93–101.
- Peterson, M. (2004). What men and women value at work: Implications for workplace health. *Gender Medicine*, 1(2), 106-124. [https://doi.org/10.1016/S1550-8579\(04\)80016-0](https://doi.org/10.1016/S1550-8579(04)80016-0)
- Pollert, , A. ¿Adios a la flexibilidad?. Colección Informes y Estudios. Serie de Relaciones Laborales N° 5, España, Ministerio de Trabajo y Seguridad Social.
- Porter, L.W. (1962). Job attitudes in management: I. Perceived deficiencies in need fulfilment as a function of job level. *Journal of Applied Psychology*, 46(6), 375-384. <https://doi.org/10.1037/h0047808>

- PROIITTE. "Las estrategias de las empresas frente a los Recursos Humanos. El post-taylorismo. Stankiewicz", (comp.), Bs. As., Humanitas, 1991.
- Prokopenko, J. (2017). La gestión de la productividad, Manual Práctico. Organización Internacional del Trabajo, Ginebra.
- RAE (2019). Reconocer, Real Academia Española, [En línea], disponible <https://dle.rae.es/reconocer> [18 jul 2020].
- REICH, R. "El trabajo de las Naciones", Bs. As., Vergara, 1993.
- Reyes, A. (2020) Administración de Empresas: teoría y práctica. México: Limusa Noriega editores.
- Robbins, S. (2020). Comportamiento Organizacional. Conceptos, controversias y aplicaciones. Prentice Hall Hispanoamericana, México.
- Robbins, S. P. (2009). Comportamiento Organizacional. Editorial Pearson Educación.
- RODRIGUEZ COMBELLER, C.; DÍAZ IBAÑEZ, J.; GARCÍA DÍAZ, M. "Programas de Capacitación y Desarrollo. Diseño y Conducción", México, Diana, 1987.
- RODRIGUEZ ESTRADA, M. y RAMIREZ BUEN-DIA, P. "Administración de la capacitación", Serie: Capacitación efectiva, México, Mc Graw Hill, 1990.
- Rodríguez, C. (2019). La influencia de las redes sociales en la Generación Z. Comunicación y Sociedad, 41(2), 25-40.
<https://doi.org/10.3456/cys.v41i2.2345>
- Ruiz Salazar, A. (2017). Salud ocupacional y productividad. Limusa, México.
- Saaty, R.W. (1987). The Analytic Hierarchy Process - What it is and how it is used. Mathematical Modelling, 9(3-5), 161-176. [http://dx.doi.org/10.1016/0270-0255\(87\)90473-8](http://dx.doi.org/10.1016/0270-0255(87)90473-8)
- Saaty, T.L. (1977). A Scaling Method for Priorities in Hierarchical Structures. Journal of Mathematical Psychology, 15(3), 234-281. [http://dx.doi.org/10.1016/0022-2496\(77\)90033-5](http://dx.doi.org/10.1016/0022-2496(77)90033-5)
- Saaty, T.L. (1980). The Analytic Hierarchy Process. McGraw-Hill, New York.
- Sánchez, J., & Gómez, F. (2023). Perspectivas educativas para la Generación Z. Educación y Sociedad, 30(2), 81-97. <https://doi.org/10.5679/eyes.v30i2.7890>
- Schein, E. (2022). Dinámica de la carrera empresarial, USA, Fondo Educativo Interamericano, Estados Unidos de Norteamérica.

- Schuler, R. & Jackson, S. (1987). Linking competitive strategies and human resource management practices. *Academy of Management Executive*, 1(3), 207-219.
- Smith S.D. & Quinn G. (2012). Motivating Millenials: Improving Practices in Recruiting, Retaining, and Motivating Younger Library Staff. *The Journal of Academic Librarianship*, 38(3), 135-144.
- Smith, E. (2013). *Manual de productividad*. Macchi, Bs. As.
- Soifer, R. (2015). *Cambio técnico y Mercado de Trabajo: Restructuración Industrial, Recursos Humanos y Relaciones Laborales en Argentina*. Proyecto Regional "Cambio Tecnológico y Mercado de Trabajo", OIT, Perú.
- Toro Álvarez, F. (1992). *Desempeño y productividad: contribuciones de la psicología ocupacional*. 2da Ed. Colombia.
- Twenge, J. (2010). A review of the empirical Evidence on generational Differences in work attitudes. *Journal of business & psychology*, 25(2), 201-210.
<https://doi.org/10.1007/s10869-010-9165-6>
- Twenge, J.M. & Campbell, S.M. (2008). Generational differences in psychological traits and their impact on the workplace. *Journal of Managerial Psychology*, 23(8), 862–877. <https://doi.org/10.1108/02683940810904367>
- UNJSPF (2009). *Traditionalists, Baby Boomers, Generation X, Generation Y (and Generation Z) Working Together: What matters and how they learn? How different are they? Fact and fiction*. United Nations Joint Staff Pension Fund, [En línea], disponible:
http://aspringer.weebly.com/uploads/1/3/6/4/1364481/designing_recruitment_selection___talent_management_model_tailored_to_meet_unjspfs_business_development_nee.pdf [10 dic 2020].
- Vázquez, L. (2020). La Generación Z y el emprendimiento: Desafíos y oportunidades. *Revista de Emprendimiento e Innovación*, 14(1), 11-29.
<https://doi.org/10.5431/rei.v14i1.3456>
- Vélaz Rivas, J.I. (1996). *Motivos y motivación en la empresa*. Ediciones Diaz de Santos S.A. Madrid España.
- Walton, R. (2019). *Gestión de recursos humanos. Perspectivas de un Director General. Texto y Casos*. Madrid: Centro de Publicaciones Ministerio de

Trabajo y Seguridad Social. Vol. 1.

Wether, W. (2015). Administración de Personal y Recursos Humanos. Mc. Graw Hill, México.

Zeeshan, A. & Iram, A. (2012). Generational diversity: Strategies to bridge the diversity gap. International Journal of Engineering and Management Sciences, 3(3), 315–318.

Anexos

Anexo 1.

Encuesta

- 1.- Qué tan importante es el reconocimiento en el trabajo para ti?
- 2.- Qué tan importante es el reconocimiento por Desempeño para ti?
- 3.- Qué tan importante es el reconocimiento por Antigüedad para ti?
- 4.- Qué tan importante es el reconocimiento familiar para ti?
- 5.- Qué tan importante es el reconocimiento con Cursos y Seminarios para ti?
- 6.- Qué tan importante es el reconocimiento por logros para ti?
- 7.- Qué tan importante es el reconocimiento por tu Comportamiento para ti?
- 8.- Qué tan importante es el reconocimiento por tu Onomástico para ti?

Nada importante	Poco importante	Regular	Importante	Muy Importante

Te agradecemos el tiempo que haz dedicado al llenado de esta encuesta!!!

Fuente: Elaboración propia

Anexo 2

Resultados Generales

Valor	Preventa + Entrega					
	1	2	3	4	5	280
Alternativas	Malo	Regular	Bueno	Muy bueno	Excelente	Promedio
1.- Qué tan importante es el reconocimiento en el trabajo para ti?	2	17	115	69	77	3.72
2.- Qué tan importante es el reconocimiento por Desempeño para ti?	2	25	85	97	71	3.75
3.- Qué tan importante es el reconocimiento por Antigüedad para ti?	1	8	62	115	94	4.05
4.- Qué tan importante es el reconocimiento familiar para ti?	1	6	45	87	141	4.29
5.- Qué tan importante es el reconocimiento con Cursos y Seminarios para ti?	6	15	83	101	75	3.80
6.- Qué tan importante es el reconocimiento por logros para ti?	0	3	63	85	129	4.21
7.- Qué tan importante es el reconocimiento por tu Comportamiento para ti?	2	21	77	102	78	3.83
8.- Qué tan importante es el reconocimiento por tu Onomástico para ti?	1	19	100	73	87	3.81
	15	114	630	729	752	

Respuestas	2240	MAX	4.29
Preguntas	8	MIN	3.72
Empleados	280	Dif	0.57
		Saaty scale	9

Preventa + Entrega				Resultado	
MAX	ALTERN	DIF	IMPORTANCE	Longitud	
4.29	3.72	0.5679	9	0.0000	0.0631
4.29	3.75	0.5393	9	0.0631	0.1262
4.29	4.05	0.2429	5	0.1262	0.1893
4.29	4.29	0.0000	1	0.1893	0.2524
4.29	3.80	0.4893	7	0.2524	0.3155
4.29	4.21	0.0750	4	0.3155	0.3786
4.29	3.83	0.4571	5	0.3786	0.4417
4.29	3.81	0.4821	7	0.4417	0.5048
				0.5048	0.5679

Model	Preventa + Entrega Preferencias		
Alternativas/Criterios	General	Preventa	Entrega
1.- Reconocimiento en el trabajo	2.49%	2.21%	2.37%
2.- Reconocimiento por Desempeño	2.49%	3.19%	3.47%
3.- Reconocimiento por Antigüedad	16.06%	12.52%	26.58%
4.- Reconocimiento familiar	42.06%	31.48%	36.36%
5.- Reconocimiento con Cursos y Seminarios	5.21%	8.46%	2.37%
6.- Reconocimiento por logros	14.77%	31.48%	7.17%
7.- Reconocimiento por tu Comportamiento	11.72%	8.46%	7.17%
8.- Reconocimiento por tu Onomástico	5.21%	2.21%	14.51%
Inconsistencia	5.14%	3.61%	3.68%
Total empleados	280	130	150
% Participación	100%	46.43%	53.57%

Nivel de Preferencia		
Alto	Regular	Bajo

Alternativas/Criterios	General	Preventa	Entrega
1.- Reconocimiento en el trabajo	2.49%	2.21%	2.37%
2.- Reconocimiento por Desempeño	2.49%	3.19%	3.47%
3.- Reconocimiento por Antigüedad	16.06%	12.52%	26.58%
4.- Reconocimiento familiar	42.06%	31.48%	36.36%
5.- Reconocimiento con Cursos y Seminarios	5.21%	8.46%	2.37%
6.- Reconocimiento por logros	14.77%	31.48%	7.17%
7.- Reconocimiento por tu Comportamiento	11.72%	8.46%	7.17%
8.- Reconocimiento por tu Onomástico	5.21%	2.21%	14.51%
Total	100%	100%	100%
Inconsistencia	5.14%	3.61%	3.68%

Fuente: Elaboración propia

Anexo 2.

Resultados del área de ventas

Valor	Preventa					
	1	2	3	4	5	130
ALTERNATIVAS	Malo	Regular	Buena	Muy buena	Excelente	Promedio
1.- Qué tan importante es el reconocimiento en el trabajo para ti?	0	12	54	24	40	3.71
2.- Qué tan importante es el reconocimiento por Desempeño para ti?	0	14	35	51	30	3.75
3.- Qué tan importante es el reconocimiento por Antigüedad para ti?	0	5	10	68	47	4.21
4.- Qué tan importante es el reconocimiento familiar para ti?	0	0	6	42	82	4.58
5.- Qué tan importante es el reconocimiento con Cursos y Seminarios para ti?	5	10	31	47	37	3.78
6.- Qué tan importante es el reconocimiento por logros para ti?	0	0	10	35	85	4.58
7.- Qué tan importante es el reconocimiento por tu Comportamiento para ti?	0	15	35	43	37	3.78
8.- Qué tan importante es el reconocimiento por tu Onomástico para ti?	0	15	52	19	44	3.71
	5	71	233	329	402	
						MAX 1040.00
						MIN 3.71
						Dif 1036.29
						Saaty scale 9
						Result 115.1436
	MAX	ALTERN	DIF	IMPORTANCE	Longitud	
1040.00	3.71	1036.2923	9	0.0000	115.1436	
1040.00	3.75	1036.2538	8	0.0000	230.2872	
1040.00	4.21	1035.7923	4	230.2872	345.4308	
1040.00	4.58	1035.4154	1	345.4308	460.5744	
1040.00	3.78	1036.2231	5	460.5744	575.7179	
1040.00	4.58	1035.4231	1	575.7179	690.8615	
1040.00	3.78	1036.2154	5	690.8615	806.0051	
1040.00	3.71	1036.2923	9	806.0051	921.1487	
				921.1487	1036.2923	

Preventa Secundaria						16
1	2	3	4	5		
Malo	Regular	Buena	Muy buena	Excelente	Promedio	
0	5	6	0	5	3.31	
0	6	5	5	0	2.94	
0	5	5	3	3	3.25	
0	0	6	5	5	3.94	
0	0	8	8	0	3.50	
0	0	6	5	5	3.94	
0	0	9	7	0	3.44	
0	5	6	0	5	3.31	
0	21	51	33	23		
Preventa entrega	16				MAX 3.94	
	102				MIN 2.94	
Empleados	118				Dif 1.00	
					Saaty scale 9	
					Result 0.1111	
MAX	ALTERN	DIF	IMPORTANCE	Longitud		
3.94	3.31	0.6250	5	0.0000	0.1111	
3.94	2.94	1.0000	9	0.1111	0.2222	
3.94	3.25	0.6875	3	0.2222	0.3333	
3.94	3.94	0.0000	1	0.3333	0.4444	
3.94	3.50	0.4375	3	0.4444	0.5556	
3.94	3.94	0.0000	1	0.5556	0.6667	
3.94	3.44	0.5000	3	0.6667	0.7778	
3.94	3.31	0.6250	5	0.7778	0.8889	
				0.8889	1.0000	

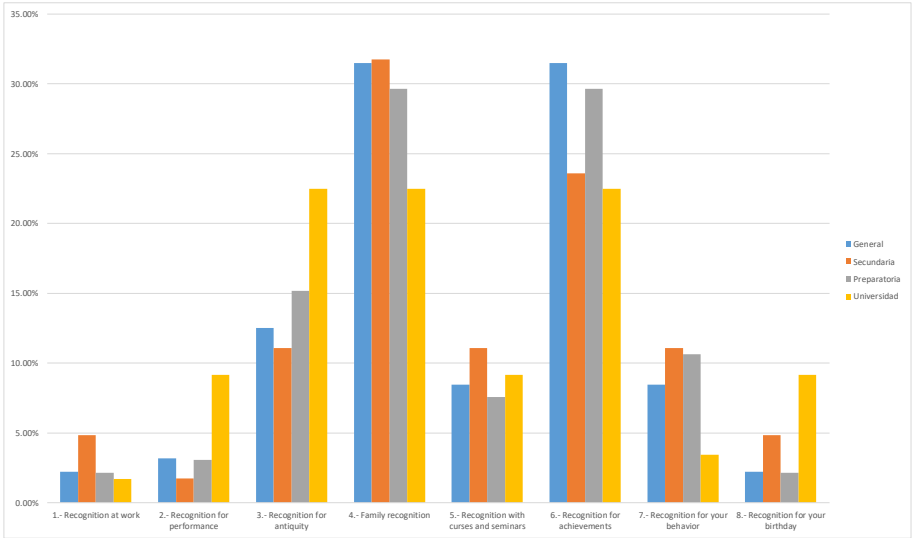
Preventa Preparatoria						97
1	2	3	4	5		
Malo	Regular	Buena	Muy buena	Excelente	Promedio	
0	7	48	20	22	3.59	
0	8	30	40	19	3.72	
0	0	5	55	37	4.33	
0	0	0	32	65	4.67	
5	10	23	29	30	3.71	
0	0	4	24	69	4.67	
0	15	26	31	25	3.68	
0	10	46	19	22	3.55	
5	50	182	250	289		
Preventa entrega	97				MAX 4.67	
	48				MIN 3.55	
Empleados	145				Dif 1.12	
					Saaty scale 9	
					Result 0.1249	
MAX	ALTERN	DIF	IMPORTANCE	Longitud		
4.67	3.59	1.0825	9	0.0000	0.1249	
4.67	3.72	0.9485	8	0.1249	0.2497	
4.67	4.33	0.3402	3	0.2497	0.3746	
4.67	4.67	0.0000	1	0.3746	0.4994	
4.67	3.71	0.9588	5	0.4994	0.6243	
4.67	4.67	0.0000	1	0.6243	0.7491	
4.67	3.68	0.9897	4	0.7491	0.8740	
4.67	3.55	1.1237	9	0.8740	0.9989	
				0.9989	1.1237	

Preventa Licenciatura						17
1	2	3	4	5		
Malo	Regular	Buena	Muy buena	Excelente	Promedio	
0	0	0	4	13	4.76	
0	0	0	6	11	4.65	
0	0	0	10	7	4.41	
0	0	0	5	12	4.71	
0	0	0	10	7	4.41	
0	0	0	6	11	4.65	
0	0	0	5	12	4.71	
0	0	0	0	17	5.00	
0	0	0	46	90		
Preventa entrega	17				MAX 5.00	
	0				MIN 4.41	
Empleados	17				Dif 0.59	
					Saaty scale 9	
					Result 0.0654	
MAX	ALTERN	DIF	IMPORTANCE	Longitud		
5.00	4.76	0.2353	9	0.0000	0.0654	
5.00	4.65	0.3529	3	0.0654	0.1307	
5.00	4.41	0.5882	1	0.1307	0.1961	
5.00	4.71	0.2941	1	0.1961	0.2614	
5.00	4.41	0.5882	3	0.2614	0.3268	
5.00	4.65	0.3529	1	0.3268	0.3922	
5.00	4.71	0.2941	6	0.3922	0.4575	
5.00	5.00	0.0000	3	0.4575	0.5229	
				0.5229	0.5882	

Preventa Resultados				
ALTERNATIVAS	General	Secu	Prepa	Uni
1.- En el trabajo	9	5	9	9
2.- Desempeño	8	9	8	3
3.- Antigüedad	4	3	3	1
4.- Familiar	1	1	1	1
5.- Cursos y Seminarios	5	3	5	3
6.- Logros	1	1	1	1
7.- Comportamiento	5	3	4	6
8.- Onomástico	9	5	9	3

Total empleados	130	16	97	17
% de participación	100%	12.31%	74.62%	13.08%
Modelo	Preventa Resultados			
Alternativas/Criterios	General	Secundaria	Preparatoria	Universidad
1.- Recognition at work	2.21%	4.83%	2.13%	1.69%
2.- Recognition for performance	3.19%	1.74%	3.05%	9.15%
3.- Recognition for antiquity	12.52%	11.08%	15.19%	22.48%
4.- Family recognition	31.48%	31.76%	29.64%	22.48%
5.- Recognition with curses and seminars	8.46%	11.08%	7.57%	9.15%
6.- Recognition for achievements	31.48%	23.60%	29.64%	22.48%
7.- Recognition for your behavior	8.46%	11.08%	10.64%	3.43%
8.- Recognition for your birthday	2.21%	4.83%	2.13%	9.15%
Inconsistencia	3.61%	3.90%	3.74%	2.58%

Alternativas/Criterios	General	Secundaria	Preparatoria	Universidad
1.- Recognition at work	2.21%	2.42%	-0.48%	-0.52%
2.- Recognition for performance	3.19%	-1.35%	-0.14%	5.46%
3.- Recognition for antiquity	12.52%	-1.44%	2.47%	9.46%
4.- Family recognition	31.48%	0.49%	-1.33%	-8.99%
5.- Recognition with courses and seminars	8.46%	2.42%	-0.89%	0.49%
6.- Recognition for achievements	31.48%	-7.87%	-1.33%	-8.99%
7.- Recognition for your behavior	8.46%	2.42%	2.38%	-5.03%
8.- Recognition for your birthday	2.21%	2.42%	-0.68%	6.93%
Inconsistencia	3.61%	3.90%	3.74%	2.58%



Fuente: Elaboración propia.

Anexo 3.

Resultados del área de Distribución

Valor	Entrega					150
	1	2	3	4	5	
	Malo	Regular	Buena	Muy buena	Excelente	Promedio
1.- ¿Qué tan importante es el reconocimiento en el trabajo para ti?	2	5	61	45	37	3.73
2.- ¿Qué tan importante es el reconocimiento por Desempeño para ti?	2	11	50	46	41	3.75
3.- ¿Qué tan importante es el reconocimiento por Antigüedad para ti?	1	3	52	47	47	3.91
4.- ¿Qué tan importante es el reconocimiento familiar para ti?	1	6	39	45	59	4.03
5.- ¿Qué tan importante es el reconocimiento con Cursos y Seminarios para ti?	1	5	52	54	38	3.82
6.- ¿Qué tan importante es el reconocimiento por logros para ti?	0	3	53	50	44	3.90
7.- ¿Qué tan importante es el reconocimiento por tu Comportamiento para ti?	2	6	42	59	41	3.87
8.- ¿Qué tan importante es el reconocimiento por tu Onomástico para ti?	1	4	48	54	43	3.89
	10	43	397	400	350	
					MAX 4.03	
					MIN 3.73	
					Dif 0.30	
					Saaty scale 9	
					Result 0.0333	
ALTERNATIVAS	MAX	ALTERN	DIF	IMPORTANCE	Longitud	
1.- En el trabajo	4.03	3.73	0.3000	9	0.0000	0.0333
2.- Desempeño	4.03	3.75	0.2800	8	0.0333	0.0667
3.- Antigüedad	4.03	3.91	0.1267	2	0.0667	0.1000
4.- Familiar	4.03	4.03	0.0000	1	0.1000	0.1333
5.- Cursos y Seminarios	4.03	3.82	0.2133	9	0.1333	0.1667
6.- Logros	4.03	3.90	0.1333	6	0.1667	0.2000
7.- Comportamiento	4.03	3.87	0.1600	6	0.2000	0.2333
8.- Onomástico	4.03	3.89	0.1400	4	0.2333	0.2667
					0.2667	0.3000

Entrega Primaria						19
1	2	3	4	5		
Malo	Regular	Buena	Muy buena	Excelente		Promedio
		8	5	6		0.49
	6	5	5	3		0.41
		6	6	7		0.51
		7	6	6		0.50
		8	6	5		0.49
	1	7	6	5		0.48
	1	5	7	6		0.50
		8	6	5		0.49
	0	8	54	47	43	
Preventa	0			MAX	0.51	
Entrega	19			MIN	0.41	
Empleados	19			Dif	0.10	
				Saaty scale	9	
				Result	0.0111	
MAX	ALTERN	DIF	IMPORTANCE	Longitud		
0.51	0.49	0.0200	6	0.0000	0.0111	
0.51	0.41	0.1000	8	0.0111	0.0222	
0.51	0.51	0.0000	1	0.0222	0.0333	
0.51	0.50	0.0133	4	0.0333	0.0444	
0.51	0.49	0.0267	8	0.0444	0.0556	
0.51	0.48	0.0333	9	0.0556	0.0667	
0.51	0.50	0.0133	4	0.0667	0.0778	
0.51	0.49	0.0267	8	0.0778	0.0889	
				0.0889	0.1000	

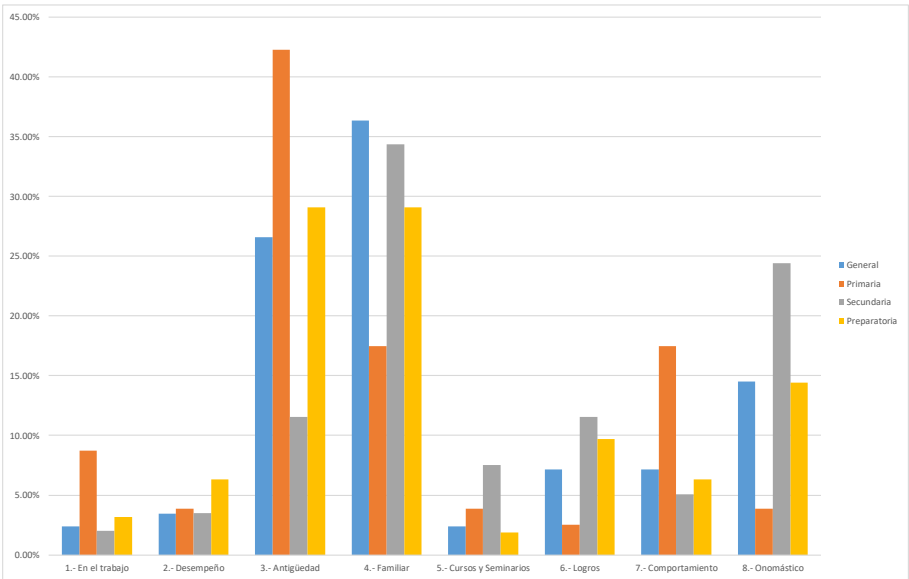
Entrega Secundaria						83
1	2	3	4	5		
Malo	Regular	Buena	Muy buena	Excelente		Promedio
1	2	39	24	17		2.02
1	2	32	25	23		2.11
1	1	35	27	19		2.07
1	5	22	24	31		2.19
1	3	28	31	20		2.10
0	0	35	28	20		2.11
1	2	25	35	20		2.13
1	2	30	31	19		2.09
7	17	246	225	169		
Preventa	16			MAX	2.19	
Entrega	83			MIN	2.02	
Empleados	99			Dif	0.17	
				Saaty scale	9	
				Result	0.0185	
MAX	ALTERN	DIF	IMPORTANCE	Longitud		
2.19	2.0200	0.1667	9	0.0000	0.0185	
2.19	2.1067	0.0800	7	0.0185	0.0370	
2.19	2.0733	0.1133	4	0.0370	0.0556	
2.19	2.1867	0.0000	1	0.0556	0.0741	
2.19	2.1000	0.0867	5	0.0741	0.0926	
2.19	2.1133	0.0733	4	0.0926	0.1111	
2.19	2.1333	0.0533	6	0.1111	0.1296	
2.19	2.0933	0.0933	2	0.1296	0.1481	
				0.1481	0.1667	

Entrega Bachillerato						48
1	2	3	4	5		
Malo	Regular	Buena	Muy buena	Excelente		Promedio
1	3	14	16	14		1.22
1	3	13	16	15		1.23
2	11	14	21			1.32
1	10	15	22			1.35
2	16	17	13			1.23
2	11	16	19			1.31
1	3	12	17			1.24
2	10	17	19			1.31
3	18	97	128	138		
Preventa	97			MAX	1.35	
Entrega	48			MIN	1.22	
Empleados	145			Dif	0.13	
				Saaty scale	9	
				Result	0.0141	
MAX	ALTERN	DIF	IMPORTANCE	Longitud		
1.35	1.22	0.1267	7	0.0000	0.0141	
1.35	1.23	0.1133	5	0.0141	0.0281	
1.35	1.32	0.0267	1	0.0281	0.0422	
1.35	1.35	0.0000	1	0.0422	0.0563	
1.35	1.23	0.1133	9	0.0563	0.0704	
1.35	1.31	0.0400	4	0.0704	0.0844	
1.35	1.24	0.1067	5	0.0844	0.0985	
1.35	1.31	0.0333	3	0.0985	0.1126	
				0.1126	0.1267	

Entrega Resultados				
ALTERNATIVAS	General	Primaria	Secu	Prepa
1.- En el trabajo	9	6	9	7
2.- Desempeño	8	8	7	5
3.- Antigüedad	2	1	4	1
4.- Familiar	1	4	1	1
5.- Cursos y Seminarios	9	8	5	9
6.- Logros	6	9	4	4
7.- Comportamiento	6	4	6	5
8.- Onomástico	4	8	2	3

Total empleados	150	19	83	48
% de participación	100%	12.67%	55.33%	32.00%
Modelo	Entrega Resultados			
Alternativas/Criterios	General	Primaria	Secundaria	Preparatoria
1.- En el trabajo	2.37%	8.72%	2.00%	3.19%
2.- Desempeño	3.47%	3.85%	3.52%	6.34%
3.- Antigüedad	26.58%	42.25%	11.55%	29.09%
4.- Familiar	36.36%	17.48%	34.37%	29.09%
5.- Cursos y Seminarios	2.37%	3.85%	7.53%	1.87%
6.- Logros	7.17%	2.54%	11.55%	9.68%
7.- Comportamiento	7.17%	17.48%	5.06%	6.34%
8.- Onomástico	14.51%	3.85%	24.43%	14.41%
Inconsistencia	3.68%	2.77%	3.37%	3.51%

Alternativas/Criterios	General	Primaria	Secundaria	Preparatoria
1.- En el trabajo	2.37%	6.35%	-0.37%	0.82%
2.- Desempeño	3.47%	0.38%	0.05%	2.87%
3.- Antigüedad	26.58%	15.67%	-15.03%	2.53%
4.- Familiar	36.36%	-18.89%	-2.00%	-7.28%
5.- Cursos y Seminarios	2.37%	1.47%	5.16%	-0.50%
6.- Logros	7.17%	-4.63%	4.38%	2.53%
7.- Comportamiento	7.17%	10.31%	-2.11%	-0.83%
8.- Onomástico	14.51%	10.66%	9.92%	-0.10%
Inconsistencia	3.68%	2.77%	3.37%	3.51%



Fuente: Elaboración propia.