



UNIVERSIDAD LA SALLE

FACULTAD DE NEGOCIOS

Con Reconocimiento de Validez Oficial de Estudios de la
Secretaría de Educación Pública según Decreto Presidencial de
fecha 29 de mayo de 1987

TESIS

“Beneficios laborales y diversidad generacional: Caso de las
Bibliotecas pertenecientes a la Red de La Salle Universities”

QUE PARA OBTENER EL GRADO DE
MAESTRA EN GESTIÓN ESTRATÉGICA DEL CAPITAL
HUMANO

PRESENTA:
María Teresa Rojas Méndez

Asesor: Dr. Leopoldo Antonio Díaz Toledo

Ciudad de México, a 19 de enero de 2023

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

Le informo que el (la) C.

MARÍA TERESA ROJAS MÉNDEZ

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

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

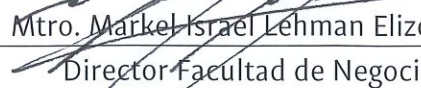
GESTIÓN ESTRATÉGICA DEL CAPITAL HUMANO

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

Ha realizado el trabajo de tesis titulado: “Beneficios laborales y diversidad generacional: Caso de las Bibliotecas pertenecientes a la Red de La Salle Universities.”.

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. Leopoldo Antonio Díaz Toledo quien 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

Agradecimientos

Agradezco a la Universidad La Salle, por su flexibilidad y facilidades para concluir esta meta.

Un especial agradecimiento al Dr. Martin Flégl, principal mentor y orientador en el desarrollo del presente trabajo.

Gracias a mi compañero de vida por su esfuerzo y sacrificio en el inicio de este proyecto y por creer en mi capacidad y animarme en cada momento.

A mis padres, por inculcarme valores con los cuales he podido guiarme en la vida. Por todo amor y comprensión y el ejemplo máximo de rectitud, respeto y trabajo.

Hermanas y amigos por el apoyo incondicional, pero sobre todo por el cariño y compañía que en algún momento tuve de ustedes.

A mi gran amigo y compañero M, por las noches de desvelo juntos.

Tabla de contenido

| | | |
|-------|--|----|
| 1 | Introducción..... | 1 |
| 2 | Justificación..... | 4 |
| 3 | Objetivo de la tesis..... | 6 |
| 4 | Marco teórico..... | 8 |
| 4.1 | Motivación..... | 8 |
| 4.1.1 | La jerarquía de necesidades de Maslow..... | 10 |
| 4.1.2 | Teoría de los dos factores de la motivación de Herzberg..... | 11 |
| 4.1.3 | Teoría de las necesidades adquiridas..... | 12 |
| 4.1.4 | Teoría de expectativas de Vroom..... | 14 |
| 4.2 | Motivación laboral (tipos de reconocimiento)..... | 15 |
| 4.2.1 | Incentivos..... | 16 |
| 4.2.2 | Clasificación de incentivos..... | 19 |
| 4.3 | Reconocimiento laboral..... | 20 |
| 4.3.1 | Beneficios monetarios..... | 21 |
| 4.3.2 | Beneficios no monetarios..... | 23 |
| 4.4 | Análisis cuantitativo sobre los beneficios..... | 27 |
| 4.4.1 | Aplicación de métodos de toma de decisiones en recursos humanos..... | 28 |
| 5 | Métodos y materiales..... | 31 |
| 5.1 | Tipo de investigación..... | 31 |
| 5.2 | Data/muestra..... | 31 |
| 5.3 | Proceso de Análisis Jerárquico (AHP)..... | 33 |
| 5.4 | Estructura del modelo..... | 35 |
| 6 | Resultados..... | 38 |
| 6.1 | Modelo general..... | 38 |

| | | |
|-------|--|----|
| 6.2 | Modelo Baby Boomers | 40 |
| 6.2.1 | Perspectiva de género | 42 |
| 6.3 | Modelo Generación X..... | 46 |
| 6.3.1 | Perspectiva de género | 48 |
| 6.4 | Modelo Millennials..... | 51 |
| 6.4.1 | Perspectiva de género | 54 |
| 6.5 | Comparación entre las generaciones..... | 57 |
| 7 | Discusión | 59 |
| | Figura 22: Relación entre generaciones, beneficios y salario | 61 |
| 8 | Conclusión..... | 66 |
| 9 | Referencias | 69 |
| 10 | Apéndice I..... | 81 |

Lista de tablas

| | |
|--|----|
| Tabla 1: Etiqueta generacional, rangos de año y edad | 3 |
| Tabla 2: Métodos multicriterio (MCDA) | 29 |
| Tabla 3: AHP – escala fundamental (Saaty, 1987: 165)..... | 34 |
| Tabla 4: AHP - Índices aleatorios (Saaty, 1977) | 35 |
| Tabla 5: Resultados del análisis de incentivos en torno al reconocimiento laboral: Modelo general | 39 |
| Tabla 6: Resultados del análisis de incentivos en torno al reconocimiento laboral: Modelo Baby Boomers | 42 |
| Tabla 7: Resultados del análisis de incentivos en torno al reconocimiento laboral: Modelo Generación X..... | 48 |
| Tabla 8: Resultados del análisis de incentivos en torno al reconocimiento laboral: Modelo Millennials | 53 |

Lista de gráficas

| | |
|--|----|
| Figura 1: Pirámide de Maslow..... | 10 |
| Figura 2: Políticas relacionadas con la RFC..... | 24 |
| Figura 3: Mapa La Salle en el mundo..... | 32 |
| Figura 4: Modelo jerárquico para la toma de decisiones con el AHP | 34 |
| Figura 5: Modelo de red de SuperDecisions | 37 |
| Figura 6: Diferencias entre las preferencias de los Beneficios Monetarios Legales con respecto al género | 43 |
| Figura 7: Diferencias entre las preferencias de los Beneficios Monetarios Voluntarios con respecto al género | 44 |
| Figura 8: Diferencias entre las preferencias de los Beneficios No Monetarios Vida Sana con respecto al género | 44 |
| Figura 9: Diferencias entre las preferencias de los Beneficios No Monetarios Educación y desarrollo de carrera con respecto al género | 45 |
| Figura 10: Diferencias entre las preferencias de los Beneficios No Monetarios Hogar y Familia con respecto al género | 46 |
| Figura 11: Diferencias entre las preferencias de los Beneficios Monetarios Legales con respecto al género | 49 |
| Figura 12: Diferencias entre las preferencias de los Beneficios Monetarios Voluntarios con respecto al género | 49 |
| Figura 13: Diferencias entre las preferencias de los Beneficios No Monetarios Vida Sana con respecto al género | 50 |
| Figura 14: Diferencias entre las preferencias de los Beneficios No Monetarios Educación y desarrollo de carrera con respecto al género | 51 |
| Figura 15: Diferencias entre las preferencias de los Beneficios No Monetarios Hogar y Familia con respecto al género | 51 |
| Figura 16: Diferencias entre las preferencias de los Beneficios Monetarios Legales con respecto al género | 54 |
| Figura 17: Diferencias entre las preferencias de los Beneficios Monetarios Voluntarios con respecto al género | 55 |

| | |
|--|----|
| Figura 18: Diferencias entre las preferencias de los Beneficios No Monetarios Vida Sana con respecto al género | 55 |
| Figura 19: Diferencias entre las preferencias de los Beneficios No Monetarios Educación y desarrollo de carrera con respecto al género | 56 |
| Figura 20: Diferencias entre las preferencias de los Beneficios No Monetarios Hogar y Familia con respecto al género | 57 |
| Figura 21: Beneficios laborales que cada generación considera clave..... | 58 |
| Figura 22: Relación entre generaciones, beneficios y salario | 61 |
| Figura 23: Modelo salarial..... | 62 |

1 Introducción

En la actualidad, la rotación de talento se puede ver como uno de los grandes problemas a resolver en las empresas. En 2017 la tasa de rotación mundial de empleo fue de 10.9% (Forbes México, 2018) y tan solo en México el índice de rotación de las plantillas laborales fue del 16.75% uno de los más altos de Latinoamérica (Meza, 2019). Sin embargo, la encuesta de PwC realizada en Costa Rica mostró una rotación promedio de 23% de los trabajadores en 2018, en el sector industrial fue de 25.5%; en servicios de un 21.4%; en el sector financiero de 12.9%, y en el comercial solamente de 3.4%, mientras que entre los empleados que ingresaron a laborar en el mismo año, la rotación fue de 33.3% (Leitón, 2019). Una encuesta realizada por Love Mondays encontró que la razón más importante para renunciar al trabajo es la insatisfacción salarial (24.3%), seguido de la falta de oportunidades de crecimiento (22.8%) y un mal ambiente laboral (13.1%) (El Siglo, 2019).

Por otro lado, factores como la motivación pueden influir en la alternancia laboral. La calidad de la motivación se relaciona simultáneamente con la intención de abandonar la ocupación y la organización (Fernet *et al.*, 2017) traducida en este caso como el motor que genera la permanencia o apego al lugar de trabajo. Se han realizado estudios enfocados a las características no monetarias a partir de apreciaciones de nivel de bienestar subjetivo de los individuos. Frente a la utilización de ecuaciones relacionadas con el salario, estos trabajos estiman las variaciones compensadoras a partir del efecto del salario y características no monetarias del empleo directamente sobre el bienestar subjetivo del individuo (Helliwell & Huang, 2010). Además, se ha expuesto que la satisfacción en el lugar de trabajo está impulsada más por motivadores intrínsecos como el propósito, el dominio y la autonomía que los motivadores extrínsecos como el salario e incentivos financieros (Itri *et al.*, 2019). Dentro de los factores que influyen en esta satisfacción laboral se incluyen la fuerza de identificación que el empleado tiene con la organización, la cultura y el ambiente de trabajo; liderazgo, diversidad e inclusividad; comunicación; carga de trabajo; trabajo significativo; reconocimiento externo; y ser valorado y apreciado personalmente (Hernández *et al.*, 2018; Martin, 2020).

Referente al reconocimiento se trata de una concepción de categoría psicosocial de estirpe hegeliana, como algo que debe serle garantizado a cada individuo y a cada grupo social, por

parte de quienes lo rodean, a fin de alcanzar su justa inserción en la sociedad (Grueso, 2008). De este modo, el reconocimiento laboral es una de las fuentes de satisfacción personal que tiene el ser humano para sentirse a gusto con su trabajo, es un elemento invisible que estimula la satisfacción laboral e impulsa a un mismo objetivo: el éxito de la organización (Pérez, 2014, citado por Parada-Puentes 2017).

Aunado a lo anterior, hoy en día vivimos un choque generacional en las organizaciones, en el que se pueden observar cuatro generaciones colaborando en el mismo espacio de trabajo (Tabla 1). Esto puede provocar incertidumbre en los procesos de gestión de recursos humanos, debido a que los procedimientos tradicionales no están siendo efectivos para las nuevas generaciones al reflejarse en el aumento de los niveles de rotación de personal (Thompson & Gregory, 2012).

Las diferencias generacionales afectan en distintas dimensiones la gestión, desde la comunicación reclutamiento, motivación y retención de empleados, manera de lidiar con el cambio, conflictos en la gestión de personal, especialmente en el trato a los empleados entre generación y generación (Lafuente, 2009; y Rivanda & Carvalhal, 2013). El reto para los empresarios no es solo cómo gestionar al empleado, sino también planificar la incorporación de tecnologías para permitir la integración de los diversos grupos (Maldonado & Osio, 2018).

Otro de los factores que contribuyen a una preocupación generalizada es sobre cómo la comunicación con los Millennials afectará a las organizaciones y cómo desarrollarán relaciones con otros miembros de la organización, aunado a que este grupo busca trabajo, aunque este empleado y satisfecho donde se encuentra (Myers & Sadaghiani, 2010; y Villafranco, 2018). En investigación realizada por Hershatter y Epstein (2010) sobre este grupo generacional se señalan diferencias sobre la atracción, retención, y el compromiso organizacional que estos tienen conforme a otras generaciones de empleados.

Tabla 1: Etiqueta generacional, rangos de año y edad

| Etiqueta generacional | Rango de año generacional | Rango de edad en 2017 |
|-----------------------|---------------------------|-----------------------|
| Baby Boomers | 1946-1964 | 53-71 años |
| Generación X | 1965-1980 | 37-52 años |
| Generación Millennial | 1981-1995 | 22-36 años |
| Generación Z | 1995-2009 | 11-25 años (en 2020) |

Fuente: Elaboración propia con información de (Hayes et al., 2018; Goh & Okumus, 2020)

Todas las generaciones reconocen características propias del pensamiento y actuar. Por ejemplo, los Baby Boomers se describen estereotípicamente orientado al logro independiente, respetuoso ante la autoridad, leal y apegado a organizaciones, diligente en el trabajo, competitivos, y tienden a medir el éxito materialmente (Brecton *et al.*, 2014; O'Bannon, 2001; Allen, 2004; Hart, 2006; Loomis, 2000; Yu & Miller, 2003; Eisner, 2005). La generación X muestra rasgos como, una fuerte ética de trabajo, generalmente están satisfechos con su trabajo y valoran los beneficios favorables para la familia, suelen ser autosuficientes y valoran su calidad de vida, se adaptan al cambio y regularmente optan por trabajar solos (Hayes *et al.*, 2018; O'Bannon, 2001; Hahn, 2011). Los Millennials desean trayectorias profesionales flexibles, una comunicación abierta con los supervisores y el trabajo en equipo (Myers & Sadaghiani, 2010). La generación Z aprecia los valores empresariales tradicionales, existe tendencia al pragmatismo, creen en el potencial humano, buscan empleos que signifiquen un reto, que generen una experiencia que sea adaptable a sus valores (Rebolledo, 2017).

Estos posibles choques generacionales pueden estar presentes en cualquier país, industria, organización u empresa. Por ello, las bibliotecas universitarias no se encuentran aisladas de este fenómeno y cada vez se han vuelto más generacionalmente diversas. En la actualidad, en las bibliotecas convergen varias generaciones que pueden crear problemas de rotación, rendimiento y desempeño por la insatisfacción laboral al no sentirse reconocidos, ya que cada generación tiene comportamientos, gustos, habilidades y formas de liderazgo particulares que influyen en la forma de motivarlos (Hayes *et al.*, 2018; Vargas & Flores, 2019; Martin, 2020; Heyns, Eldermire & Howard, 2019).

2 Justificación

Debido a lo anterior, este año se realizó un análisis de las preferencias de los bibliotecarios pertenecientes a 13 universidades que conforman la Red de Bibliotecas de La Universidad La Salle en México con el propósito conocer los factores que influyen en el reconocimiento laboral de los colaboradores de la biblioteca con fines académicos y para la realización de un artículo.

Ahora se busca una extensión de ese estudio en el que se pueda incluir un análisis que considere la evaluación que los bibliotecarios pertenecientes a la Red de La Salle Universities, en 72 universidades ubicadas en los cinco continentes otorgan sobre los beneficios laborales. Lo que permitiría realizar un análisis más profundo sobre la relación de los beneficios monetarios y no monetarios con el reconocimiento. Además, esto ayudaría a tener un contexto global sobre la relación de estos criterios e identificar si las distintas generaciones se comparten de igual manera en todo el mundo, o bien que aspectos socioculturales influyen en los resultados.

Para llevar a cabo el análisis se trabaja en una encuesta en idioma español, inglés y francés que permita calificar aspectos de reconocimiento y beneficios monetarios y no monetarios en una escala de Likert de importancia y de frecuencia. Para el análisis de los datos obtenidos se utilizará el Proceso de Análisis Jerárquico por sus siglas en inglés AHP.

Hasta el momento no existen trabajos que hablen de los beneficios laborales multigeneración en la gestión de personal de La Red de La Salle Universities y mucho menos que se detalle el caso de los bibliotecarios, es decir, no se han realizado productos que analicen la relación de los beneficios laborales y la existencia de las diferentes generaciones que comparten un mismo espacio de trabajo y como estos factores influyen en el reconocimiento laboral.

De esta manera se pretende realizar un análisis de las preferencias de los bibliotecarios pertenecientes a la Red de La Salle Universities en torno a aspectos de reconocimiento y beneficios monetarios y no monetarios que ofrecen las distintas universidades, desde un enfoque diferente que no ha sido tratado.

El estudio es viable ya que se cuenta con los recursos para la obtención de la información para llevar a cabo el análisis y la investigación. De igual manera la importancia de la

elaboración de este trabajo radica en contar con un diagnóstico que ayude a identificar los factores que impactan en la atracción y retención de las nuevas generaciones de bibliotecarios.

La presente investigación impacta el área de Recursos Humanos en el tema de la planeación estratégica de desarrollo laboral, ya que podría influir en la mejora de condiciones laborales y un clima laboral saludable, optimizando la competitividad de su recurso humano; así como en el desarrollo de estrategias para la dirección y liderazgo del talento humano multigeneracional existente en las bibliotecas de la Red de La Salle Universities y que podría replicarse en otras bibliotecas o redes de bibliotecarios.

3 Objetivo de la tesis

Actualmente en el campo laboral se vive un choque generacional en las organizaciones, en el que se pueden observar cuatro generaciones colaborando en el mismo espacio de trabajo. Cada una de ellas identificadas con características y personalidades peculiares que pueden causar incertidumbre en los procesos de gestión de recursos humanos, sobre todo ya que estas diferencias pueden causar una alta rotación laboral al no lograr identificar las necesidades de los empleados que convergen en estas generaciones. Por ello es importante analizar la forma en la que se otorga el reconocimiento laboral a los bibliotecarios pertenecientes a la Red de La Salle Universities y la influencia de los factores beneficios laborales y categoría generacional.

Objetivos específicos:

1. Analizar las preferencias que tienen los bibliotecarios pertenecientes a la Red de La Salle Universities en torno a beneficios laborales.
2. Identificar el tipo de reconocimiento que cada generación prefiere.
3. Analizar la posible correlación entre los beneficios laborales y el reconocimiento laboral.
4. Identificar el nivel de importancia que otorgan las nuevas generaciones al salario emocional y que permitan desarrollar beneficios más allá de la retribución económica.

Pregunta de investigación general

¿Cuál es la influencia que ejercen los beneficios laborales y la categoría generacional en la forma que se otorga el reconocimiento laboral a los bibliotecarios pertenecientes a la Red de La Salle Universities?

Preguntas específicas:

1. ¿Qué beneficios laborales prefieren los bibliotecarios pertenecientes a la Red de La Salle Universities?

2. ¿Qué tipo de reconocimiento prefieren los bibliotecarios según su grupo generacional?
3. ¿Cómo se correlacionan los beneficios laborales y el reconocimiento laboral?
4. ¿Las nuevas generaciones priorizan el salario emocional?

4 Marco teórico

4.1 Motivación

El término motivación proviene de “motivo” y éste, a su vez, del verbo latino *movere*, *motus*, *motum*, que significa movimiento, por lo que la motivación tiene la connotación de una fuerza motriz cuyos resultados son la acción y el movimiento (Carrillo, 2001). Por otro lado, la Real Academia Española (2020) define como motivación al “conjunto de factores internos o externos que determinan en parte las acciones de una persona”. En términos psicológicos, el concepto se ha situado a declarar el significado de aquello que “origina, mantiene y orienta el comportamiento de las personas guiándole al cumplimiento o realización (o no) de ciertos fines o metas particulares” (Herrera & Matos, 2013, pp. 19-20).

De acuerdo a lo anterior, podemos decir que la motivación se basa en estímulos que impulsan a un sujeto a realizar ciertas acciones o expresar comportamientos con base a factores internos y externos que le otorgan la dirección para satisfacer una necesidad. Sin embargo, la representación, escenarios y grado de satisfacción es única para cada persona y en relación a su conducta.

En este sentido la motivación surge cuando las necesidades están insatisfechas y reclaman un satisfactor. Es entonces cuando se provoca una tensión interna, la conducta se motiva y se llena de energía para realizar alguna acción que permita brindar alivio o satisfacer la necesidad percibida (Carrillo, 2001; Dalton, Hoyle & Watts, 2007).

Durante los últimos años las investigaciones psicológicas han resaltado la interacción existente entre el proceso cognitivo y emocional y como ambos tienen una fuerte correlación para lograr comprender el significado de la motivación.

Las teorías sobre la motivación de base cognitiva pueden llegar a tener un gran valor en el entorno laboral ya que permiten entender la conducta y el desempeño de los trabajadores y por consecuencia el determinar estrategias para reforzar la motivación del colaborador.

De acuerdo con Santrock (2019), existen dos enfoques fundamentales en torno a la motivación: conductual y cognitivo-social.

I. Enfoque conductista

Esta corriente considera que la conducta se explica por experiencias observables y no por procesos mentales. Se centra en las experiencias, el reforzamiento y el castigo como factores determinantes de la conducta (Santrock, 2019; Petri & Govern, 2006). En este sentido un refuerzo (premio) puede estar orientado de forma positiva o negativa para lograr la modificación de una conducta:

- Una conducta castigada, se deja (negativo).
El refuerzo negativo se basa en la eliminación de un estímulo aversivo (desagradable) y que es reforzado por parte de la persona ante la ejecución de una conducta concreta. Se puede hablar de algo que resta o elimina y este aumenta la probabilidad de que ocurra una respuesta.
- Una conducta premiada, se refuerza (positivo).
El refuerzo positivo se concentra en la primicia de que la repetición de una respuesta aumenta porque va seguida de un estímulo gratificante, es algo que suma.
- Una conducta no premiada, se elimina (método de extinción).
En este caso se omite o suprime el reforzamiento de una conducta que ha sido reforzada anteriormente.

II. Enfoque cognitivo

Por el otro lado, el enfoque cognitivo está centrado en el pensamiento y enfocada en la interacción de los factores y la conducta, del entorno y personales (cognitivo). Los factores cognitivos pueden ser: las expectativas de éxito del empleado, un factor social puede ser la observación que hace el empleado de la conducta de logro de sus directivos (Santrock, 2019).

Por otro lado, existe la perspectiva humanista que acentúa la capacidad de la persona para lograr su crecimiento, libertad personal y autonomía; todo ello relacionado con características positivas. En torno a este enfoque se identifican cuatro autores importantes: Abraham Maslow, Frederick Herzberg, David McClland y Victor Vroom quienes desarrollaron teorías aplicables a la conducta individual en el lugar de trabajo.

4.1.1 La jerarquía de necesidades de Maslow

La jerarquía de las necesidades humanas o pirámide de Maslow es una teoría psicológica propuesta por Abraham Maslow en 1943 y que describe una jerarquía de cinco impulsos básicos en torno a las necesidades humanas: fisiológicas, de seguridad, sociales, del ego y de autosatisfacción (Figura 1). De acuerdo con Maslow, conforme se satisfacen las necesidades básicas de sobrevivencia o impulsos fisiológicos (parte inferior de la pirámide) de forma inmediata se buscan satisfacer las necesidades de seguridad y afiliación. Una vez satisfechas estas necesidades básicas, se aspira a llegar a los niveles más altos de la pirámide: reconocimiento y autorrealización (este último nivel se alcanza de forma individual).

Maslow pensaba que generalmente las necesidades se alcanzaban todas en un orden jerárquico, comenzando por las fisiológicas y concluyendo con las de la parte superior; sin embargo, también aclara, se puede subir y bajar por las distintas necesidades en relación a la situación del momento, determinando que todas las necesidades son cíclicas (Dalton, Hoyle & Watts, 2007).

Figura 1: Pirámide de Maslow



Fuente: Elaboración propia con información de (Dalton, Hoyle & Watts, 2007)

Por otro lado, y más allá de las necesidades de sobrevivencia, seguridad y afiliación, según Weiss (1991) la gente satisface objetivos relacionados con las necesidades de autoestima y del ego: enfrenta desafíos, busca reconocimiento y atención por parte de los demás e intenta convertirse en líder. En el sentido del reconocimiento, necesitamos que nos reconozcan, ser estimados por los demás y va en sentido de la autoestima de la persona. Para el caso de la necesidad de autorrealización, se entiende en el sentido de compartir con el resto lo que uno es y lo que uno ha formado, permitiendo generar compromisos con el resto de la sociedad.

Concluyendo, cuando se satisface la totalidad de necesidades la persona puede sentirse realizada y de esta forma lograr la autosatisfacción, el conocimiento y el crecimiento personal.

4.1.2 Teoría de los dos factores de la motivación de Herzberg

En 1959 Frederick Herzberg en su obra *The Motivation to Work* expone que el hombre tiene dos tipos de necesidades: 1) como animal, su necesidad de evitar el dolor (factor de higiene) y 2) como ser humano, su necesidad de crecer psicológicamente (factor motivacional).

Al entrevistar 200 ingenieros y contadores, sobre hechos de satisfacción en el lugar de trabajo se detectaron insatisfactores que producían cambios cortos de duración en actitudes hacia el trabajo. De esta forma se determinan factores de higiene (situación en que lo hace) y motivadores (lo que la persona hace) (Vroom & Deci, 1979).

- *Factores de higiene (insatisfactores)*. Denominados también como de mantenimiento, describen la relación existente con el contexto o el ambiente de trabajo. Entre los principales insatisfactores se detectaron: política administrativa de la compañía, supervisión, salario, relaciones interpersonales y condiciones laborales. Si los factores higiénicos no están presentes, causan alta insatisfacción.
- *Factores de motivación (satisfactores)*. Efectivos para motivar al individuo a efectuar un esfuerzo y desempeño mayor. En este sentido se detectan: asensos, nivel de responsabilidad, trabajo retador, reconocimiento por cumplimiento de tareas y logro. Si los factores motivacionales se encuentran en el paquete de compensación causan una alta satisfacción para el personal.

En este sentido es importante realizar una evaluación individual de necesidades que permita determinar que técnica aplicar. Puede haber quien se sienta satisfecho e inspirado por factores de higiene, al cubrir condiciones laborales competentes y un salario; y habrá quien cubrirá sus necesidades al ser reconocido, obtener un mayor nivel de responsabilidad sobre las actividades que realiza u obtener un ascenso.

4.1.3 Teoría de las necesidades adquiridas

David McClelland psicólogo estadounidense indica que el individuo adopta experiencias que le permiten entender el medio y que las necesidades permiten desarrollar de forma temprana la personalidad. Es así que en 1955 McClelland propone la teoría de las necesidades adquiridas y sostiene que a través de la cultura el individuo adquiere un esquema de tres necesidades básicas: logro, afiliación y poder (Dalton, Hoyle & Watts, 2007).

La teoría de McClelland identifica los tipos de necesidades y los motivos que impulsan la conducta del individuo. Conforme a lo indicado por el autor, el individuo se mueve conforme a tres estados (McClelland 1989; Dalton, Hoyle & Watts, 2007):

Logro, ser emprendedor y desarrollo económico

La necesidad de logro refiere a la necesidad de lograr algo por lo que se hace. Identificando:

- Tareas retadoras; es decir, tareas que impliquen un desafío para el empleado, permitiéndole desarrollar habilidades superiores del pensamiento en el que se define el logro por el nivel de dificultad intrínseca o el reto de la tarea en sí misma. Generando de esta forma, movilización de saberes y la adquisición de nuevo conocimiento ofreciendo la oportunidad de desarrollar otras habilidades.
- Asumir responsabilidad en puesto de trabajo. En síntesis, es lo que hace progresar al empleado, cuanto mayor es el nivel de responsabilidad que se le otorga a un empleado, mayor es el nivel de satisfacción o de logro personal.
- Busca retroalimentación sobre la calidad del trabajo. Para mejorar el desempeño de los empleados es importante brindarles información que les permita entender que tan bien va su trabajo. De esta forma, la retroalimentación genera en el empleado confianza en su propio trabajo y refuerza lo que está haciendo bien (Universidad ESAN, 2017).

- Asumir riesgos calculados. Los empleados emprendedores están dispuestos a asumir riesgos, pero también son conscientes de las consecuencias que pueden acarrear si estos no se materializan. Por lo que el empleado debe comprender el entorno y explorar opciones que le permitan planear y tomar decisiones sobre los riesgos que tomará. De esta forma se observa cómo el nivel de rendimiento se ve afectado por una elevada necesidad de logro (McClelland 1989).
- Retroinformación para mejorar el beneficio. Se entiende como la cantidad de información de retorno que recibe el empleado para evaluar la eficiencia y mejorar los beneficios.
- Innovar para promover eficazmente. El empleado debe ser capaz de construir escenarios futuros que le permitan alcanzar el efecto esperado.

Afiliación y derechos civiles

Las necesidades de afiliación refieren a la necesidad del empleado por sentirse parte de un grupo lo que le da señales de pertenencia. Se identifican porque:

- Buscan relaciones amistosas en el entorno laboral. El desarrollo de relaciones amistosas genera un nivel de felicidad que en lo laboral se ve reflejado en el aumento de niveles de productividad al sentirse como parte y reconocido en un grupo. Además, el generar condiciones positivas al generar buenas relaciones generan que los empleados se sientan más confiados al momento de compartir sus ideas o solicitar una opinión (Universia, 2019).
- Necesidad de ser aceptado por los demás. Es decir, la necesidad de aprobación por los miembros del equipo o grupo y que impulsa a comportarnos de cierta manera para ser aceptados y reconocidos.
- Buscan empleos en el que exista interacción con la gente. En este sentido, para el empleado es importante ser conocidos y establecer alianzas.

Poder

Esta necesidad se interpreta como el grado de deseo que el empleado puede sentir por mantener el control y la autoridad sobre otros empleados y la capacidad de influir en la conducta de los demás.

- Buscan puestos que les permitan ejercer autoridad e influjo. La autoridad es un poder que torga la organización y viene de arriba hacia abajo, por lo que una instancia mayor otorga el poder.
- Desean puestos de alto nivel y que le permitan tomar decisiones. En este sentido los empleados buscan trabajos que les permita potenciar y fortalecer su desarrollo permitiéndole tomar decisiones y tener un mayor control sobre su actuar en la empresa.
- Necesitan autonomía. Libertad que se le otorga al empleado para actuar en nombre de la empresa.

Generalmente, las tres necesidades identificadas en esta teoría son desarrolladas y adquiridas a través del tiempo, conforme a factores socioculturales y por la experiencia del individuo. McClelland no especifica un proceso de transición entre una y otra necesidad, más bien depende de la posición que cada individuo ocupa en el entorno laboral (Psicología Global, 2012).

4.1.4 Teoría de expectativas de Vroom

Victor Vroom se centró en establecer los factores que motivan a las personas a pertenecer a una organización. En su teoría de expectativas determina la motivación como un “proceso de elección entre varias opciones: nos comportamos de determinada manera porque esperamos ciertos resultados” (Dalton, Hoyle & Watts, 2007, p.66).

Vroom indicaba que el principal atrayente de una organización para que una persona quiera ser parte o abandonarlo, se relaciona con las recompensas y los castigos o las satisfacciones y las privaciones de la “membresía organizacional”. Además del dinero se señalan otros factores, como: la aceptación de los compañeros, consideración por parte de los superiores, tareas ejecutadas, la influencia en la toma de decisiones y el nivel que ocupa el individuo en la organización (Marulanda, Montoya & Vélez, 2014).

Según Turienzo (2016), esta teoría se expresa a través de tres aspectos fundamentales, indicando si alguno de ellos no se llega a cumplir, la motivación sería nula:

- Valencia: Mide el valor o la importancia que una persona le otorga a la recompensa que se logra después el trabajo realizado.

- Expectativas: relación entre el esfuerzo y el desempeño laboral.
- Instrumentalidad: este elemento mide hasta qué punto una persona cree que su empresa le otorgara las recompensas prometidas.

Aunado a lo anterior, también define tres relaciones importantes enfocadas en el esfuerzo que desarrolla un empleado en la realización de su trabajo:

1. Relación esfuerzo-desempeño: percepción del individuo entre la cantidad del esfuerzo será igual al nivel de desempeño. Es decir, cuando existe un mayor esfuerzo el rendimiento será mayor, logrando resultados positivos.
2. Relación desempeño-recompensa: percepción del individuo entre nivel de desempeño y logro de resultados deseados. Es decir, cuando existe un mayor desempeño la recompensa obtenida por los resultados será mayor.
3. Relación recompensas-metas personales: satisfacción de metas o necesidades individuales en relación con las recompensas que ofrece la organización. En este sentido, cuanto mayor valor tenga la recompensa para el empleado, existirá una mayor motivación para realizar su trabajo.

En conclusión, se puede decir que todos se mueven para obtener una recompensa y de lo que se recompensa se va a tener más. En sentido es importante preguntarnos ¿qué mueve a la gente? y ¿qué están haciendo las organizaciones para que la gente tenga ciertos comportamientos?

4.2 Motivación laboral (tipos de reconocimiento)

Para mantener motivado al empleado es importante como se vio en líneas superiores identificar los factores que influyen en su motivación y lograr que estos se muevan para conseguir un fin común. Para lograr ello el ejecutivo debe ser capaz de controlar las recompensas otorgadas al trabajador, especialmente las impalpables como el reconocimiento.

La Real Academia Española (2020) define reconocimiento como la “acción y efecto de reconocer o reconocerse”, ante ello podemos decir que el reconocimiento en el trabajo se basa en cómo se logró el trabajo y puede ofrecerse en forma de elogio verbal, anuncio público o un premio (Taylor, 2015).

Por otro lado, Bowen (2000) entiende el reconocimiento como prácticas diseñadas para premiar y/o felicitar a sus colaboradores buscando reforzar comportamientos y conductas positivas que se encuentren alineadas con la estrategia de la empresa y orientadas a incrementar la productividad. En este sentido si se premia el comportamiento de forma correcta se obtendrá de los empleados los resultados correctos.

Conforme a la literatura, para estimular el éxito del empleado es necesario otorgar recompensas, las cuales se convierten en esfuerzos cuando se satisfacen las necesidades específicas del empleado y a su vez atienden en gran medida el reconocimiento laboral que requiere el empleado. Por otro lado, los planes de recompensas bien diseñados pueden ser un factor de “motivación para los empleados logrando que dirijan su esfuerzo y desempeño para cumplir las metas de la organización” (García, Posada & Hernández, 2012). Además, con la integración de recompensas lo que se busca es la flexibilidad en la organización en el trabajo, potencializando la productividad, calidad, asistencia al trabajo, niveles de seguridad, satisfacción de los trabajadores y la disminución en la rotación de personal, proporcionando de esta manera generar un valor agregado a la empresa (Chiavenato, 2017). En otro sentido, el ofrecimiento de recompensas contribuye a un ambiente de trabajo sano y la percepción de respeto que la empresa tiene por sus empleados promoviendo de igual forma el respeto entre los empleados mismos (Pendleton, 2014). Por otro lado, se busca mejorar la calidad de vida de los empleados, en el cometido de lograr un equilibrio entre la vida laboral y personal; así como el desarrollo y crecimiento personal y profesional (Madero Gómez & Treviño-Rodríguez, 2011).

4.2.1 Incentivos

Respecto a las teorías de recompensas indicadas en el punto anterior es importante poner atención en relación a que incentivos pueden funcionar y como se deben aprovechar para reforzar la motivación del empleado, aumentar el nivel de eficiencia y rendimiento de los trabajadores.

Ahora bien, es importante definir lo que significa un incentivo, la Real Academia Española (2020) lo define como el “estimulo que se ofrece a una persona, grupo o sector de la economía con el fin de elevar la producción y mejorar los rendimientos”. Por otro lado, Taylor (2015) indica incentivo como un beneficio tangible otorgado a los empleados en reconocimiento de

sus servicios, esfuerzo o logros. Como se puede notar, en esta definición se denota el término “reconocimiento” como la acción de reconocer la labor del empleado.

En este sentido, Leboeuf (1987) menciona que solo se hacen aquellas cosas que deparan alguna compensación y para que la gente trabaje necesita contar con algún tipo de recompensa o el temor de un castigo. Sin embargo, las recompensas tienen que adecuarse a las necesidades del empleado. Con la finalidad de responder a los esfuerzos y resultados del trabajador, de manera que se sienta incluido, escuchado y a su vez se comprometa con los objetivos estratégicos de la organización y de esta forma llegar al logro de las metas individuales (Werther, Davis & Guzmán Brito, 2019). Además, las recompensas deben ser suficientes y diseñadas de acuerdo a necesidades individuales, que permitan satisfacer toda la variedad de necesidades del empleado. De no ser así, el empleado se sentirá insatisfecho con la empresa y como resultado se pueden presentar problemas de rotación de personal, ausentismo, baja productividad, desinterés por nuevos proyectos, falta de compromiso con el trabajo que desempeña, con el equipo de trabajo y con la empresa, ocasionando al final una desvinculación total con la organización (Festing & Schäfer, 2014).

Por otro lado, y conforme a la teoría de Maslow, cuando el individuo alcanza a cubrir todas las necesidades básicas, necesita refuerzos del exterior, reconocimiento o algún otro esfuerzo positivo. Conforme a ello Weiss (1991) postula 17 retribuciones que la gente suele buscar en el empleo:

1. *Conocimiento*. Promover y aprender cosas e ideas nuevas, para ser reconocido por los demás como una persona inteligente.
2. *Poder*. Capacidad de influir en la conducta del resto de los empleados, guiar y dirigir; es decir conseguir que los demás hagan lo que yo deseo.
3. *Independencia*. Autonomía para lograr objetivos y en la toma de decisiones referente a la forma de ejecutar tareas; es decir poder controlar mis propias acciones.
4. *Realización*. Cumplir objetivos personales con la satisfacción de que se están haciendo las cosas bien. Además de generar sentimientos de alegría, bienestar, motivación y desarrollo personal.
5. *Reconocimiento*. Efecto de distinguir o hacer notar a alguien de entre los demás como consecuencia del trabajo bien hecho, logros, habilidades, etc.

6. *Amistad*. Generar amistades en el trabajo, promueven un ambiente de colaboración, desarrollar relaciones sociales y disfrutar del tiempo que se está presente en el trabajo.
7. *Responsabilidad*. Cumplimiento de obligaciones, decisiones o realizar alguna actividad. Sentido de poseer algo y cuidarlo.
8. *Creatividad*. Tener la libertad de desarrollar e implementar nuevas ideas o conceptos que permitan generar soluciones, productos y servicios originales. Ser mentalmente desafiantes e implicación de retos.
9. *Seguridad*. Tener la tranquilidad mental de cubrir todas las necesidades fisiológicas, tener seguridad en el trabajo y la continuidad de un ingreso económico.
10. *Dedicación*. Lealtad y compromiso que se tiene con el jefe directo o con la empresa, la familia, grupo social. Es la atención y el esfuerzo que se otorga a los demás.
11. *Justicia y equidad*. Recibir recompensas, incentivos y reconocimiento acorde al desempeño y esfuerzo de cada individuo; es decir otorgar a cada empleado lo que merece de forma equitativa por el trabajo realizado y nivel de responsabilidad.
12. *Desarrollo*. Crecimiento personal a través del trabajo. Incremento de habilidades y conocimientos relacionados con (o no) el trabajo. Lograr la autosatisfacción o autorrealización por lo que estoy haciendo por mí.
13. *Autoestima*. Relacionada con la opinión que uno tiene de sí mismo; así como el valor y sentimiento que uno mismo tiene sobre el trabajo propio. Además de los sentimientos de seguridad, confianza y aceptación por el resto del equipo.
14. *Desafío*. Sentimiento de fiabilidad con el trabajo que el empleado realiza, considerando niveles de dificultad, complejidad, creatividad y la aplicación de conocimientos y habilidades efectivas.
15. *Utilidad*. Sentirse útil, repercutir en el otro a través del apoyo, ayuda y protección que se brinda a los demás, ser responsable y generoso.
16. *Dinero*. Contar con suficientes ingresos y bienes que permitan dar la tranquilidad al empleado y que le permita realizar su trabajo.
17. *Diversión/Placer*. Disfrutar del trabajo, sentir pasión por lo que se hace y ser feliz con ello. Hacer las cosas que a uno le gusta y no solamente lo que se tiene que hacer. En conclusión, hacer que el trabajo sea más agradable.

4.2.2 Clasificación de incentivos

Ante ello, los incentivos o reconocimientos pueden clasificarse según por sus características: intrínsecos o extrínsecos, monetarios o no monetarios, colectivos o individuales, fijos o variables (Ford, Chen & Farris, 1999). En este caso, los incentivos intrínsecos están relacionados con los “factores que nos motivan desde dentro: los intereses, los deseos y la satisfacción personal” (Bruce & Pepitone, 1999, p. 3). Sin embargo, aunque son factores que se trabajan en el interior de la persona, las empresas pueden potenciar la motivación intrínseca a través del desarrollo de programas de capacitación y mejora de la formación que le permitan ampliar conocimientos para dominar el trabajo que se realiza, planes de Responsabilidad Social que pueden llegar a fidelizar a sus empleados al sentirse orgullosos del lugar en el que están trabajando y planes de cuidado del bienestar y la salud de los empleados, proporcionando un entorno de trabajo agradable. En este sentido, un estudio realizado con bibliotecarios académicos identificó, existe una mayor satisfacción con los aspectos intrínsecos del trabajo, la supervisión y las condiciones laborales. Además, para mejorar la satisfacción de los empleados es importante adoptar estilos de gestión que fomenten la participación del personal en la resolución de problemas y la toma de decisiones (Togia, Koustelios & Tsigilis, 2004).

Por otro lado, los incentivos extrínsecos están relacionados con los “factores de fuera de nosotros que influyen nuestras necesidades, deseos y comportamientos internos, tales como las recompensas, las promociones y los elogios” (Bruce & Pepitone, 1999, p. 3). Los factores extrínsecos afectan directamente la motivación intrínseca para hacer algo, ya que estos factores están sujetos a las preocupaciones individuales intrínsecas y debe existir una relación entre la motivación intrínseca y estímulos extrínsecos para que los reconocimientos o recompensas sean suficientes para motivar a largo plazo. Los ejemplos más comunes de incentivos extrínsecos son económicos como el salario y bonificaciones por mencionar algunos.

Los incentivos monetarios según Chiavenato (2017) corresponden a los estímulos en forma de pago que la organización realiza a sus empleados a cambio de las contribuciones que realiza en el trabajo. Los incentivos monetarios son subjetivos, ya que el valor varía de individuo a individuo. Entre tanto que los incentivos no monetarios o morales son aquellos

beneficios que recibe un empleado en forma no económica, como horarios flexibles, días extras de descanso o reconocimientos y que sirven para alentar esfuerzos adicionales o dirigidos hacia un objetivo específico (Romero, 2016; Werther, Davis & Guzmán Brito, 2019).

En el caso de incentivos colectivos tienen como finalidad estimular el trabajo en equipo bien hecho e impulsar la colaboración, el sentido de comunidad y responsabilidad del desempeño del equipo; mientras que los incentivos individuales permiten a los empleados lograr tanto o tan poco como se les impulsa y pueden lograr y ser compensados en función de los logros individuales (Kramer, 2019).

Por otro lado, Armstrong (2002) clasifica los incentivos laborales en solo dos grupos principales: monetarios y no monetarios. Los incentivos monetarios los define como aquellos en los que el dinero es la base de la recompensa. Al contrario, en los incentivos no monetarios, no está presente el dinero, sino el trabajo.

4.3 Reconocimiento laboral

Como se indicaba en el capítulo anterior el reconocimiento puede verse materializado en dos distintas vías, pero que ambos cumplen la función de verse como parte de la motivación. La primera vía en torno a los incentivos materiales y el segundo a los no materiales.

Uno de los retos que enfrentan las organizaciones radica en desarrollar sistemas de remuneración que motiven al personal. En este sentido, entre menos dinero gane un empleado, mayor será su preocupación por el monto de sus ingresos. En este sentido, desde la perspectiva del empleado el salario sigue siendo el principal aspecto a considerar al momento de postularse a un empleo y ello se debe a que constituye la fuente que le proporciona el poder adquisitivo y le permite definir la satisfacción de su jerarquía de necesidades individuales. La falta de salarios competitivos puede llegar a afectar la atracción y retención del talento humano en las empresas y es que llega a ser decepcionante al momento de buscar trabajo ver que los sueldos que ofrecen las empresas son muy bajos y poco atractivos; solicitan muchos requisitos para cubrir la vacante; existe incongruencia entre la edad y los años de experiencia y los horarios son muy demandantes.

De acuerdo con Hagemann (2002, p. 45) “mientras más ganen las personas y más se identifiquen con lo que hacen, menor será la importancia relativa que conceden al dinero. Su lugar lo toma el reconocimiento del logro obtenido y la libertad de acción”. Para los empleados que no tienen una presión económica, se vuelven más importantes los factores emocionales y los de contacto humano, como la confianza, el aprecio y el sentido de autorrealización. En la actualidad muchos empleados prefieren un sueldo más ajustado a cambio de menos horas de trabajo y más tiempo para sí mismos (Almeda, 2018).

Aunado a lo anterior, el rendimiento de las personas también depende de otros factores, como aptitudes individuales, las necesidades, los valores y las satisfacciones vocacionales y que obliga plantearse ¿Qué es lo que debemos recompensar? (Leboeuf, 1987).

4.3.1 Beneficios monetarios

Los beneficios monetarios refieren a los a incentivos relacionados con el dinero que el empleado recibe a cambio de su trabajo. Wallace y Zeffane (2001) señalan que el dinero es el principal factor de motivación, porque según la teoría de Maslow, el dinero es una recompensa única que puede satisfacer diferentes necesidades, como la necesidad fisiológica de alimentos. Además, estos permiten reforzar la responsabilidad y el alcance individual de los objetivos del empleado (Ichiaventao, 2019). En este sentido el dinero también desempeña la función de motivador cuando los empleados evalúan el valor que la organización otorga a sus servicios (Harunavamwe & Kanengoni, 2013). Así, el sentido del incentivo económico denota un nivel de importancia ya que (Hagemann, 2002):

- Un salario garantiza la supervivencia, incentivo para trabajar.
- Monto del salario, indica el estatus del empleado. No solo en el ambiente laboral, sino también en lo social.
- Un aumento de salario confirma el éxito en su trabajo y puede compensar una relación profunda con los demás.

Sin embargo, el obtener un ingreso superior pronto se convierte en un hábito y se da por hecho que se cuenta con él, razón por la que no denota un factor de nivel mayor para la motivación. Por otro lado, la motivación extrínseca (motivación externa) proviene del exterior en forma de castigo y / o recompensa. En este caso se requiere un manejo cuidadoso de la motivación extrínseca por la parte de las organizaciones. Con una relación simple, la

motivación externa es como una adicción a las drogas, ya que se necesita más refuerzo externo con el tiempo para provocar los mismos resultados. En este caso el factor económico pasa a un nivel secundario de motivación.

Por otro lado, y recordando lo que postulaba Herzberg, el dinero se localiza en los factores de higiene que sirve como insatisfactor si no se tiene en cantidades adecuadas, pero no como motivador positivo. En resultado, los aumentos salariales no generan realmente un satisfactor, su valor se centra en la eliminación de privación económica y de sentimientos de injusticia (Vroom & Deci, 1979). Sin embargo, el dinero pasa a ser el incentivo crucial para la motivación laboral, ya que se visualiza como el vehículo mediante el cual los empleados pueden adquirir diferentes artículos que les permiten satisfacer sus necesidades (Robbins *et al.*, 2003). Además, es importante considerar el tipo de empleado con el que se implementaran estos incentivos, ya que un incentivo económico no siempre es la opción más efectiva para lograr cubrir sus necesidades y deseos. Igualmente, el éxito en el trabajo satisface las necesidades de estatus y reconocimiento y la forma en la que estos se pueden obtener es a través de un ascenso o aun aumento salarial.

Por otro lado, Dierdoff y Surface (2008) indican que existen ciertas limitaciones que pueden hacer las recompensas monetarias en términos de mejorar el desempeño en el empleado y por ende en la empresa. Una de ellas, es que las recompensas monetarias pueden motivar a que los empleados trabajen más duro pero no lograr que se mejore el conocimiento, capacidades o habilidades relevantes para el trabajo que desempeña el empleado. En segundo lugar, las recompensas monetarias no mejoran la calidad del trabajo. Finalmente, este tipo de beneficios no evitan comportamientos poco éticos por parte de los empleados, al no verse establecido un contrato moral. Ante ello, Aguinis, Joo y Gottfredson (2013) en su estudio establecen una serie de recomendaciones que incluyen los siguientes cinco principios:

1. Definir y medir el desempeño con precisión.
2. Hacer que las recompensas dependan del desempeño.
3. Recompensar a los empleados de manera oportuna.
4. Mantener la justicia en el sistema de recompensas.
5. Utilizar recompensas monetarias y no monetarias.

4.3.2 Beneficios no monetarios

Los beneficios no monetarios, o también conocidos como salario emocional, están relacionados a agregar aspectos emocionales a la retribución monetaria de un empleado, a fin de satisfacer necesidades personales, familiares y profesionales. Además, apoyan a reforzar el compromiso con la empresa (ACRIP, 2017). La administración del talento humano no debe orientarse exclusivamente en incentivos materiales, si no que debe revisar la forma en la que se satisfacen las necesidades emocionales e intelectuales de su talento humano y descubrir qué es lo que motiva a sus empleados y que aspectos dañan la motivación de los mismos.

Por otro lado, es importante mencionar uno de los elementos que ha tomado relevancia en los últimos años, el factor balance entre vida y trabajo, considerado como la interrelación existente entre el tiempo y espacio que dedica una persona a su trabajo y a su vida no laboral (Greenhaus, Collins & Shaw, 2003). Y es que tener un equilibrio entre ambos aspectos puede influir en el desempeño y la satisfacción laboral, la relación con la familia y el equipo de trabajo, la intención de realizar un cambio de empleo entre otros aspectos laborales y personales (Muñoz-Araya & Mayta-Tristán, 2017). Sin embargo, hoy en día resulta todo un reto poder alcanzar este balance ante la desconexión tecnológica y aunado a ello la necesidad de contar con políticas que establezcan el uso de entornos digitales en el ámbito privado (Bauwens *et al.*, 2020). Además, “la alta carga de horas de trabajo, la brecha de género en las tareas de cuidado en el hogar y la calidad del tiempo libre” (Morales, 2020) son parte de los temas pendientes. En este sentido, el número de horas que el empleado destina al trabajo influyen de forma directa al tiempo que dedicará a otras actividades, como el cuidado personal, la familia y el ocio. En la misma línea, estudios como el realizado por French *et al.* (2020) muestran un modelo de desequilibrio esfuerzo-recompensa en el que se explica la asociación existente entre la asignación del tiempo y las actitudes y el bienestar relacionados con el trabajo.

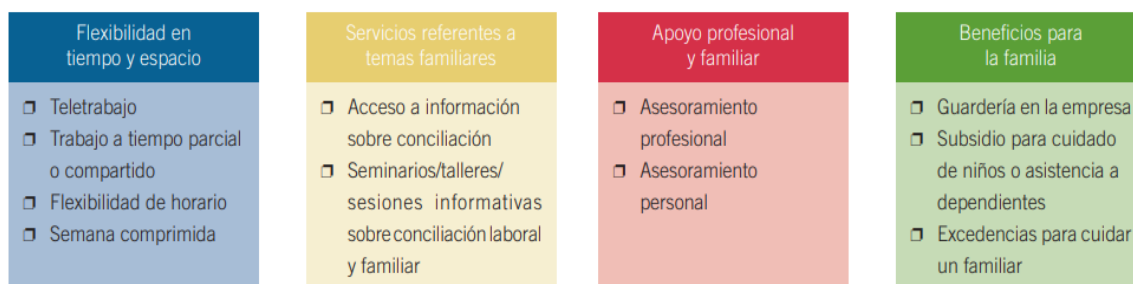
Referente a lo anterior, se ha desarrollado una iniciativa, conocida como la Responsabilidad Familiar Corporativa (RFC), que permite que las empresas se evalúen frente a las prácticas relacionadas con la promoción de una cultura de integración del trabajo y la familia de sus empleados (ACRIP, 2017); con el propósito de mostrar el impacto que tiene la RFC sobre

variables de interés para los empleados, las organizaciones y la sociedad. Ello tiene como ventaja el poder desarrollar planes de mejora que impacten de una manera positiva en las diversas dimensiones: políticas, liderazgo y cultura.

Frente a ello existen cuatro grandes rubros identificados (Figura 2) que impactan en la conformación del llamado salario emocional. El primer rubro tiene que ver con la Flexibilidad en tiempo y espacio, en este sentido el empleado puede adaptar su jornada de trabajo diaria y el lugar en el que lo realiza conciliando actividades profesionales, familiares y personales. Sin embargo, hay que considerar, el hablar de flexibilidad de jornada laboral no refiere a trabajar menos horas, sino adecuar la distribución del tiempo laboral. Esta flexibilidad puede impactar en el desempeño, productividad, motivación y bienestar del empleado; además del compromiso y trabajo en equipo; así como la disminución de la rotación y el ausentismo del personal. El segundo rubro concierne a Servicios referentes a temas familiares, el cual se orienta hacia canales de acceso a información en relación a la integración trabajo-familia. El tercer rubro, Apoyo profesional y familiar fomenta que el empleado asista a las necesidades de su familia buscando que exista un balance entre ambos rubros. El cuarto rubro, Beneficios para la familia se encuentra relacionado con los reconocimientos brindados al empleado y que tienen un impacto directo con el bienestar y cuidado de la familia, apoyando a mejorar el rendimiento de los empleados para tener cubiertas las necesidades de seguridad.

Como se puede observar los cuatro rubros se encuentran relacionados con aspectos emocionales enfocados a la mejora de la calidad de vida del empleado.

Figura 2: Políticas relacionadas con la RFC



Fuente: Recuperado de ACRIIP, 2017.

A continuación, se exponen diez ejemplos de salario emocional en las organizaciones (IMF Bussiness School, 2015):

1. *Horario flexible*. Cumplir con las ocho horas, pero sin tener un horario estricto de entrada o salida.
2. *Teletrabajo (trabajo a distancia, home office)*. Valorado por las nuevas generaciones, acostumbrados al uso de herramientas tecnológicas. También considerado como un beneficio importante para empleados con hijos. Permite conciliar la vida laboral y familiar.
3. *Planes de formación*. Ayuda económica o de tiempo para el desarrollo de la carrera profesional.
4. *Guardería*. Guardería en el mismo lugar de trabajo.
5. *Días libres*. Días libres para los empleados el día de su cumpleaños o de familiares, o en momentos difíciles.
6. *Beneficios sociales*. Seguros, planes de jubilación, becas, transporte y alimentación.
7. Espacios de distracción en la empresa. Ofrecer a los empleados espacios de descanso o esparcimiento dentro del espacio laboral.
8. *Capacitación*. Ayuda en capacitación y formación que no esté relacionada directamente con el trabajo diario, pero sí con el desarrollo personal.
9. *Voluntariado*. Actividades de voluntariado promovidas por la organización y con horas libres.
10. *Reconocimiento*. Valoración al trabajo bien hecho.

Aunado a lo anterior, autores (Hagemann, 2002; Dalton, Hoyle & Watts, 2007; Dell, 1991; Rosenbaum, 1990; Wiess, 1991) han indicado que para obtener lo mejor de la gente es importante mantener una comunicación abierta. Los empleados desean saber qué es lo que se supone que deben hacer, por qué, y cómo influye en su trabajo, lo que sucede en otros departamentos y fuera de la compañía (Hagemann, 2002).

Por otro lado, para las generaciones más jóvenes ya no resulta suficiente el contar con un salario monetario; si no que buscan otro tipo de recompensas que les permitan tener un equilibrio entre la vida laboral y personal. En este sentido, actualmente en el espacio laboral se encuentran inmersas hasta cuatro generaciones, cada una de ellas con necesidades y

motivaciones que les identifican y que deben considerarse al momento de desarrollar o actualizar beneficios laborales. Por ejemplo, los Baby Boomers valoran los beneficios relacionados con pensiones y salud, y se encuentran satisfechos con los esquemas de beneficios que habitualmente se tienen en las empresas porque fueron diseñados para su generación. La generación X valora los beneficios relacionados con pensiones, salud y flexibilidad de horario que le permita mantener un equilibrio entre la vida personal y profesional. Mientras que la generación Millennial aprecia los beneficios que le apoyen con el desarrollo de su carrera profesional, la formación y el acceso a asesoramiento de productos financieros, flexibilidad horaria y aquellos que le permitan tener alcance a productos tecnológicos. Y para la generación más joven en el mercado laboral, la generación Z lo que más les motiva es contar con horarios flexibles, tener acceso a opciones de crecimiento laboral, participación en temas sociales (medio ambiente, igualdad de género, alimentación saludable y protección animal) y contar con la oportunidad de viajar a otros países (Expansión, 2020; Infobae, 2019).

Por otro lado, es importante que cada empleado reciba retroalimentación del trabajo realizado y que se sienta escuchado. En el mismo sentido Cesares (2007) indica que la retroalimentación “favorece la motivación al demostrar objetivamente a los empleados lo que se ha hecho, si se están desempeñando correctamente y lo que puede hacerse para mejorar su rendimiento, si es que está por debajo del promedio, o ser más eficiente”. Además, el recibir una buena retroalimentación puede lograr que el empleado tenga una vinculación más estrecha con la empresa y un mayor compromiso con su trabajo, su equipo y la organización, mejorar el rendimiento del empleado e impulsar el intercambio de ideas y posturas. De acuerdo a lo postulado, la retroalimentación efectiva y oportuna es fundamental para mantener al empleado motivado y que permite obtener resultados en un tiempo menor.

Otro de los factores que impactan significativamente en la generación de beneficios, es el contar con un buen líder que permita desarrollar ejecutivos exitosos. Los miembros de las nuevas generaciones cada vez buscan líderes proactivos, que tengan una visión clara del futuro, capaces de afrontar la volatilidad, la incertidumbre, complejidad y los enigmas actuales (Cunchillos, 2020). Además de ser capaz de motivar, inspirar y crear equipos. Por otro lado, cuando un líder asume el rol de facilitador del aprendizaje de su equipo, logra que sus colaboradores produzcan resultados deseados, lo que significa (Amaya, 2019):

- Actuar como un coach que reconoce las fortalezas de sus colaboradores y los empodera para que diseñen estrategias que posibiliten el cumplimiento de objetivos.
- Delegar y enfocarse en las actividades donde genera más valor, dando autonomía a su equipo para enfrentar desafíos.
- Propiciar el trabajo en equipo al ser un ejemplo de colaboración y apoyo.

Por lo que, el contar con un líder que inspire, influya y ayude a desarrollar el potencial de los empleados se convertirá en un impulso más para que el empleado se sienta motivado de dar lo mejor de sí y se comprometa con la empresa. Además, la formación de los líderes de bibliotecas debería incluir métodos para establecer un ambiente de trabajo de apoyo y fomento, ocasionando una mejora en la satisfacción laboral intrínseca de los bibliotecarios al permitirles que diseñen propias estrategias de trabajo y así obtener una mayor sensación de logro (Peng, 2014).

4.4 Análisis cuantitativo sobre los beneficios

La toma de decisiones en las empresas corresponde al proceso por medio del cual el ejecutivo a cargo tiene que realizar, al enfrentarse a un problema, seleccionar alguna solución de un conjunto de alternativas. Ya que por lo general existe incertidumbre con respecto al futuro y a las consecuencias de la decisión que se toman, pero tampoco se puede asegurar que la decisión que se elija produzca los mejores resultados. Además, el problema puede ser muy complejo, ya sea porque existan muchas alternativas por considerar o un gran número de factores que deben tomarse en cuenta (Bierman, Bonini & Hausman, 1988). En este caso, cualquier problema que requiera de una toma de decisiones debe cubrir ciertos elementos (Gallagher & Watson, 1982; Bierman, Bonini & Hausman, 1988; Peterson, 2009):

1. *Definición del problema.* Establecer las fronteras de la situación presentada.
2. *Establecer el criterio que se usará.* Elegir la acción que maximice los beneficios.
3. *Recolección de datos.* Hechos pertinentes que apoyen en la solución del problema.
4. *Seleccionar un conjunto de alternativas a considerarse.*
5. *Determinar el modelo que se usará y los valores del proceso.*
6. *Determinar las alternativas que producen el mejor valor para los criterios.*

4.4.1 Aplicación de métodos de toma de decisiones en recursos humanos

Los métodos de toma de decisiones multicriterio (MCDA – Multi-criteria Decision Analysis) se centra en el proceso que se encarga de diseñar la mejor alternativa de selección o de seleccionar la mejor entre un conjunto de alternativas, la cual utiliza los atributos generales más atractivos e involucra la selección de la alternativa óptima por medio de modelos de preferencia (Ishizaka & Nemery, 2013; Turskis, 2008). Se centran en problemas de decisión cuando el número de criterios y alternativas es finito, y las alternativas son dadas o conocidas de forma explícita (Muñoz Medina & Romana García, 2016). En este sentido, Mayor, Botero y González-Ruiz (2016) indican que la metodología de los MCDM consiste en:

“determinar criterios y subcriterios de evaluación, asignar los pesos respectivos a cada criterio y subcriterio, los cuales se analizan a través de comparaciones pareadas para medir la relación entre criterios y su importancia. Posteriormente expertos evalúan las alternativas por cada criterio, asignando una calificación y así obtener la alternativa óptima para el problema de acuerdo al criterio profesional de los expertos” (p. 58).

En conclusión, los métodos de decisión se representan como una herramienta que apoya a reducir la subjetividad en la toma de decisiones mediante la generación de filtros de selección y ayuda en la elección entre alternativas complejas. Por otro lado, pueden apoyar en el análisis del problema u objetivo al descomprimirlo en un número finito de requisitos y a su vez ordenarlos por el nivel de importancia relativa de cada criterio por cada alternativa (Muñoz Medina & Romana García, 2016). Los MCDA se clasifican de acuerdo con su enfoque: a) Métodos basados en la teoría del valor y b) Métodos de clasificación (Tabla 2).

Tabla 2: Métodos multicriterio (MCDA)

| Clasificación | Método |
|--|--|
| Métodos basados en la teoría del valor | Proceso de Análisis Jerárquico (AHP) |
| | Proceso de red analítica (ANP) |
| | Evaluación compleja proporcional (COPRAS) |
| | Conjuntos difusos (FSs) |
| | Técnica para el orden de preferencia por similitud a solución real (TOPSIS) |
| | Optimización ultidisciplinar y solución de compromiso (VIKOR) |
| | Utilidades aditivas (UTA) |
| | Simulación Monte Carlo (MCS) |
| | Teoría de la utilidad (UT) |
| | Teoría del sistema Gris (GST) |
| Teoría de la utilidad multiatributo (MAUT) | |
| Teoría del valor multiatributo (MAVT) | |
| Métodos de clasificación | Clasificación de preferencia, método de enriquecimiento de evaluaciones (PROMETHEE) |
| | Eliminación y opciones que reflejan la realidad (ELECTRE) |
| | Métodos de regresión ordinal robusta |
| | La regresión ordinal robusta para problemas de clasificación y elección (UTA GMS) |
| | Regresión generalizada con intensidades de preferencia (GRIP) |
| Método de desagregación de preferencia (RUTA) | |

Fuente: Elaboración propia con información de (Roy & Słowiński, 2013)

En este sentido, existen estudios que han aplicado los MCDA en el área de Recursos Humanos. Por ejemplo, Silva Rodríguez de San Miguel (2011) aplicó AHP para determinar en un proceso de selección de personal si los candidatos cumplían con competencias preestablecidas para aspirar a un puesto de trabajo. Garuti y Sandoval (2006) a través de AHP diseñaron horarios de trabajo por turnos con la finalidad de erradicar la problemática de flexibilidad laboral. Islam y Mohd Rasad (2006) utilizaron AHP para evaluar a los empleados conforme en los criterios: cantidad-calidad del trabajo, planificación-organización, iniciativa-compromiso, trabajo en equipo-cooperación, comunicación y factores externos. Sriwardiningsih *et al.* (2018) emplearon AHP para evaluar y seleccionar a los empleados candidatos para obtener una promoción laboral en puestos más altos en un intento de mejorar la eficacia de sus empleados.

Abdullah y Zulkifli (2015) integraron AHP y DEMATEL para valorar los criterios que tienen mayor influencia en la gestión de recursos humanos. Veronese Bentes *et al.* (2012) integraron

BSC y AHP para priorizar múltiples perspectivas e indicadores para medir el desempeño organizacional de una empresa brasileña. Kouatli (2019) empleo AHP para medir y comparar el desempeño general integrado de procesos de personas entre diferentes departamentos dentro de la organización de computación en nube, con la finalidad de motivar al personal para mejorar el desempeño del proceso y cumplir con los estándares en un enfoque competitivo entre las unidades de negocio. Phudphad *et al.* (2017) utilizaron AHP para estudiar los factores de seguridad del Sistema de Información de Recursos Humanos y explorar la importancia de cada uno para influir en el clima laboral. Pradina Kusumawardani y Agintiara (2015) utilizaron el método Fuzzy AHP-TOPSIS para el problema de la selección de generantes de Recursos Humanos.

Por otro lado, y en relación a estudios que tienen mayor relación al análisis de beneficios, Salgado, Flegl y Fejfarová (2020) aplicaron AHP para evaluar los factores que afectan la retención de empleados en una empresa de tecnología. Alcázar y Flegl (2019) manejaron AHP para evaluar las preferencias de los empleados sobre los programas de capacitación en una institución mexicana de finanzas públicas. Sánchez, Flegl y Vnoučková (2021) utilizaron AHP para valorar las preferencias que los empleados de diferentes generaciones tienen por los programas de Salud y Bienestar.

5 Métodos y materiales

5.1 Tipo de investigación

La presente investigación expone por la profundidad de la investigación de un estudio explicativo-correlacional, ya que trata de explicar cuál es la valoración o nivel de importancia que cada una de las generaciones que conviven en el entorno laboral otorga a los distintos beneficios laborales. Además de describir, la relación existente entre las variables.

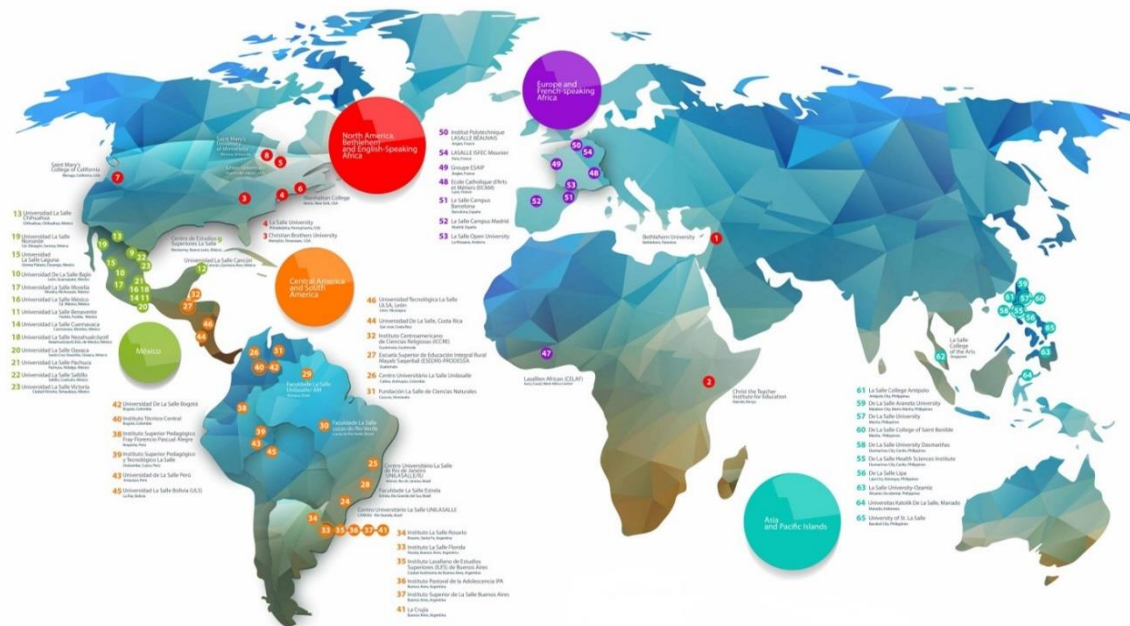
En torno a los datos empleados se habla una investigación cuantitativa, ya que existe una medición de la valoración que otorgan los bibliotecarios de las distintas generaciones sobre los beneficios laborales a los cuales son acreedores. Para el desarrollo del cuestionario, se colocan preguntas de ubicación; es decir, se solicitó identificar país, región y universidad a la que pertenece el encuestado. También, se consideraron datos como: género, edad, nivel educativo, puesto y antigüedad en la institución. Por otro lado, se establecen preguntas que permitan determinar aspectos de reconocimiento actual y los tipos de beneficios a los cuales son acreedores por el trabajo que realizan. Para el caso del muestro se define optar por el tipo probabilístico y a su vez por conglomerados, ya que el objeto de estudio se encuentra disperso a lo largo de los cinco contenidos.

5.2 Data/muestra

Se desarrolló una encuesta en línea en tres diferentes idiomas (español, inglés y francés), en la que se pidió a los bibliotecarios pertenecientes a la Red de La Salle Universities calificar aspectos de reconocimiento y beneficios monetarios y no monetarios en una escala de Likert de importancia y de frecuencia (Apéndice I). Esta evaluación se indicó de la siguiente forma: 1. No es importante, 2. Poco importante, 3. Neutral, 4. Importante y 5. Muy importante. La encuesta fue distribuida por correo electrónico considerando a todas las posiciones laborales de las 64 universidades ubicadas en los cinco continentes. Al final se obtuvo respuesta de 35 de ellas con un total de 166 respuestas. Identificando el 2.40% (4) de los encuestados pertenecen a la región PARC - Pacific-Asia Regional Conference, 0.60% (1) a la región RELAF - Région Lasallienne Afrique-Madagascar, 6.62% (11) a la región RELEM - Région Lasallienne Europe-Méditerranée, 62.04% a la región RELAL - Región Latinoamericana

Lasallista y el 28.31% a la RELAN - Région Lasallienne De L'amérique Du Nord / Lasallian Region Of North America.

Figura 3: Mapa La Salle en el mundo



Fuente: Elaboración del área de Relaciones Publicaciones y Comunicación, Universidad La Salle México, 2018.

Las preguntas iniciales pidieron a los encuestados proporcionar información referente a datos demográficos. En los cuales se pudo identificar el 69.28% (115 personas) corresponde al género femenino, 28.31% (47) son masculinos y el 2.41 (4) prefirió no contestar. Referente al dato de edad, se identifica el 31.33% (52) pertenece a la generación Baby Boomers, 46.99% (78) a la generación X, 21.08% (35) a los Millennials y con 0.60% (1) generación Z¹.

Por otro lado, el 14.46% (24) de los encuestados cuentan con estudios de nivel medio superior, el 47.59% (79) son licenciados, el 29.52% (49) tienen grado de Maestría, el 1.81 (3) cuentan con estudios de Doctorado y el 6.63% (11) mencionan tener otro tipo de estudios. Referente a la posición que ocupan dentro del lugar de trabajo, 10.84% (18 empleados) son

¹ Para eliminar problemas con el sesgo en los resultados por la única respuesta de la generación Z, se decidió eliminar esta respuesta del análisis.

Coordinadores, 15.66% (26) Jefes de departamento, 22.29% (37) funge como Encargado y/o Responsable y el 51.20% (85) son auxiliares. Por último, en el caso de la antigüedad dentro de la organización, el 22.29% (37) tiene más de 21 años laborando en la universidad, 18.67% (31) de 16 a 20 años, 12.05% (20) de 11 a 15 años, 13.86% (23) de 6 a 10 años, 30.72% (51) de 1 a 5 años y el 2.41% (4) menos de un año.

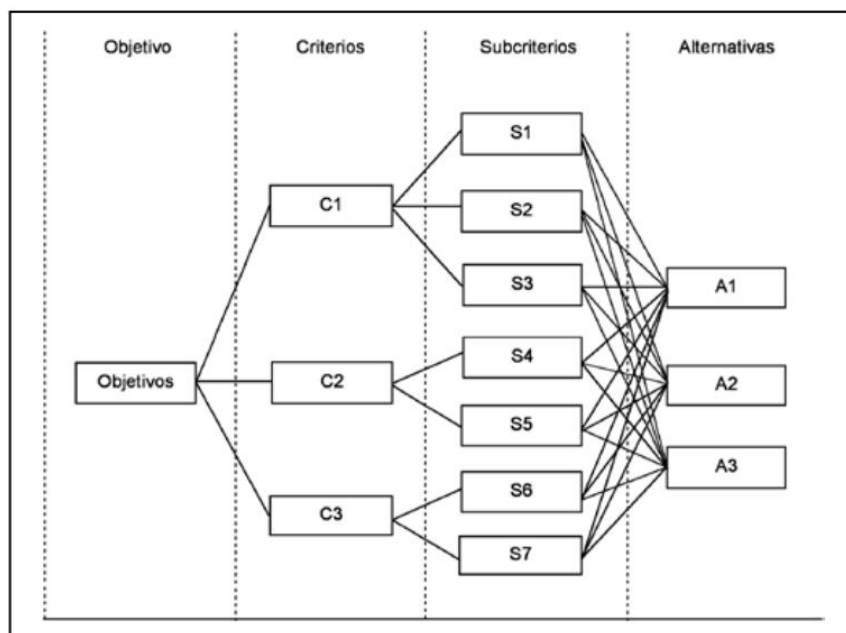
5.3 Proceso de Análisis Jerárquico (AHP)

Para el análisis de los datos obtenidos se utilizará el proceso de Análisis Jerárquico (AHP) que fue desarrollado por Saaty (1977, 1980) y trabaja con la evaluación cualitativa y cuantitativa. Está diseñado para apoyar en la toma de decisiones y proporcionar un marco de trabajo comprensible y racional, a través de la construcción de un modelo jerárquico que permita la estructuración de un problema; así como, para la representación y cuantificación de sus elementos, con la intención de relacionarlos con el problema y evaluar las alternativas de solución; a través, del análisis por segmentos y visualización de cambios en niveles (Pérez-Rodríguez *et al.*, 2013; Muñoz Medina & Romana García, 2016).

En el modelo AHP, el problema y sus componentes principales se desglosan en una estructura de forma jerárquica. Los pasos para obtener la estructuración del modelo jerárquico son (Figura 4): 1. definición del objetivo, 2. identificación de criterios, 3. identificación de subcriterios y 4. identificación de alternativas (Berumen & Llamazares, 2007).

AHP permite resolver problemas complejos en los que intervienen múltiples criterios. Trabaja tanto con la evaluación cualitativa como cuantitativa de las preferencias. Para obtener prioridades de criterios, se requieren comparaciones por parejas basadas en la escala verbal / numérica fundamental 1-9 (Tabla 3). El número de comparaciones necesarias para cada matriz de comparación es, donde es el número de criterios. Cada criterio gana una media geométrica de sus comparaciones, que luego se normalizan. $n(n - 1)/2n$.

Figura 4: Modelo jerárquico para la toma de decisiones con el AHP



Fuente: Recuperado de Berumen y Llamazares, 2007.

Tabla 3: AHP – escala fundamental (Saaty, 1987: 165)

| Escala numérica | Escala verbal | Explicación |
|---------------------------|--|---|
| 1 | Igualmente preferida | Dos elementos contribuyen en igual medida al objetivo. |
| 3 | Moderadamente preferida | La experiencia y el juicio favorecen levemente a un elemento sobre el otro. |
| 5 | Fuertemente preferida | La experiencia y el juicio favorecen fuertemente a un elemento sobre el otro. |
| 7 | Preferencia muy fuerte o demostrada | Un elemento es mucho más favorecido que el otro; su predominancia se demostró en la práctica. |
| 9 | Extremadamente preferida | Preferencia clara y absoluta de un criterio sobre otro. |
| 2, 4, 6, 8 | | Intermedia entre valores anteriores. |
| Recíprocos de lo anterior | Si el criterio i tiene asignado uno de los números arriba cuando comparando con el criterio j , entonces el criterio j tiene asignado un valor recíproco cuando comparando con i . | |

Un requisito importante es probar la consistencia de nuestras preferencias declaradas, ya que las decisiones hechas por el hombre pueden ser mutuamente inconsistentes debido a la

naturaleza humana. El método más utilizado para la verificación de consistencia fue desarrollado por Saaty (1977), quien propuso un índice de consistencia (CI) relacionado con el método de valor propio. CI se obtiene como:

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

Donde λ_{\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 4.

Tabla 4: 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 consistentes si la proporción de consistencia es inferior al 10%. El software Super Decisions se utiliza para contar las preferencias de criterios y para probar la consistencia de las preferencias.

5.4 Estructura del modelo

Con la finalidad de identificar el reconocimiento laboral que viven los colaboradores de bibliotecas pertenecientes a la Red de La Salle Universities, se determinó evaluar la importancia de dos criterios principales y el conjunto de subcriterios. Presentando una estructura de análisis de la siguiente forma:

1. *Beneficios monetarios*. Referido a incentivos relacionados con el dinero y que el empleado recibe a cambio de su trabajo. Dentro de este criterio se integran dos subcriterios:
 - *Beneficios Legales*. Asociados a todo aquel concepto que percibe el empleado por su trabajo y por mandato legal. Dividido en los siguientes subcriterios: aguinaldo, días de vacaciones, prima vacacional y seguridad social.
 - *Beneficios voluntarios*. Relacionados a los incentivos que otorga la empresa y que empleador no está obligado a cumplir. Dividido en los siguientes

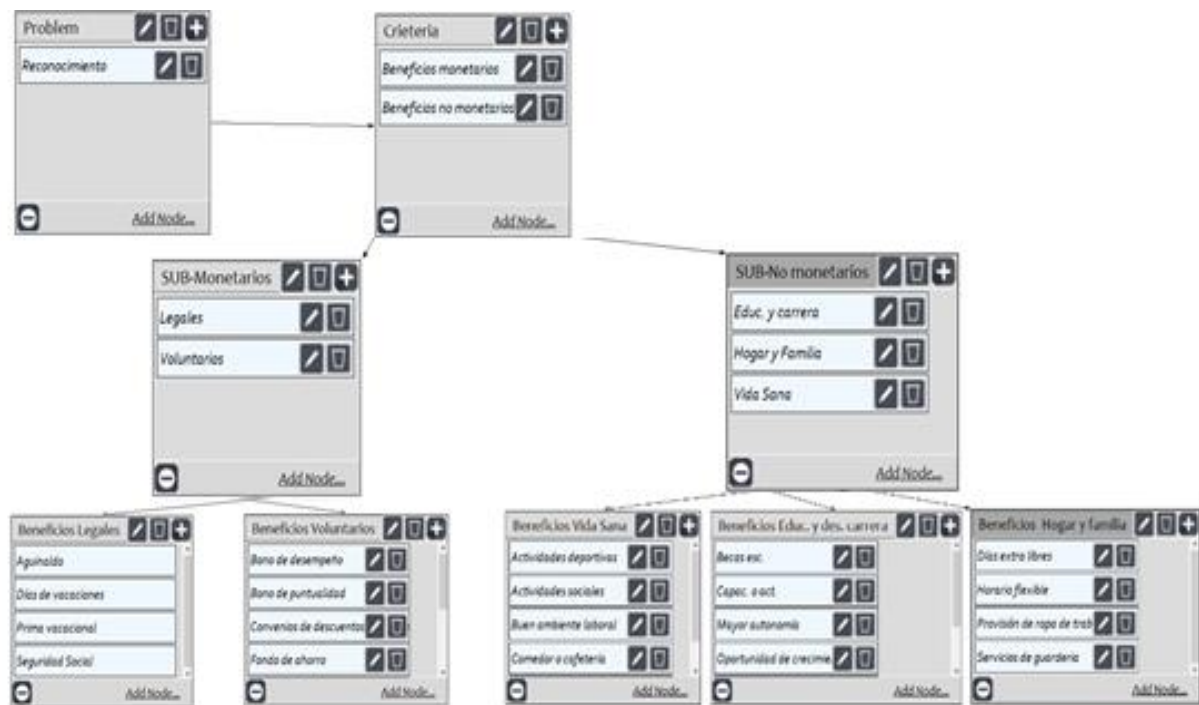
subcriterios: bono de puntualidad, bono de desempeño, convenios de descuentos (tiendas y servicios), fondo de ahorro, planes de préstamo, seguro de gastos médicos mayores, vales de despensa y plan flexible.

2. *Beneficios no monetarios*. Relacionado a agregar aspectos emocionales a la retribución monetaria de un empleado. Dentro de este criterio se integran tres subcriterios:

- *Vida sana*. Relacionados con el bienestar físico, mental, social, de seguridad y tranquilidad del espíritu de la persona. Dividido en los siguientes subcriterios: actividades deportivas, actividades sociales (sin pago de tiempo), buen ambiente laboral, comedor o cafetería y reconocimiento al trabajo bien hecho.
- *Educación y desarrollo de carrera*. Relacionados con oportunidades de autodesarrollo y mejora que pueden significar un avance en el plan de carrera. Dividido en los siguientes subcriterios: becas escolares, idiomas, etc., capacitación o actualización constante, oportunidad de crecimiento, en la universidad, reducción de jornada por estudios, trabajo a distancia y mayor autonomía para trabajar.
- *Hogar y familia*. Relacionado con la integración de la vida personal y el equilibrio entre trabajo y familia. Dividido en los siguientes subcriterios: días extra libres, horario flexible, provisión de ropa de trabajo, y servicios de guardería.

La estructura básica que se presenta en todos los modelos se muestra en la Figura 5.

Figura 5: Modelo de red de SuperDecisions



6 Resultados

El presente apartado expone en primer momento los resultados de la muestra total de los datos obtenidos y conforme al modelo de red descrito con anterioridad. Por otro lado, se muestran los resultados distribuidos por los tres grupos generacionales identificados en el análisis: Baby Boomers, Generación X y Millennials.

6.1 Modelo general

La Tabla 5 presenta los resultados del modelo general. En esta, se puede observar que, para los bibliotecarios los beneficios monetarios representan el mayor grado de importancia con el 75.00%. Dentro de este apartado y en el subcriterio beneficios legales, el beneficio Seguridad Social ostenta un nivel de valor superior con el 49.48% seguido por Días de vacaciones con el 31.02%. En relación al subcriterio beneficios voluntarios, el beneficio Seguro de Gastos Médicos Mayores ostenta por encima del resto de esta categoría con el 44.96% seguido de Fondo de ahorro con el 20.81%. Se identifica que, existe una mayor afiliación con beneficios de orden legal al ubicar un mayor porcentaje de preferencia en este apartado.

Por otro lado, el beneficio Buen ambiente Laboral enlistado dentro del subcriterio Vida sana, de los llamados beneficios no monetarios destaca una mayor importancia para los empleados con el 42.11%, posicionando el entorno laboral como uno de los factores con mayor relevancia para permanecer en el área laboral. Además, este puede ser uno de los indicadores que logren desarrollar una mayor productividad entre los empleados y ayude a que el trabajo prospere. Sin embargo, aunque denota un nivel de importancia, no supera el valor que representa el subcriterio Seguridad Social. En la misma sección, se identifica en segundo lugar de jerarquía el beneficio Reconocimiento al trabajo bien hecho con el 32.44%, identificando la importancia de reconocer la labor del bibliotecario, logrando estimularlos hacia una meta común de conseguir.

En el caso del subcriterio Educación y desarrollo de carrera destacan los beneficios Capacitación y actualización constante con un 35.72% y Oportunidad de crecimiento en la universidad, así como Mayor autonomía para trabajar con el 22.27%. En sentido, el potencializar el aprendizaje de los bibliotecarios puede ayudar a reducir la brecha existente

hoy en día entre el desarrollo de habilidades actuales y las que se requieren en el campo laboral. De igual forma, el brindar autonomía en las actividades que se realizan apoya en procesos de motivación al dejar que el colaborador tome propios retos y decisiones, mejorando el desempeño de los bibliotecarios. También, se puede hablar del interés que los empleados ponen al tema de autorrealización, lo que suscita en el entorno que trabaja y el poder contar con un buen clima laboral. Aspectos que pueden favorecer o afectar en el bienestar del personal y que exista una independencia con la empresa hasta llegar a problemas de baja productividad, nula motivación laboral, absentismo laboral y rotación de personal. El empleado al sentirse capacitado o al haber invertido tiempo en su preparación, espera un reconocimiento por parte de sus líderes que permitan desarrollarse en otros niveles dentro de la universidad.

En el caso del subcriterio Hogar y familia destacan los beneficios de Horario flexible con el 45.17% y Días extra libres con el 38.04%, los cuales pueden significar una gran relación con un buen Clima laboral, al sentir que la universidad le aprueba crear horarios que le permitan tener un equilibrio en su vida.

Tabla 5: Resultados del análisis de incentivos en torno al reconocimiento laboral: Modelo general

| Crterios | Subcriterios | Beneficios y reconocimientos | | | | | | | |
|------------------------------------|--|---|--|--|--|--|--|----------------------------|-------------------------|
| Beneficios Monetarios 75.00% | <i>Beneficios Legales</i> | Aguinaldo 6.14% | Días de vacaciones 31.02% | Prima vacacional 13.36% | Seguridad Social 49.48% | | | | |
| | <i>Beneficios voluntarios</i> | Bono de puntualidad 3.37% | Bono de desempeño 3.38% | Convenios de descuentos (tiendas y servicios) 3.38% | Fondo de ahorro 20.81% | Planes de préstamo 5.61% | Seguro de Gastos Médicos Mayores 44.96% | Vales de despensa 3.38% | Plan flexible 15.12% |
| Beneficios no Monetarios 25.00% | <i>Vida sana</i> | Actividades deportivas 5.37% | Actividades sociales 9.39% | Buen ambiente laboral 42.11% | Comedor o cafetería 10.69% | Reconocimiento al trabajo bien hecho 32.44% | | | |
| | <i>Educación y desarrollo de carrera</i> | Becas escolares, idiomas, etc. 9.48% | Capacitación o actualización constante 35.72% | Oportunidad de crecimiento en la universidad 22.27% | Reducción de jornada por estudios 4.13% | Trabajo a distancia 6.13% | Mayor autonomía para trabajar 22.27% | | |
| | <i>Hogar y familia</i> | Días extra libres 38.04% | Horario Flexible 45.17% | Provisión de ropa de trabajo 2.12% | Servicios de guardería 8.21% | | | | |

Uno de los beneficios que fue el menos valorado por los bibliotecarios es el que tiene que ver con la Provisión de ropa de trabajo, evaluado con el 2.12% y esto puede deberse al tipo de actividades que se desarrollan y al tipo de usuario que atiende, en su mayoría a jóvenes.

Las ponderaciones de prioridad del modelo fueron consistentes al obtener un índice de consistencia inferior al 10% (0.12%). El índice de inconsistencia para los subcriterios Beneficios Legales, Beneficios Voluntarios, Vida Sana, Educación y desarrollo de Carrera y Hogar y Familia se presentó con un 0.12%.

6.2 Modelo Baby Boomers

Durante el análisis del modelo general, se hizo una descripción amplia del nivel de importancia que los bibliotecarios calificaron con respecto a los beneficios monetarios y no monetarios obtenidos por trabajar en la Red de Bibliotecas de las Universidades La Salle. Para tener una perspectiva más detallada, los datos se agruparon según el grupo generacional al que pertenecen los bibliotecarios. La Tabla 6 muestra la evaluación que realizaron los empleados pertenecientes a la generación Baby Boomers. Respecto a la importancia de los beneficios monetarios y no monetarios, destaca una inclinación por los beneficios de orden económico con una valoración del 80.00% lo que no se encuentra tan desproporcionado a lo descrito en el modelo general, ubicando un +5.00% de diferencia.

Con respecto a los beneficios legales, el beneficio Seguridad Social sigue siendo el más importante con un 57.54%, lo que indica una importancia +8.06% según al modelo general. Esto puede deberse a que existe una preocupación por buscar seguridad y estabilidad en el futuro a medida que avanza la edad y asegurar la asistencia médica, situación que puede no ser un tema de preocupación para las siguientes generaciones. Además del contexto actual que se está viviendo con el desarrollo de una pandemia, puede ser otro de los factores que preocupen a esta generación, la necesidad y la importancia de contar con la seguridad social médica. En segunda posición y dentro del subcriterio de los llamados beneficios legales, se encuentran los Días de vacaciones con un 31.02% y es que puede pensarse que los integrantes de este grupo generacional deciden complacerse por todos los años trabajados tomando tiempo de descanso y disfrute personal. Dentro del subcriterio Beneficios voluntarios, se localiza el beneficio Seguro de Gastos Médicos Mayores con el 23.71% como el mejor valorado de esta categoría y en segundo lugar se ubica el beneficio Fondo de ahorro con un

21.71%, +0.09% en comparación con el modelo general. En tercera posición de importancia se encuentra Vales de despensa con el 17.91%, esta es la única generación que ubica este beneficio como un elemento importante a considerar, ponderando a este con 14.53% por arriba de lo marcado en el modelo general, +13.69% de lo mencionado por la generación X (Tabla 7) y +11.89% de lo que indican los Millennials (Tabla 8).

Referente a los beneficios no monetarios, el subcriterio Buen ambiente Laboral persiste con una alta valoración con el 46.56% patrón que ya se observaba en el modelo general (42.11%, +4.45%). Para esta generación, la existencia de un buen clima laboral no es más importante que la Seguridad Social, como se observa en el modelo general. En la misma sección se siguen posicionando el beneficio de Reconocimiento al trabajo bien hecho con el 32.44%, -0.56% con respecto al modelo general. En el caso del subcriterio Educación y desarrollo de carrera nuevamente aparece Capacitación o actualización constante con el 27.61%, -8.11% y equiparado a ello se presenta con el mismo valor los beneficios Oportunidad de crecimiento en la universidad y Mayor autonomía para trabajar, lo que significa un 5.34% por arriba en comparación al modelo general. Y esto puede deberse a que busquen desarrollar una carrera exitosa y generar cambios por la preparación y especialización que han desarrollado en su área; así como la experiencia que han adquirido al transcurrir de los años.

En relación al subcriterio Hogar y familia destacan de nuevo los beneficios Horario flexible con 52.62%, +7.45 y Días extra libres con el 34.37%, -3.67 en comparación con el modelo general. Al igual que en el modelo general, en esta generación sigue existiendo una fuerte tendencia hacia los beneficios monetarios; sin embargo, también se ve una aceptación marcada por los beneficios que tienen que ver con los subcriterios Vida sana, Educación y desarrollo de carrera y Hogar y familia. Los Baby Boomers no pierden de vista la importancia de contar con beneficios que agreguen un plus al lugar de trabajo al sentirse bien con el ambiente laboral, reconocidos y desarrollados y que en algún punto este puede traer grandes beneficios para la universidad al generar una fidelidad por parte de los empleados.

Tabla 6: Resultados del análisis de incentivos en torno al reconocimiento laboral: Modelo Baby Boomers

| Crterios | Subcriterios | Beneficios y reconocimientos | | | | | | | |
|------------------------------------|--|---|--|--|--|--|--|-----------------------------|-------------------------|
| Beneficios Monetarios 80.00% | <i>Beneficios Legales</i> | Aguinaldo 5.89% | Días de vacaciones 27.46% | Prima vacacional 9.11% | Seguridad Social 57.54% | | | | |
| | <i>Beneficios voluntarios</i> | Bono de puntualidad 2.70% | Bono de desempeño 4.91% | Convenios de descuentos (tiendas y servicios) 4.77% | Fondo de ahorro 21.71% | Planes de préstamo 7.43% | Seguro de Gastos Médicos Mayores 23.17% | Vales de despensa 17.91% | Plan flexible 17.42% |
| Beneficios no Monetarios 20.00% | <i>Vida sana</i> | Actividades deportivas 2.23% | Actividades sociales 6.09% | Buen ambiente laboral 46.56% | Comedor o cafetería 12.24% | Reconocimiento al trabajo bien hecho 31.88% | | | |
| | <i>Educación y desarrollo de carrera</i> | Becas escolares, idiomas, etc. 8.93% | Capacitación o actualización constante 27.61% | Oportunidad de crecimiento en la universidad 27.61% | Reducción de jornada por estudios 4.11% | Trabajo a distancia 4.11% | Mayor autonomía para trabajar 27.61% | | |
| | <i>Hogar y familia</i> | Días extra libres 34.37% | Horario Flexible 52.62% | Provisión de ropa de trabajo 6.50% | Servicios de guardería 6.50% | | | | |

Uno de los beneficios ponderado como menos importante fue el relacionado con Actividades deportivas con el 2.23% y esto puede corresponder a la pérdida de movimiento y al cambio en general de sus cuerpos por cuestión de la edad.

Las ponderaciones de prioridad del modelo fueron consistentes al obtener un índice del 0.04%. Referente a los subcriterios no superaron el 10%. La inconsistencia para los subcriterios Beneficios Legales, Beneficios Voluntarios, Vida Sana, Educación y desarrollo de Carrera y Hogar y Familia se presentó con un 0.04%.

6.2.1 Perspectiva de género

Desde la perspectiva de género se observan varias diferencias, para el caso de los beneficios monetarios categorizados como legales resalta para las mujeres el beneficio Seguridad Social con el 61.45% el cual demuestra una diferencia abismal con -53.12% respecto a lo valorizado por los hombres de esta generación. Este dato es sorprendente, ya que se esperaría que el nivel de importancia que se otorga a este beneficio y en este rango de edad sería mayormente en el mismo nivel de importancia para ambos géneros al tratarse de un beneficio que da seguridad al futuro pensando en planes de jubilación, sin embargo, esto puede deberse a que

para los hombres, este beneficio no se considere como única opción para obtener dinero para la vejez sino que trabaje en otros proyectos que brinden una mayor estabilidad al futuro.

Por otro lado, los beneficios Días de vacaciones y Prima vacacional son preferidos más por los hombres, ambos valorizados con el 41.67% de importancia. En este caso se muestra otro dato interesante, al visualizar -33.20% de importancia para las mujeres y -36.56% conforme al modelo general. Lo anterior refleja una situación peculiar, ya que por un lado parece importar el contar con tiempo para descansar; sin embargo, también consideran importante el factor de dinero (Figura 6).

Figura 6: Diferencias entre las preferencias de los Beneficios Monetarios Legales con respecto al género

| Beneficios | Preferencias | | | | | |
|---------------------|--------------|----------|-----------|---------------------|----------------------|-----------------------|
| | General | Femenino | Masculino | General vs Femenino | General vs Masculino | Femenino vs Masculino |
| Monetarios, Legales | 5.89% | 8.47% | 8.33% | 2.58% | 2.44% | 0.14% |
| Aguinaldo | 5.89% | 8.47% | 8.33% | 2.58% | 2.44% | 0.14% |
| Días de vacaciones | 27.46% | 21.62% | 41.67% | -5.84% | 14.21% | -20.05% |
| Prima vacacional | 9.11% | 8.47% | 41.67% | -0.64% | 32.56% | -33.20% |
| Seguridad Social | 57.54% | 61.45% | 8.33% | 3.91% | -49.21% | 53.12% |

En el caso de los beneficios monetarios, categorizados como voluntarios se visualiza como el favorito para las mujeres el reconocimiento Seguro de Gastos Médicos Mayores con un 40.54% (frente al 20.53% de los hombres), el cual tiene una gran relación con lo mencionado en el apartado anterior. Esto vuelve a indicar nuevamente, el nivel de importancia que las mujeres asumen hacia el bienestar de la salud y el contar con servicios que apoyen en este sentido. Por otro lado, para los hombres es más importante el beneficio Fondo de ahorro posicionándolo con el 38.44% de importancia (-15.49% en relación al modelo femenino y -16.73% en relación al modelo masculino). En otro sentido, se observa que el beneficio Convenios de descuentos es el menos trascendental para los hombres al otorgarle solo 2.14% de valor y el cual no está muy alojado de lo que piensan las mujeres con el 4.48% y 4.77% de lo mencionado en el modelo general. Para el caso de las mujeres, mencionan los beneficios Bono de puntualidad (-3.04% frente a los hombres), Bono de desempeño (+3.04% frente a los hombres) y Vales de despensa como los menos favoritos con el 2.85% (+1.05% frente a los hombres). Lo anterior puede indicar, que para esta generación es más importante o llegan a preciar aún más la estabilidad laboral, búsqueda de un estatus dentro de la institución, ser

reconocidos como líderes y el contar con un sentido de pertenencia de una gratificación fija o de incentivos no monetarios que de una remuneración extemporánea (Figura 7).

Figura 7: Diferencias entre las preferencias de los Beneficios Monetarios Voluntarios con respecto al género

| Beneficios | Preferencias | | | | | |
|---|--------------|----------|-----------|---------------------|----------------------|-----------------------|
| | General | Femenino | Masculino | General vs Femenino | General vs Masculino | Femenino vs Masculino |
| Monetarios, Voluntarios | | | | | | |
| Bono de puntualidad | 2.70% | 2.85% | 5.89% | 0.15% | 3.19% | -3.04% |
| Bono de desempeño | 4.91% | 2.85% | 5.89% | -0.06% | 0.98% | -3.04% |
| Convenios de descuentos (tiendas y servicios) | 4.77% | 4.48% | 2.14% | -0.29% | -0.63% | 2.34% |
| Fondo de ahorro | 21.71% | 22.95% | 38.44% | 1.24% | 16.73% | -15.49% |
| Planes de préstamo | 7.43% | 6.74% | 13.97% | -0.69% | 6.54% | -7.23% |
| Seguro de Gastos Médicos Mayores | 23.17% | 40.54% | 20.53% | 17.37% | -1.64% | 20.01% |
| Vales de despensa | 17.91% | 2.85% | 3.90% | -15.06% | -10.01% | -1.05% |
| Plan flexible | 17.42% | 16.75% | 9.23% | -0.67% | -8.19% | 7.52% |

Por otro lado, y para el caso de los beneficios no monetarios, categorizados en Vida Sana destaca tanto para mujeres como hombres el beneficio Buen ambiente laboral (46.56% en el modelo femenino y 47.10% en el modelo masculino) y es que parece que el contar con un excelente lugar para trabajar es la clave para mantener satisfechos a los empleados y en esta generación puede deberse a que prefieren contar con espacio agradables para trabajar lo que resta de su vida laboral. Otro de los beneficios que cobra mayor valor es el que tiene que ver con el Reconocimiento al trabajo bien hecho (32.36% para los hombres y 31.88% para las mujeres y el modelo general) y es que puede pensarse al ser la generación con mayor tiempo en la vida laboral, es importante que se reconozca su experiencia y logros. En tercera posición se observa el beneficio Comedor o cafetería con el 13.08% para el modelo masculino y 12.24% para el modelo femenino y general. Lo anterior puede deberse al cuidado que prestan en esta edad sobre su salud, alimentación y estilo de vida (Figura 8).

Figura 8: Diferencias entre las preferencias de los Beneficios No Monetarios Vida Sana con respecto al género

| Beneficios | Preferencias | | | | | |
|--------------------------------------|--------------|----------|-----------|---------------------|----------------------|-----------------------|
| | General | Femenino | Masculino | General vs Femenino | General vs Masculino | Femenino vs Masculino |
| No Monetarios, Vida Sana | | | | | | |
| Actividades deportivas | 2.23% | 3.23% | 3.73% | 1.00% | 1.50% | -0.50% |
| Actividades sociales | 6.09% | 6.09% | 3.73% | 0.00% | -2.36% | 2.36% |
| Buen ambiente laboral | 46.56% | 46.56% | 47.10% | 0.00% | 0.54% | -0.54% |
| Comedor o cafetería | 12.24% | 12.24% | 13.08% | 0.00% | 0.84% | -0.84% |
| Reconocimiento al trabajo bien hecho | 31.88% | 31.88% | 32.36% | 0.00% | 0.48% | -0.48% |

En la Figura 9, se pueden observar los beneficios no monetarios categorizados como de Educación y desarrollo de carrera. En estos, destacan como los favoritos, los beneficios de

Capacitación o actualización constante y Mayor autonomía para trabajar con el 29.59% para los hombres y -1.98% para las mujeres en ambos casos. Y esto puede estar relacionado con el beneficio Reconocimiento al trabajo bien hecho de la tabla anterior, y es que el contar con una mayor experiencia y aprendizajes se espera se otorgue la libertad de tomar decisiones en el trabajo que desempeñan y como realizarlo. De la misma manera y por los cambios actuales en cuanto a tecnología y procesos valoran el tener actualización que les permitan seguir explotando al máximo habilidades y aptitudes. Por otro lado, los hombres destacan la importancia del Trabajo a distancia con el 11.16% (frente a -7.05% de las mujeres) lo cual representa un dato curioso, ya que se pensaría por la falta de habilidad tecnología preferirían trabajar de manera presencial para desarrollar sus carreras.

Figura 9: Diferencias entre las preferencias de los Beneficios No Monetarios Educación y desarrollo de carrera con respecto al género

| Beneficios | Preferencias | | | | | |
|--|--------------|----------|-----------|---------------------|----------------------|-----------------------|
| | General | Femenino | Masculino | General vs Femenino | General vs Masculino | Femenino vs Masculino |
| No Monetarios, Educación y desarrollo de carrera | 8.93% | 8.93% | 7.02% | 0.00% | -1.91% | 1.91% |
| Becas escolares, idiomas, etc. | 8.93% | 8.93% | 7.02% | 0.00% | -1.91% | 1.91% |
| Capacitación o actualización constante | 27.61% | 27.61% | 29.59% | 0.00% | 1.98% | -1.98% |
| Oportunidad de credimiento en la universidad | 27.61% | 27.61% | 18.01% | 0.00% | -9.60% | 9.60% |
| Reducción de jornada por estudios | 4.11% | 4.11% | 4.64% | 0.00% | 0.53% | -0.53% |
| Trabajo a distancia | 4.11% | 4.11% | 11.16% | 0.00% | 7.05% | -7.05% |
| Mayor autonomía para trabajar | 27.61% | 27.61% | 29.59% | 0.00% | 1.98% | -1.98% |

Para el caso de los beneficios no monetarios categorizados de Hogar y familia (Figura 10) se muestra como el favorito para las mujeres, el beneficio Horario flexible con el 52.62% (frente al -10.55% de los hombres) y esto puede deberse a que requieren flexibilidad para acudir a citas médicas, ya que el tema salud ha sido una constante a considerar en los beneficios que valora. En cuanto a los hombres, ellos ponderan el beneficio Días extra libres como el más importante con el 42.07%, +4.70% de los indicado por las mujeres. Lo anterior puede deberse a que desean mayor tiempo para el disfrute personal, al ocio y descanso por haber trabajado ya gran cantidad de su vida. Y uno de los beneficios valorado como el menos importante es el relacionado con Servicios de guardería (6.50% en el modelo femenino y 6.21% en el modelo masculino) y ello puede deberse a que la edad reproductiva ha concluido y ahora están enfocados a otras metas, objetivo o anhelos.

Figura 10: Diferencias entre las preferencias de los Beneficios No Monetarios Hogar y Familia con respecto al género

| Beneficios | Preferencias | | | | | |
|--------------------------------|--------------|----------|-----------|---------------------|----------------------|-----------------------|
| | General | Femenino | Masculino | General vs Femenino | General vs Masculino | Femenino vs Masculino |
| No Monetarios, Hogar y Familia | 34.37% | 37.37% | 42.07% | 3.00% | 7.70% | -4.70% |
| Días extra libres | 34.37% | 37.37% | 42.07% | 3.00% | 7.70% | -4.70% |
| Horario flexible | 52.62% | 52.62% | 42.07% | 0.00% | -10.55% | 10.55% |
| Provisión de ropa de trabajo | 6.50% | 6.50% | 9.65% | 0.00% | 3.15% | -3.15% |
| Servicios de guardería | 6.50% | 6.50% | 6.21% | 0.00% | -0.29% | 0.29% |

6.3 Modelo Generación X

Los resultados para la Generación X se exponen en la Tabla 7. En cuanto a la importancia que le dan a los beneficios monetarios y no monetarios, se destaca una leve inclinación hacia los beneficios económicos con una valoración del 67.00%, observando esta generación es la única que denota una mayor tendencia a contar con beneficios del llamado salario emocional. En este modelo y contrario a los anteriores se visualiza una fuerte inclinación por el beneficio Días de vacaciones con el 49.48%, lo que significa un 22.02% por arriba conforme a lo valorado por los bibliotecarios pertenecientes a la generación Baby Boomers. Como se observa existe una elevada diferenciación, lo cual puede tener una relación con el suceso de salud que se está viviendo y es que la pandemia ha cambiado la forma de trabajar. La ansiedad, el estrés y otras emociones que han surgido al realizar grandes cambios en el trabajo laboral y del hogar pueden ocasionar la necesidad de contar con un tiempo para descansar, poder tener una desconexión digital y cuidar de la salud mental. En segunda posición se puede ubicar nuevamente el beneficio Seguridad social con el 31.02%, -26.52% en comparación con los Baby Boomers (Tabla 6). En el caso del subcriterio Beneficios voluntarios, el beneficio Seguro de Gastos Médicos Mayores es el mejor valorado de esta sección con el 42.19%, +19.74 en comparación con los Baby Boomers. Posteriormente se visualiza el beneficio Fondo de ahorro con 20.25%.

En relación con los beneficios no monetarios, dentro del subcriterio Vida Sana se ubica Buen ambiente laboral con el 47.65%, +5.54% en comparación al modelo general. Esto puede deberse a que estamos hablando de personas que valoran la calidad de vida, por lo que necesitan estar en un entorno laboral que mejore la sensación de seguridad y desarrollo personal de los empleados. En segunda posición se ubica el beneficio Reconocimiento al trabajo bien hecho con el 32.82% y cabe recalcar que esta generación es la que mejor valora

este beneficio, +0.94% en comparación con los Baby Boomers y +2.45% en relación con los Millennials. Esto puede indicar, que se trata posiblemente de la generación más trabajadora y ambiciosa de superación personal y profesional, ya que busca que se le distinga el trabajo o los méritos que ha logrado. En el caso del subcriterio Educación y desarrollo de carrera, los beneficios Capacitación y actualización constante y Oportunidad de crecimiento son los mejor evaluados en este apartado con el 30.42% de preferencia, +2.81% por encima de lo valorado por los Baby Boomers. Se observa ambos aspectos tiene gran relación con el beneficio de reconocimiento y es que al orientar tiempo en lograr una mayor preparación y especialización de las actividades que desarrollan perciben la necesidad de que se les otorguen recompensas o estímulos por el esfuerzo y desarrollo que están logrando.

En segundo orden se puede ubicar el beneficio Mayor autonomía para trabajar con el 18.94%, -8.67% en relación a los Baby Bommers y ello puede deberse a que regularmente optan por trabajar solos. Respecto al subcriterio Hogar y familia se enlista el beneficio Días extra libres como el más importante con el 41.78%, +7.41% por encima de lo que valoran los Baby Boomers y +21.08 en relación con lo que dictan los Millennials (Tabla 8). Como se puede observar, nuevamente este representa uno de los beneficios con mayor importancia para este grupo generacional en diferencia de lo que mencionan los otros dos grupos y lo cual muestra relación con la valoración que dan al beneficio Días de vacaciones (49.48%), aspecto que como ya se comentaba puede deberse a la situación de salud que se vive y lo cual ha causado fatiga por el cambio en el modo de trabajar y la percepción de ser la generación que más trabaja.

En segundo lugar, se visualiza el beneficio Provisión de ropa de trabajo con el 22.36%, nuevamente se muestra un fuerte pronunciamiento ya que es la única generación que ubica este beneficio como un elemento importante a considerar, incluso se contrapone con lo que se representa en el modelo general al valorar este beneficio como el menos importante con el 2.12%; es decir -20.24%, +15.86% de lo mencionado por la generación Baby Boomers (Tabla 6) y +9.48% de lo que indican los Millennials (Tabla8). En general se observa existe una fuerte tendencia hacia los beneficios legales y de Vida sana al captar una mayor puntuación, 80.05% y 81.47% respectivamente por encima de los otros subcriterios.

Tabla 7: Resultados del análisis de incentivos en torno al reconocimiento laboral: Modelo Generación X

| Crterios | Subcriterios | Beneficios y reconocimientos | | | | | | | | |
|------------------------------------|--|---|--|--|--|--|--|----------------------------|-------------------------|--|
| Beneficios Monetarios 67.00% | <i>Beneficios Legales</i> | Aguinaldo 6.14% | Días de vacaciones 49.48% | Prima vacacional 13.36% | Seguridad Social 31.02% | | | | | |
| | <i>Beneficios voluntarios</i> | Bono de puntualidad 4.22% | Bono de desempeño 8.85% | Convenios de descuentos (tiendas y servicios) 4.22% | Fondo de ahorro 20.25% | Planes de préstamo 4.22% | Seguro de Gastos Médicos Mayores 42.91% | Vales de despensa 4.22% | Plan flexible 11.09% | |
| Beneficios no Monetarios 33.00% | <i>Vida sana</i> | Actividades deportivas 4.07% | Actividades sociales 6.07% | Buen ambiente laboral 47.65% | Comedor o cafetería 9.40% | Reconocimiento al trabajo bien hecho 32.82% | | | | |
| | <i>Educación y desarrollo de carrera</i> | Becas escolares, idiomas, etc. 7.68% | Capacitación o actualización constante 30.42% | Oportunidad de crecimiento en la universidad 30.42% | Reducción de jornada por estudios 4.86% | Trabajo a distancia 7.68% | Mayor autonomía para trabajar 18.94% | | | |
| | <i>Hogar y familia</i> | Días extra libres 41.78% | Horario Flexible 15.96% | Provisión de ropa de trabajo 22.36% | Servicios de guardería 19.90% | | | | | |

El beneficio Actividades deportivas vuelve nuevamente a localizarse entre los menos importantes con el 4.07%, +1.84% respecto a lo que indican los Baby Boomers.

Las ponderaciones de prioridad del modelo fueron consistentes al obtener un índice del 0.03%. Referente a los subcriterios no superaron el 10%. La inconsistencia para los subcriterios Beneficios Legales, Beneficios Voluntarios, Vida Sana, Educación y desarrollo de Carrera y Hogar y Familia se presentan con 0.03%.

6.3.1 Perspectiva de género

Desde la perspectiva de género, se observan varias diferencias. La primera tiene que ver con el beneficio de Seguridad Social, marcado como el favorito para las mujeres con el 50.78% (frente al 31.82% indicado por los hombres). Como se puede observar, este beneficio prevalece conforme a lo indicado por las mujeres pertenecientes a la generación Baby Boomers (Figura 6), desde aquí se visualiza una tendencia por los beneficios de salud. En el caso de los hombres, contrasta como el preferido el beneficio de Días de vacaciones, con el 50.39%, +43.83% respecto a lo valorizado por las mujeres. Y es que al hablar de una de las generaciones que actualmente concentran la fuerza laboral, se puede pensar que esta sea la razón por la que requieren de tiempo de descanso. Sin embargo, es una sorpresa observar

como para las mujeres este es uno de los beneficios con menos importancia sobre todo cuando se sabe del trabajo extra que desempeñan en el hogar. Por otro lado, el beneficio Prima vacacional recobra importancia, pero en esta ocasión para el sector femenino (contrario a lo que se observaba en el modelo Masculino de los Baby Boomers) con el 32.41%, + 23.52% con respecto a lo valorizado por los hombres (Figura 11).

Figura 11: Diferencias entre las preferencias de los Beneficios Monetarios Legales con respecto al género

| Beneficios | Preferencias | | | | | |
|---------------------|--------------|----------|-----------|---------------------|----------------------|-----------------------|
| | General | Femenino | Masculino | General vs Femenino | General vs Masculino | Femenino vs Masculino |
| Monetarios, Legales | | | | | | |
| Aguinaldo | 6.14% | 10.25% | 8.89% | 4.11% | 2.75% | 1.36% |
| Días de vacaciones | 49.48% | 6.56% | 50.39% | -42.92% | 0.91% | -43.83% |
| Prima vacacional | 13.36% | 32.41% | 8.89% | 19.05% | -4.47% | 23.52% |
| Seguridad Social | 31.02% | 50.78% | 31.82% | 19.76% | 0.80% | 18.96% |

En relación con los beneficios monetarios categorizados como voluntarios (Figura 12) destaca para las mujeres el beneficio Seguro de Gastos Médicos Mayores ponderado con el 45.99% (frente al 21.94% del modelo masculino y 42.91% del modelo general) y nuevamente se vuelve a observar una tendencia, respecto a lo valorizado por las mujeres de la Generación Baby Boomers (Figura 7) y en relación a lo indicado en la tabla anterior respecto a la afinidad hacia beneficios de cuidado de la salud. Para el caso de los hombres, el beneficio Fondo de ahorro es visualizado como el favorito con el 40.08%, +27.92% respecto a lo marcado por el modelo femenino y +19.88% respecto al modelo general. Esto indica la importancia que otorgan al dinero y el poder contar con un ahorro para el futuro. Otro de los beneficios marcados como prioritarios para las mujeres es el de Plan Flexible valorizado con el 22.15%, -12.09% de los hombres. Con este beneficio, se recalca la importancia que otorgan las mujeres hacia incentivos con el cuidado de su bienestar.

Figura 12: Diferencias entre las preferencias de los Beneficios Monetarios Voluntarios con respecto al género

| Beneficios | Preferencias | | | | | |
|---|--------------|----------|-----------|---------------------|----------------------|-----------------------|
| | General | Femenino | Masculino | General vs Femenino | General vs Masculino | Femenino vs Masculino |
| Monetarios, Voluntarios | | | | | | |
| Bono de puntualidad | 4.22% | 3.48% | 5.59% | -0.74% | 1.37% | -2.11% |
| Bono de desempeño | 8.85% | 3.48% | 5.59% | -5.37% | -3.16% | -2.11% |
| Convenios de descuentos (tiendas y servicios) | 4.22% | 5.80% | 5.59% | 1.58% | 1.37% | 0.21% |
| Fondo de ahorro | 20.25% | 12.16% | 40.08% | -8.09% | 19.88% | -27.92% |
| Planes de préstamo | 4.22% | 3.48% | 5.59% | -0.74% | 1.37% | -2.11% |
| Seguro de Gastos Médicos Mayores | 42.91% | 45.99% | 21.94% | 3.08% | -20.67% | 24.05% |
| Vales de despensa | 4.22% | 3.48% | 5.59% | -0.74% | 1.37% | -2.11% |
| Plan flexible | 11.09% | 22.15% | 10.06% | 11.06% | -1.06% | 12.09% |

Con respecto a beneficios no monetarios de los clasificados en Vida Sana (Figura 13), el beneficio Buen ambiente laboral destaca para los tres modelos (50.87%, modelo masculino; 47.65%, modelo general y 47.24%, modelo femenino), demostrando nuevamente gran importancia para permanecer en un trabajo o demostrar la mayor productividad de las actividades que se realizan. En el mismo tenor y, en consecuencia, se visualiza como uno de los beneficios más importantes para las mujeres el que tiene que ver con el Reconocimiento al trabajo bien hecho con el 32.20% (frente al 26.50% de los hombres) lo que demuestra la necesidad de recibir distinción por las tareas o proyectos que se desarrollan. Por otro lado, para los hombres destaca en tercera posición, el beneficio Actividades sociales con el 12.87%, -7.83% del modelo femenino, y ello puede deberse a que hablamos de personas activas.

Figura 13: Diferencias entre las preferencias de los Beneficios No Monetarios Vida Sana con respecto al género

| Beneficios | Preferencias | | | | | |
|--------------------------------------|--------------|----------|-----------|---------------------|----------------------|-----------------------|
| | General | Femenino | Masculino | General vs Femenino | General vs Masculino | Femenino vs Masculino |
| No Monetarios, Vida Sana | | | | | | |
| Actividades deportivas | 4.07% | 4.89% | 4.46% | 0.82% | 0.39% | 0.43% |
| Actividades sociales | 6.07% | 7.83% | 12.87% | 1.76% | 6.80% | -5.04% |
| Buen ambiente laboral | 47.65% | 47.24% | 50.87% | -0.41% | 3.22% | -3.63% |
| Comedor o cafetería | 9.40% | 7.83% | 5.30% | -1.57% | -4.10% | 2.53% |
| Reconocimiento al trabajo bien hecho | 32.82% | 32.20% | 26.50% | -0.62% | -6.32% | 5.70% |

En razón a los beneficios no monetarios, catalogados en Educación y desarrollo de carrera exhibidos en la Figura 14 destaca para ambos modelos los beneficios Capacitación o actualización constante y Oportunidad de crecimiento en la universidad (Modelo femenino con el 30.06% y Modelo masculino con el 26.16%). Como se observa, nuevamente el incentivo de capacitación vuelve a estar presente y esto puede deberse a la necesidad de estar preparados para los cambios del futuro, mejorar las habilidades y aptitudes con la finalidad de desarrollar una carrera prospera en la universidad y lo cual se relaciona directamente con el otro beneficio mejor valorado. En la misma línea, los hombres identifican con el mismo nivel de importancia el beneficio que tiene que ver con Mayor autonomía para trabajar (frente al 19.21% del modelo femenino y 18.94% del modelo general). Por otro lado, destaca el beneficio Trabajo a distancia como el menos valorado por ambos géneros (5.88% de las mujeres y 4.44% de los hombres) y ello puede deberse a que les gusta tener estabilidad sobre la forma de trabajar y al aspecto del desarrollo dentro de la organización. Sin embargo, este

dato causo sorpresa, ya que ha sido una generación que ha logrado adaptarse al desarrollo tecnológico.

Figura 14: Diferencias entre las preferencias de los Beneficios No Monetarios Educación y desarrollo de carrera con respecto al género

| Beneficios | Preferencias | | | | | |
|--|--------------|----------|-----------|---------------------|----------------------|-----------------------|
| | General | Femenino | Masculino | General vs Femenino | General vs Masculino | Femenino vs Masculino |
| No Monetarios, Educación y desarrollo de carrera | | | | | | |
| Becas escolares, idiomas, etc. | 7.68% | 8.49% | 10.43% | 0.81% | 2.75% | -1.94% |
| Capacitación o actualización constante | 30.42% | 30.06% | 26.16% | -0.36% | -4.26% | 3.90% |
| Oportunidad de credimiento en la universidad | 30.42% | 30.06% | 26.16% | -0.36% | -4.26% | 3.90% |
| Reducción de jornada por estudios | 4.86% | 6.30% | 6.30% | 1.44% | 1.44% | 0.00% |
| Trabajo a distancia | 7.68% | 5.88% | 4.44% | -1.80% | -3.24% | 1.44% |
| Mayor autonomía para trabajar | 18.94% | 19.21% | 26.16% | 0.27% | 7.22% | -6.95% |

Los beneficios no monetarios que han sido clasificados en Hogar y familia son expuestos en la Figura 15. En este caso, los hombres indican como favorito el beneficio Días extra libres con el 51.91%, +18.91% en relación a lo indicado por las mujeres. Por otro lado, las mujeres de esta generación dan mayor importancia al beneficio Horario flexible con el 51.91% (frente a 33.72% de los hombres) y esto puede deberse a que todavía existe un alto porcentaje de mujeres que se ocupan de la gestión del hogar y cuidado de los niños. En relación al beneficio menos importante para ambos géneros se ubica el de Servicios de guardería y es que al igual que en la generación Baby Boomers (Figura 10) puede deberse a que ya no se encuentran una etapa de reproducción.

Figura 15: Diferencias entre las preferencias de los Beneficios No Monetarios Hogar y Familia con respecto al género

| Beneficios | Preferencias | | | | | |
|--------------------------------|--------------|----------|-----------|---------------------|----------------------|-----------------------|
| | General | Femenino | Masculino | General vs Femenino | General vs Masculino | Femenino vs Masculino |
| No Monetarios, Hogar y Familia | | | | | | |
| Días extra libres | 41.78% | 33.72% | 51.91% | -8.06% | 10.13% | 18.19% |
| Horario flexible | 15.96% | 51.91% | 33.72% | 35.95% | 17.76% | 18.19% |
| Provisión de ropa de trabajo | 22.36% | 8.71% | 8.71% | -13.65% | -13.65% | 0.00% |
| Servicios de guardería | 19.90% | 5.67% | 5.67% | -14.23% | -14.23% | 0.00% |

6.4 Modelo Millennials

Respecto a una de las generaciones más jóvenes que se integran en el entorno laboral de las bibliotecas, se presentan los datos en la Tabla 8. Al igual que en el modelo general, se puede observar que para los bibliotecarios de esta generación los beneficios monetarios representan el beneficio más importante a considerar con el 75.00%. Conforme a la tendencia marcada en los modelos anteriores, respecto a los beneficios legales se observa el subcriterio

Seguridad Social con la mayor importancia con el 54.95% casi equiparando a los Baby Boomers (Tabla 6) con -2.59% de lo que ellos mencionan. En segunda posición se visualiza el beneficio Días de vacaciones con el 23.89%, -25.59% en relación a lo mencionado por la Generación X (Tabla 7) y -3.47% en relación a los Baby Boomers, nuevamente siguiendo el mismo patrón que el resto de los modelos generacionales y que se vuelve a suponer tiene que ver con el estado actual que se vive en el trabajo por cuestión de la pandemia.

En el subcriterio Beneficios voluntarios se pronuncia en primera posición el beneficio Seguro de Gastos Medicos Mayores con 40.50%, -2.41% en relación la Generación X y +17.33 respecto a los Baby Boomers. En segunda posición dentro de esta categoría se ubica el beneficio Fondo de ahorro con el 22.67%, +2.42% en relación al valor otorgado por la Generación X y +0.96 en relación a los Baby Boomers. La inclinación hacia este beneficio puede deberse a que tienen la necesidad de lograr un ahorro para la jubilación, la compra de algún bien inmueble o el pago de deudas debido al estilo de vida y de vivir el momento se tienen.

En relación a los beneficios no monetarios, resalta en el subcriterio Vida Sana reiteradamente el beneficio Buen ambiente laboral con el 47.54% como el más importante y es que para esta generación suele llegar a ser más importante el contar con un buen ambiente de trabajo que un buen salario, además de que se considera como un factor para permanecer en el lugar de trabajo. En segundo lugar, nuevamente aparece el beneficio Reconocimiento al trabajo bien hecho como uno de los incentivos más importantes con el 30.37%, -2.45% en relación a la Generación X y -1.51% respecto a los Baby Boomers.

Dentro del subcriterio Educación y desarrollo de carrera se posicionan los beneficios Capacitación o actualización constante y Oportunidad de crecimiento en la universidad como los mejor valorados con el 30.91% en ambos casos, 0.49% por encima de la percepción de la Generación X y +3.03% por arriba de la valoración de los Baby Boomers. En segunda posición se ubica el beneficio Becas escolares, idiomas, etc. con el 19.61%, esta es la única generación que ubica este beneficio como un elemento importante a considerar, aprobando a este con 11.93% por arriba de lo mencionado por la Generación X, +10.68% de lo mencionado por la generación Baby Boomers y +10.13% de lo citado en el modelo general (Tabla 5).

En el caso del subcriterio Hogar y familia destaca en el top el beneficio Horario flexible con el 60.58%, incluso valorándolo como el mejor estímulo del resto de los beneficios y es la generación que le da la mayor importancia. De esta forma se encuentra 44.46% por encima de lo valorado por la Generación X, +7.96% de lo indicado por los Baby Boomers y +15.41 con lo indicado en el modelo general. Esta valoración puede explicarse a que buscan lograr un equilibrio entre trabajo y vida personal o familiar y el contar con la posibilidad de poder elegir el horario cuando comenzar y concluir el trabajo con base en las necesidades personales ayudaría a mejorar la calidad de vida que anhela. En segundo lugar, se ubica el beneficio Días extra libres con el 20.70%, dato que puede verse relacionado con el beneficio anterior.

Tabla 8: Resultados del análisis de incentivos en torno al reconocimiento laboral: Modelo Millennials

| Crterios | Subcriterios | Beneficios y reconocimientos | | | | | | | |
|------------------------------------|--|--|--|--|--|--|---|----------------------------|-------------------------|
| Beneficios Monetarios 75.00% | <i>Beneficios Legales</i> | Aguinaldo 6.50% | Días de vacaciones 23.89% | Prima vacacional 14.66% | Seguridad Social 54.95% | | | | |
| | <i>Beneficios voluntarios</i> | Bono de puntualidad 3.61% | Bono de desempeño 3.61% | Convenios de descuentos (tiendas y servicios) 3.61% | Fondo de ahorro 22.67% | Planes de préstamo 3.61% | Seguro de Gastos Mdicos Mayores 40.50% | Vales de despensa 6.02% | Plan flexible 16.38% |
| Beneficios no Monetarios 25.00% | <i>Vida sana</i> | Actividades deportivas 6.68% | Actividades sociales 5.31% | Buen ambiente laboral 47.54% | Comedor o cafetería 10.09% | Reconocimiento al trabajo bien hecho 30.37% | | | |
| | <i>Educación y desarrollo de carrera</i> | Becas escolares, idiomas, etc. 19.61% | Capacitación o actualización constante 30.91% | Oportunidad de crecimiento en la universidad 30.91% | Reducción de jornada por estudios 3.93% | Trabajo a distancia 5.78% | Mayor autonomía para trabajar 8.87% | | |
| | <i>Hogar y familia</i> | Días extra libres 20.70% | Horario Flexible 60.58% | Provisión de ropa de trabajo 12.88% | Servicios de guardería 5.84% | | | | |

En este caso, los beneficios que no son tan importantes para esta generación son los que tienen que ver con los beneficios voluntarios, localizando Bono de puntualidad, Bono de desempeño, Convenios de descuentos (tiendas y servicios) y Planes de préstamo calificados con el 3.61%.

Las ponderaciones de prioridad del modelo fueron consistentes al obtener un índice del 0.00%. Referente a los subcriterios no superaron el 10%. La inconsistencia para los

subcriterios Beneficios Legales, Beneficios Voluntarios, Vida Sana, Educación y desarrollo de Carrera y Hogar y Familia fue de 0.06%.

6.4.1 Perspectiva de género

Desde la perspectiva de género, se observa en la Figura 16 los beneficios monetarios catalogados como legales. En este caso los hombres priorizan el beneficio Seguridad Social con el 56.37%, +9.08% respecto a lo indicado por las mujeres. Este dato resulta sorprendente, ya que se esperaría que esta generación se preocupe por el presente sin pensar en el futuro; sin embargo, esta valoración también puede deberse a la situación de pandemia actual y la necesidad de contar con seguridad en servicios de salud por cualquier acontecimiento. Para el caso de las mujeres posicionan como uno de los beneficios más importantes Días de vacaciones con el 28.44%, +2.68% de lo evaluado por los hombres. Lo anterior puede deberse a la falta de desconexión digital laboral que actualmente se sufre, largas jornadas de trabajo que se han acumulado con actividades del hogar y lo cual ha generado la necesidad de contar con un espacio de descanso.

Figura 16: Diferencias entre las preferencias de los Beneficios Monetarios Legales con respecto al género

| Beneficios | Preferencias | | | | | |
|---------------------|--------------|----------|-----------|---------------------|----------------------|-----------------------|
| | General | Femenino | Masculino | General vs Femenino | General vs Masculino | Femenino vs Masculino |
| Monetarios, Legales | | | | | | |
| Aguinaldo | 6.50% | 7.29% | 6.29% | 0.79% | -0.21% | 1.00% |
| Días de vacaciones | 23.89% | 28.44% | 25.76% | 4.55% | 1.87% | 2.68% |
| Prima vacacional | 14.66% | 16.99% | 10.95% | 2.33% | -3.71% | 6.04% |
| Seguridad Social | 54.95% | 47.29% | 56.37% | -7.66% | 1.42% | -9.08% |

Respecto a los beneficios monetarios clasificados como voluntarios (Figura 17) se enlista como el favorito para las mujeres el incentivo Seguro de Gastos Médicos Mayores representado con el 45.27%, +9.67% en comparación con los hombres. Esto demuestra una tendencia por parte de las mujeres de todas las generaciones, al enmarcar los servicios de salud como importantes. Otro de los beneficios importantes para las mujeres es el de Fondo de ahorro, valorado con el 21.76%, +6.60% en relación al modelo masculino. Este es un dato sorprendente, ya que en el caso de la generación X (Figura 12) para las mujeres este no era un dato relevante, sino por el contrario los hombres calificaron como importante este beneficio. Por otro lado, para los hombres el beneficio Plan flexible resulta el segundo más importante con el 18.95% (frente a 11.59% de las mujeres), otro dato que contrasta con lo observado en

la Generación X, donde el valor se encontraba invertido. Referente a los beneficios menos valorados, se ubica el de Bono de desempeño como el menos favorito por los hombres con el 2.49%, -5.47% en relación al modelo femenino y -0.07% en relación al modelo general. Esto puede deberse a que los Millennials pueden apreciar más las herramientas que su empresa le provea para permitir lograr objetivos y metas personales.

Figura 17: Diferencias entre las preferencias de los Beneficios Monetarios Voluntarios con respecto al género

| Beneficios | Preferencias | | | | | |
|---|--------------|----------|-----------|---------------------|----------------------|-----------------------|
| | General | Femenino | Masculino | General vs Femenino | General vs Masculino | Femenino vs Masculino |
| Monetarios, Voluntarios | | | | | | |
| Bono de puntualidad | 3.61% | 3.41% | 3.54% | -0.20% | -0.07% | -0.13% |
| Bono de desempeño | 3.61% | 7.96% | 2.49% | 4.35% | -1.22% | 5.47% |
| Convenios de descuentos (tiendas y servicios) | 3.61% | 3.34% | 5.44% | -0.17% | 1.83% | -2.10% |
| Fondo de ahorro | 22.67% | 21.76% | 15.16% | -0.11% | -7.51% | 6.60% |
| Planes de préstamo | 3.61% | 3.34% | 5.44% | -0.17% | 1.83% | -2.10% |
| Seguro de Gastos Médicos Mayores | 40.50% | 45.27% | 35.60% | 4.77% | -4.90% | 9.67% |
| Vales de despensa | 6.02% | 3.34% | 13.38% | -2.68% | 7.36% | -10.64% |
| Plan flexible | 16.38% | 11.59% | 18.95% | -4.39% | 2.57% | -7.36% |

En relación a los beneficios no monetarios categorizados en Vida Sana, ambos géneros ubican como el beneficio más importante el que tiene que ver con un Buen ambiente laboral (49.60% de las mujeres frente a 48.77% de los hombres) y es que hablamos de la generación más sociable y que busca un ambiente participativo y divertido que favorezca su integración con el equipo de trabajo. Este es un beneficio importante para esta generación y evitar problemas de rotación. En segunda posición se ubica el beneficio reconocimiento al trabajo bien hecho (34.83% de las mujeres frente a 23.69% de los hombres) y es que hablamos de una generación joven pero también de las más preparadas por lo que quieren sentirse valorados y que se distinga el trabajo que están realizando, de otra forma pueden buscar algo más. En relación al beneficio menos valorado por los hombres, se ubica el de Actividades sociales con el 2.90% -1.42% en relación a las mujeres, esto puede deberse a que la actividad personal y de comunicación social normalmente se establece a través de internet (Figura 18).

Figura 18: Diferencias entre las preferencias de los Beneficios No Monetarios Vida Sana con respecto al género

| Beneficios | Preferencias | | | | | |
|--------------------------------------|--------------|----------|-----------|---------------------|----------------------|-----------------------|
| | General | Femenino | Masculino | General vs Femenino | General vs Masculino | Femenino vs Masculino |
| No Monetarios, Vida Sana | | | | | | |
| Actividades deportivas | 6.68% | 4.32% | 9.02% | -2.36% | 2.34% | -4.70% |
| Actividades sociales | 5.31% | 4.32% | 2.90% | -0.99% | -2.41% | 1.42% |
| Buen ambiente laboral | 47.54% | 49.60% | 48.77% | 2.06% | 1.23% | 0.83% |
| Comedor o cafetería | 10.09% | 6.95% | 15.62% | -3.14% | 5.53% | -8.67% |
| Reconocimiento al trabajo bien hecho | 30.37% | 34.83% | 23.69% | 4.46% | -6.68% | 11.14% |

Respecto a los beneficios no monetarios categorizados en Educación y desarrollo (Figura 19), las mujeres posicionan como el beneficio más importante el de Capacitación o actualización constante con el 35.82%, +11.30% respecto a lo indicado por los hombres y esto puede relacionarse de forma directa con el valor que le otorgan al reconocimiento, al estar mayormente capacitado se tienen más armas para desempeñar un buen trabajo y por ende mayor reconocimiento de lo que se está haciendo. Para los hombres, el beneficio con mayor relevancia es el relacionado a la Oportunidad de crecimiento en la universidad (con el 30.49% frente al 25.29% de las mujeres) y es que los Millennials quieren oportunidades de crecimiento y explorar y explotar al máximo sus habilidades.

En esta misma línea se posiciona el beneficio Becas escolares, idiomas, etc. como el segundo más importante con el 24.75%, +13.35 respecto a lo valorado por las mujeres. Y es entendible, ya que al tener una mayor preparación profesional se tienen una mayor oportunidad de ser visibles, reconocidos y considerados para otro tipo de puestos. Referente al beneficio valorado como menos importante es el relacionad al Trabajo a distancia, un dato que causa sorpresa ya que al tratarse de una de las generaciones que tiene un mayor conocimiento en tecnologías, que busca flexibilidad se esperaría valoraran este tipo de incentivos.

Figura 19: Diferencias entre las preferencias de los Beneficios No Monetarios Educación y desarrollo de carrera con respecto al género

| Beneficios | Preferencias | | | | | |
|--|--------------|----------|-----------|---------------------|----------------------|-----------------------|
| | General | Femenino | Masculino | General vs Femenino | General vs Masculino | Femenino vs Masculino |
| No Monetarios, Educación y desarrollo de carrera | 19.61% | 11.40% | 24.75% | 16.21% | 5.14% | -13.35% |
| Becas escolares, idiomas, etc. | 19.61% | 11.40% | 24.75% | 16.21% | 5.14% | -13.35% |
| Capacitación o actualización constante | 30.91% | 35.82% | 24.52% | -5.62% | -6.39% | 11.30% |
| Oportunidad de credimiento en la universidad | 30.91% | 25.29% | 30.49% | -20.32% | -0.41% | -5.20% |
| Reducción de jornada por estudios | 3.93% | 10.59% | 4.06% | 4.52% | 0.13% | 6.53% |
| Trabajo a distancia | 5.78% | 8.45% | 4.06% | 2.68% | -1.77% | 4.39% |
| Mayor autonomía para trabajar | 8.87% | 8.46% | 12.11% | 3.20% | 3.24% | -3.68% |

Por lo último, en la Figura 20 se exponen los beneficios no monetarios categorizados como de Hogar y familia. En este las mujeres ubican como el beneficio favorito a Horario flexible con el 60.42%, +28.34% respecto a los hombres. Al igual que en las otras generaciones (Figura 10 y Figura 15), se observa una tendencia por este beneficio y puede deberse a las actividades extras que se realizan en el hogar o con la familia. Sin embargo, se contraponen con el beneficio de Trabajo a distancia, ya que se esperaría este sería una forma de brindar Flexibilidad horaria y otorgar la oportunidad de desempeñar otro tipo de actividades. La

realidad es que el combinar actividades laborales, personales o del hogar pueden no llegar a dejar el tiempo necesario para dedicar a cada una de las actividades.

Para los hombres, el beneficio que resalta en primera posición refiere a Días extra libres con el 43.74%, +31.67% contra lo valorado por las mujeres, esto puede deberse a la carga de trabajo que puede existir en estos momentos por la falta de una desconexión digital, además de que hablamos de una generación absolutamente trabajadora. Por otro lado, el beneficio Servicios de guardería es el menos valorado por ambos géneros (5.26% de los hombres y 7.44% de las mujeres) y aunque hablamos de una de las generaciones más jóvenes y que pudieran encontrarse en una edad reproductiva, la realidad es que hoy en día la conformación de una familia ha pasado a segundo término por lo que no representa un aspecto importante a considerar.

Figura 20: Diferencias entre las preferencias de los Beneficios No Monetarios Hogar y Familia con respecto al género

| Beneficios | Preferencias | | | | | |
|--------------------------------|--------------|----------|-----------|---------------------|----------------------|-----------------------|
| | General | Femenino | Masculino | General vs Femenino | General vs Masculino | Femenino vs Masculino |
| No Monetarios, Hogar y Familia | | | | | | |
| Días extra libres | 20.70% | 12.07% | 43.74% | 39.72% | 23.04% | -31.67% |
| Horario flexible | 60.58% | 60.42% | 32.08% | -40.50% | -28.50% | 28.34% |
| Provisión de ropa de trabajo | 12.88% | 20.08% | 18.92% | -5.44% | 6.04% | 1.15% |
| Servicios de guardería | 5.84% | 7.44% | 5.26% | -1.60% | -0.38% | 2.18% |

6.5 Comparación entre las generaciones

Conforme a la valoración que cada una de las generaciones proporciono a los beneficios que recibe en la universidad tanto monetarios como del llamado salario emocional, podemos observar que existe una relación de preferencias similar entre la generación Baby Boomers y los Millennials, al ubicar en su top tres a los beneficios: Seguridad Social, Horario Flexible y Buen ambiente Laboral. Aunque existe una gran brecha de edad entre ambas generaciones y opuesto a lo que se pensaría por las características propias de cada grupo se establece una conexión directa respecto a los incentivos que buscan en un entorno laboral.

Por otro lado, la Generación X es la que demuestra una mayor diferenciación respecto a las otras dos generaciones al ubicar en su top tres los beneficios: Días de vacaciones, Buen ambiente laboral y Seguro de Gastos Médicos Mayores. Si bien, se habla de una generación intermedia y que pudiera estar más inclinada hacia las preferencias de una u otra generación

esta se identificó por la orientación hacia beneficios en pro del cuidado y bienestar de la salud; así como del equilibrio entre trabajo y vida personal.

Cabe recalcar uno de los beneficios que denoto una importancia mayor para las tres generaciones y que se ubicó en las tres primeras posiciones refiere al Buen ambiente laboral y es que pareciera que para todos es importante contar con un entorno saludable que permita trabajar de manera asertiva y que incluso lo valoran por encima de una aportación económica, razón fundamental para trabajar en prácticas que permitan desarrollar una convivencia sana entre todos los miembros de la biblioteca (Figura 21).

Figura 21: Beneficios laborales que cada generación considera clave

| | BABY BOOMERS | | GENERACIÓN X | | MILLENNIALS | |
|----|--|--------|--|--------|--|--------|
| 1 | Seguridad Social | 57.54% | Días de vacaciones | 49.48% | Horario flexible | 60.58% |
| 2 | Horario flexible | 52.62% | Buen ambiente laboral | 47.65% | Seguridad Social | 54.95% |
| 3 | Buen ambiente laboral | 46.56% | Seguro de Gastos Médicos Mayores | 42.91% | Buen ambiente laboral | 47.54% |
| 4 | Días extra libres | 34.37% | Días extra libres | 41.78% | Seguro de Gastos Médicos Mayores | 40.50% |
| 5 | Reconocimiento al trabajo bien hecho | 31.88% | Reconocimiento al trabajo bien hecho | 32.82% | Capacitación o actualización constante | 30.91% |
| 6 | Capacitación o actualización constante | 27.61% | Seguridad Social | 31.02% | Oportunidad de crecimiento en la universidad | 30.91% |
| 7 | Oportunidad de crecimiento en la universidad | 27.61% | Capacitación o actualización constante | 30.42% | Reconocimiento al trabajo bien hecho | 30.37% |
| 8 | Mayor autonomía para trabajar | 27.61% | Oportunidad de crecimiento en la universidad | 30.42% | Días de vacaciones | 22.89% |
| 9 | Días de vacaciones | 27.46% | Provisión de ropa de trabajo | 22.36% | Fondo de ahorro | 22.67% |
| 10 | Seguro de Gastos Médicos Mayores | 23.17% | Fondo de ahorro | 20.25% | Días extra libres | 20.70% |
| 11 | Fondo de ahorro | 21.71% | Mayor autonomía para trabajar | 18.94% | Becas escolares, idiomas, etc. | 19.61% |

Fuente: Elaboración propia con base en resultados obtenidos de encuesta.

7 Discusión

Con base en los resultados descritos en los distintos modelos, se puede establecer que los beneficios monetarios siguen persistiendo como el elemento más importante para los bibliotecarios pertenecientes a la Red de La Salle Universities y ello se deduce a que este elemento permite cubrir necesidades primarias. De esta forma, los beneficios económicos siguen representando una fuerza activa para motivar al empleado. En la misma idea, estos beneficios también pueden fungir como un estímulo para mejorar la productividad, el desempeño del empleado, sentirse valorado y sobre todo lograr un sentimiento de pertenencia con la empresa (Manjarrez Fuentes, Boza Valle & Mendoza Vargas, 2020).

De acuerdo con un estudio realizado por PageGroup (2021) uno de los factores que puede influenciar la decisión de aceptar una nueva oferta de trabajo son los beneficios monetarios, calificándolo con un 63% algo que se relaciona con la valoración que se obtuvo por parte de los bibliotecarios pertenecientes a la red. Ante esto, el salario que percibe el profesional llega a ser uno los puntos a considerar cuando se habla de motivación, ya que este como se reitera sigue siendo el eslabón mas importante para el talento y esto se debe a que el empleado vive de su trabajo, con este alcanza a cubrir necesidades básicas y gracias a él subsiste, por lo tanto, es necesario entender ese proceso de integración por parte de la organización.

En este sentido y de acuerdo con el sitio Glassdoor (2022) el sueldo nacional promedio de un Bibliotecario es de \$9,424.00 por mes en México. Mientras que Misalario.org (2022) indica que el sueldo neto mensual oscila entre \$4,287.00 y \$8,424.00 al empezar en el puesto de trabajo y tras cinco años de servicio, esta cifra se sitúa entre \$6,464 y \$12,427 al mes con una semana de trabajo de 48 horas y es que el impacto salarial es importante antes de llegar al emocional.

Por otro lado, es importante mencionar la desvalorización que se otorga a la figura del bibliotecario con relación a otras profesiones o puestos en el mismo nivel (incluso en la universidad) y que no se equilibran en el nivel de actividades académicas y profesionales, lo que también conlleva a una motivación negativa al no existir una estabilización salarial entre lo que se hace y lo que se otorga.

El bibliotecario al contar con un salario menor o por debajo de la media seguirá preocupado por atender necesidades básicas y puede ser que tarde más en llegar a cubrir necesidades de autorrealización o bien valorar el salario emocional. En este sentido y de acuerdo con el mismo estudio realizado por PageGroup (2021) se indica que el salario se encuentra estrechamente relacionado con el nivel de educación que la persona tiene. Por lo que, el aumento salarial del profesional, también denominado rentabilidad privada de la educación procede de la productividad. Este se adquiere a través de la obtención de grados, experiencia o aprendizaje que deja el puesto de trabajo, la especialización en el mismo y la formación a lo largo de la vida.

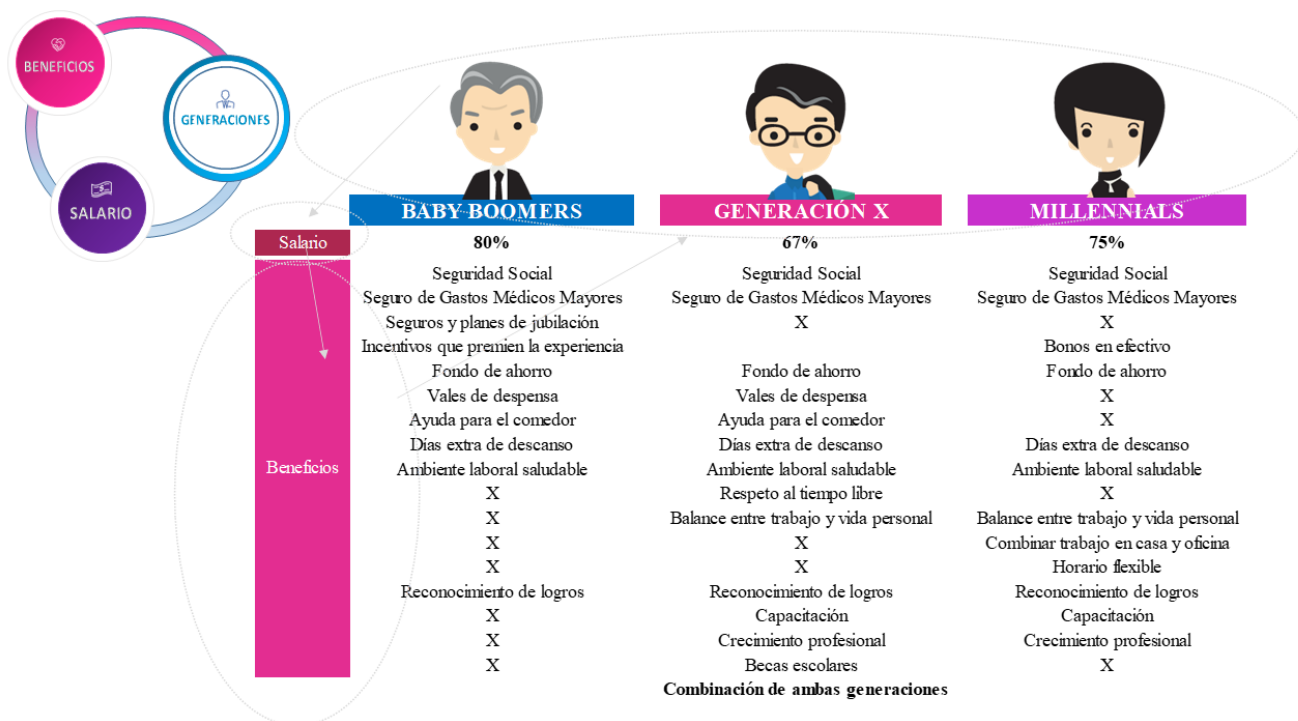
Ante ello, se puede decir que la formación profesional es uno de los factores que reduce la vulnerabilidad en el mercado laboral (o así debería de ser) y lo que generaría una mayor percepción salarial. En este sentido una retribución adecuada al talento se vería como un agente motivador. Para otorgar esta retribución podría basarse en dos aspectos principales:

- Nivel de puesto
Posición en la organización (biblioteca), funciones, responsabilidades, toma de decisiones y nivel de confianza.
- Perfil de la persona
Grados académicos, experiencia, habilidades, capacidades, aptitudes y actitudes.

En relación con lo anterior, se habla de una formación y desarrollo profesional que en el caso de la valoración que otorgaron las tres generaciones que se interrelacionan actualmente en las bibliotecas consideran importantes. Entre ellas, destacan la capacitación o actualización constante y oportunidad de crecimiento dentro la universidad hablando del desarrollo de carrera del talento y lo que implica maximizar el potencial de los colaboradores.

En este sentido se puede observar que existe una relación directa entre las distintas generaciones, los beneficios y el salario al percibir la necesidad de contar con acceso a buenas condiciones salariales que le permitan cubrir necesidades primarias, pero también lograr un equilibrio entre la vida profesional y personal (figura 22).

Figura 22: Relación entre generaciones, beneficios y salario



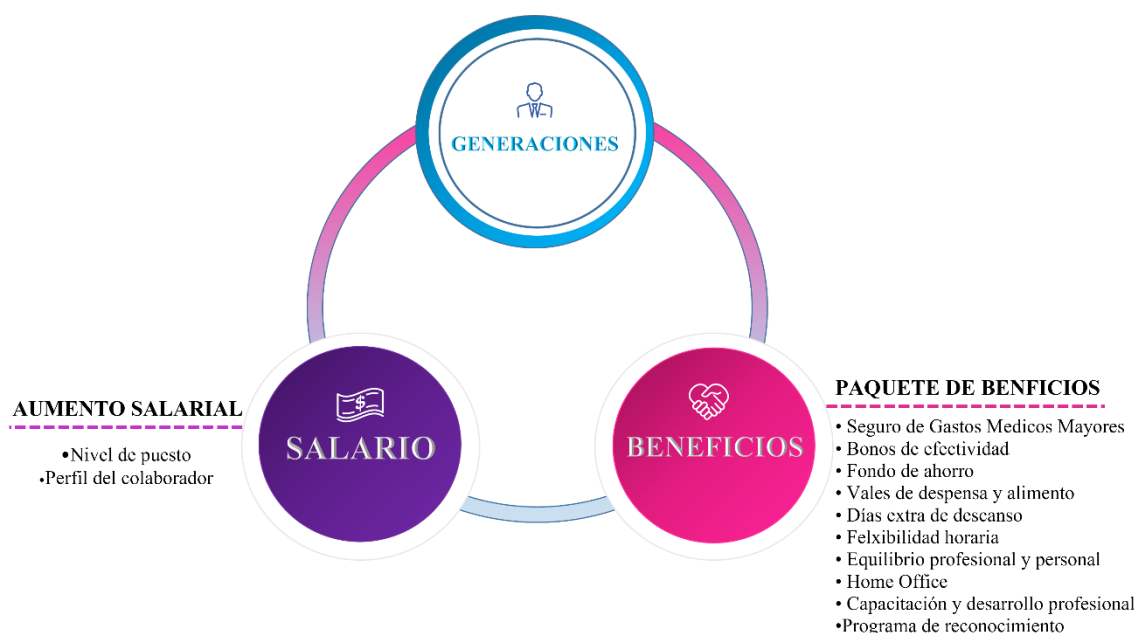
Fuente: Elaboración propia con base a datos de la Condusef y resultados obtenidos de encuesta.

Al final la persona tiene distintas motivaciones para trabajar, sin importar generación trabaja por dinero, placer, poder, aprendizaje o reconocimiento, todo ello considerando el contexto socio cultural de cada persona, las necesidades y la importancia de lograr un posicionamiento social o marca personal.

Conforme a lo comentado anteriormente y a las relaciones que guardan las tres generaciones actualmente activas en el espacio laboral (figura 22) es que se propone un modelo en el que exista un equilibrio entre lo que valora cada generación. En este sentido y como se había expuesto anteriormente se habla de un aumento salarial basado en el nivel del puesto que se adquiere, así como el perfil del colaborador y no tabulado por puestos generales. Esto hará que el colaborador se sienta motivado para seguirse preparando, logrando un desarrollo profesional y de crecimiento dentro de la universidad que a su vez generará apropiarse de los objetivos de esta y “ponerse la camiseta”.

Por otro lado, se propone la estructuración del paquete de beneficios que otorga la universidad (sin considerar los otorgados por la ley) a fin de lograr un equilibrio entre lo que cada generación valora en un trabajo. En este sentido y con base a la información obtenida en encuesta es que se considera importante contar con beneficios que apoyen el equilibrio profesional y personal, considerando flexibilidad horaria, días extra de descanso y opción de realizar trabajo desde casa. Además de agregar algunos otros que complementen el salario, como el otorgamiento de bonos de efectividad o un seguro de Gastos Médicos Mayores.

Figura 233: Modelo salarial



Sin embargo, y pese a que los beneficios económicos siguen siendo jerárquicamente los más importantes, los beneficios no monetarios o el llamado salario emocional cada vez tiene más presencia y puede considerarse como un componente motivador para retener a los mejores empleados. En este sentido, las distintas generaciones señalaron la importancia de contar con un buen entorno laboral y es que este elemento puede ser un factor para que los empleados se sientan comprometidos con la misión y objetivos de la empresa lo que a su vez puede generar una mayor productividad y una disminución en la rotación de personal. De esta manera el diseñar acciones para contribuir a la mejora del clima laboral es indispensable para forjar un entorno agradable en el que el empleado se sienta motivado.

Debido a lo anterior, se sugiere que los líderes de bibliotecas busquen dar retroalimentación a sus empleados y que sean capaces de integrar a todos los bibliotecarios sin importar el tema generacional, nivel de estudios o posición en el trabajo. Sin embargo, es importante considerar las características de cada grupo generacional para tener buenos resultados. En este sentido, el líder tendría que prever tiempo para que la retroalimentación sea constante, además de considerar factores como el espacio y ambiente adecuado para poder llevar a cabo, así como garantizar que la comunicación sea horizontal y no autoritaria. De esta manera, el comportamiento del líder puede sentirse como uno de los factores principales para influir en el desarrollo y progreso de un buen clima laboral. El liderazgo es uno de los factores más determinantes e influyentes en la percepción que tienen los trabajadores del clima organizacional (Ponce Lázaro *et al.*, 2014).

De igual forma se recomendaría permitir diseñar proyectos que no se encuentre relacionados de forma directa con el trabajo. Con esto se pretende salir de la rutina, bajar los niveles de estrés que pueda generar el entorno laboral y aumentar la creatividad de los equipos (Sánchez-Ruiz, 2017). Al mismo tiempo, es trascendental generar un ambiente de respeto y comunicación. Lo anterior, relacionado a horarios laborales, equilibrio de responsabilidades, liderazgo, calidad de la información y accesibilidad, así como lograr relaciones laborales estrechas mediante canales de comunicación más abiertos (Jiménez-Bonilla & Jiménez-Bonilla, 2016).

Otro de los beneficios que fue mayormente apreciado, y que guarda una relación directa con la mejora del clima laboral, es el Reconocimiento al trabajo bien hecho, posicionándolo entre el nivel 5 y 7 en las distintas generaciones (Figura 21). Identificando a este como un elemento clave para mantener motivados a los bibliotecarios y es que los empleados pertenecientes al grupo de los Millennials buscan contar con reconocimiento por su trabajo y hasta tener amistad con los directivos de su organización; lo cual llega a chocar con el liderazgo de las generaciones mayores (Mendoza, 2018). Por otro lado, y conforme a la evaluación que se realizó, el 41.56% del total de los encuestados indicaron que algún tipo de reconocimiento impactaría de forma positiva en su rendimiento laboral. Y el 45.78% indico que el reconocimiento de los logros laborales le proporciona una importante sensación de respeto a su trabajo.

Lo anterior representa un dato importante, ya que si se desea mantener motivados a los bibliotecarios debe existir sinergia entre lo que desea la dirección y lo que se desea de forma individual (Pilligua Lucas & Arteaga Ureta, 2019). Ante ello debería trabajarse en el diseño de estrategias de reconocimiento para los bibliotecarios, lo cual conllevaría trabajar en un nuevo instrumento y análisis más detallado que permita identificar la tipología de reconocimiento que el bibliotecario espera recibir por parte de la dirección general, jefe directo e incluso de la universidad. Lo anterior podría apoyar a elevar el grado de satisfacción que se tiene respecto al clima laboral y de algún modo retener o atraer talento joven que ayude a aportar entusiasmo y una nueva perspectiva de trabajo. Así como lograr una fidelización hacia la universidad, que se conecten emocionalmente, que den el extra y se apasionen por su trabajo.

Como opciones para brindar reconocimiento y que permitan mejorar el clima laboral se propone trabajar en:

- *Horario flexible*. Este se encuentra relacionado a la flexibilidad del horario de entrada y salida, siempre y cuando las funciones sustanciales así lo permitan. Lo importante es realizar el trabajo sin necesidad de cumplir un horario. “Mayor cantidad de horas no es sinónimo de productividad”. Es uno de los subcriterios que se integraron como parte de los beneficios no monetarios y que fueron valorados como importantes.
- *Semana comprimida o bolsa de horas*. Relacionado con la flexibilidad horaria, este reconocimiento sugiere una semana laboral de cuatro días en el que se trabaje más horas y se descansen tres días, o bien instaurar una jornada intensiva y una bolsa de horas canjeables por permisos o días libres.
- *Trabajo remoto*. Hoy en día que cruzamos por una contingencia sanitaria y la adopción de esta forma de trabajo ha deslumbrado una forma de laborar productivamente y que permite conciliar la vida laboral y personal o familiar.
- *Espacios de distracción*. Referente a la adopción de áreas dentro del espacio laboral de descanso, ejercicio o juego que permitan relajar la mente y el cuerpo.
- *Reconocer el esfuerzo*. Este puede ser un gran motivador para la mayoría de los empleados y es que en muchas ocasiones es importante realizar un reconocimiento

público ante el resto de los empleados del área incluso de la empresa que muestre visibilidad del empleado ante la organización.

Un tercer incentivo que se encuentra presente entre el top de beneficios laborales (Figura 21) es el que tiene que ver con la Oportunidad de crecimiento dentro de la universidad y es que puede verse como una forma real de sentir que se tiene un verdadero desarrollo profesional, además de que le permitirá explorar y explotar al máximo sus habilidades. La meta profesional actual de los empleados, como se mencionó anteriormente, se encuentra alineada a la adquisición de nuevas habilidades y conocimientos, Capacitación o actualización constante, siendo otro de los beneficios bien valorados por todas las generaciones. Debido a lo anterior, se puede pensar que el interés por el crecimiento o desarrollo de carrera dentro de la universidad en lugar de un aumento salarial o bonificación puede contribuir a mantener motivados a los empleados y a retenerlos y fidelizarlos. Muchas veces dar la oportunidad de crecimiento puede orientarse hacia realizar nuevas actividades, investigaciones, proyectos e incluso poder involucrarse en otras áreas.

En general, se habla del establecimiento de un salario emocional que permita valorar de alguna forma el trabajo bien hecho y que ayude a motivar a los empleados de biblioteca y que la relación profesional mejore. Por otro lado, esto beneficia al aumento de la productividad de los empleados, que se desarrolle un mayor y mejor trabajo. Uno de los aspectos que se expone, y no solo en las nuevas generaciones, es que cada vez más los empleados buscan tener una mayor “visibilidad organizacional” y esta exposición se centra en tener retos, participar en más proyectos y tener asignaciones más desafiantes (Saborío, 2019).

Por otro lado, se observó en todos los modelos una mayor importancia al beneficio Seguridad Social. Ello puede deberse a que cada vez adultos como jóvenes son conscientes del aumento de costos que conlleva la atención médica, pensión y vivienda. Y este puede ser un elemento a considerar al cambiar de trabajo o permanecer en un lugar (El Economista, 2017). Durante la evaluación que se realizó, las tres generaciones expresaron un valor prioritario hacia los beneficios de Seguridad Social y Seguro de Gastos Médicos Mayores. En este sentido se podría proponer como un beneficio a forma de retener al talento joven la inclusión de paquetes de atención médica y jubilación.

8 Conclusión

El presente trabajo y conforme al objetivo propuesto se permitió identificar las preferencias que los bibliotecarios pertenecientes a la Red de La Salle Universities tienen con respecto a los beneficios laborales que les otorga la universidad. Además de establecer si el factor generacional jugaba un papel diferenciador entre las preferencias que cada uno tenía con respecto al incentivo para motivarlos y dar reconocimiento. En este sentido y por la propia naturaleza del ser humano, el sentirse apreciado, reconocido y como parte de algo en ocasiones puede llegar a ser más importante que un incentivo monetario y esto puede llegar a impactar de forma significativa en la mejora del clima laboral. Referente a ello, todas las generaciones determinaron la importancia de contar con un buen entorno laboral y reconocimiento al trabajo bien hecho, incluso equiparando el valor de beneficios de salud.

En respuesta a la pregunta ¿Qué beneficios laborales prefieren los bibliotecarios pertenecientes a la Red de La Salle Universities?, se puede indicar una orientación mayor hacia los beneficios monetarios, los cuales fueron valorados con el 75.00%. Y a detalle se puede observar que los beneficios de Seguridad Social y médicos se encuentran en el top al ser valorados con el 49.48% y 44.96% respectivamente, seguido por Días de vacaciones con el 31.02%, datos mostrados en la página 38. Lo anterior demuestra la importancia de contar con un buen plan de incentivos que permitan que los bibliotecarios se encuentren satisfechos en su lugar de trabajo y de igual forma sigan siendo productivos.

Por otro lado, y en relación a la interrogante ¿Qué tipo de reconocimiento prefieren los bibliotecarios según su grupo generacional?, de acuerdo a la información mostrada en la Figura 21, página 58 se puede indicar que para los Baby Boomers lo más importante es contar con Seguridad Social y es que valoran el bienestar y la salud que puedan lograr en el futuro; mientras que para la Generación X el contar con días de vacaciones se ostenta como el reconocimiento mejor valuado por el trabajo que realizan y para los Millennials es importante el contar con planes y acuerdo de trabajo flexible al denotar el beneficio Horario flexible como el mejor puntuado. Además, en las preferencias de beneficios que cada una de las generaciones mostro de acuerdo con los resultados declarados en los modelos de Baby Boomer y Millennials de la página 42 y 53 respectivamente, se observa una relación muy similar entre la generación Baby Boomers y Millennials, un dato curioso a pesar de la gran

diferencia de edad entre ellos. Para ambas generaciones resaltan como los favoritos los beneficios de salud (Seguridad Social y Seguro de Gastos Médicos Mayores) y en relación con beneficios del salario emocional, destacan los beneficios: Buen ambiente laboral, Capacitación o actualización constante, Oportunidad de crecimiento en la universidad y Horario Flexible. En este caso se señala un dato interesante, para los Baby Boomers es importante contar con una mayor autonomía para trabajar, mientras que para los Millennials esto no destaca. Para el caso de la generación X, los resultados muestran coincidencia con las otras dos generaciones por lo valorado en relación con el salario emocional. Sin embargo, para el caso de beneficios monetarios aquí es donde existe una diferencia al valorar Días de vacaciones y Seguro de Gastos Médicos Mayores como los más representativos.

En solución a la interrogante ¿Cómo se correlacionan los beneficios laborales y el reconocimiento laboral?, los resultados obtenidos asientan el manifiesto que existe una íntima conexión entre los beneficios laborales que percibe el bibliotecario y el reconocimiento, al exponer que beneficios como horario flexible, buen ambiente laboral, oportunidad de crecimiento en la universidad y propiamente el reconocimiento al trabajo bien hecho fueron posicionados como de los más importantes. Los beneficios laborales y el reconocimiento laboral son los principales impulsores que promueven un crecimiento y desarrollo integral de los bibliotecarios. El alcanzar altos índices de productividad y rentabilidad en el trabajo que se realiza, así como coadyuvar en el logro de los objetivos es el aspecto primordial en toda organización y sólo se puede alcanzar con el apoyo de los colaboradores y equipos de trabajo con un elevado rendimiento y comprometidos.

De este modo, se puede indicar la existencia de una priorización del salario emocional por parte de las nuevas generaciones, al observar una valorización por encima de los demostrado por los Baby Boomer. Indicando 33.00% de importancia por la generación X y 25.00% por parte de los Millennials, con esto se da respuesta a la última interrogante ¿Las nuevas generaciones priorizan el salario emocional? y cuyos resultados pueden ser comprobados conforme a la información mostrada en tablas de resultados por cada uno de los modelos analizados.

Como respuesta a la pregunta general ¿Cuál es la influencia que ejercen los beneficios laborales y la categoría generacional en la forma que se otorga el reconocimiento laboral a los bibliotecarios pertenecientes a la Red de La Salle Universities? se puede determinar conforme a lo tabulado en la Figura 21 que existe una influencia referente a la categoría generacional a la que pertenecen los bibliotecarios y lo que ponderaron como más importante o determinante para ser productivo, proactivo e incluso considerarse como elementos para mantener motivados a los bibliotecarios. Conforme a lo analizado se observan diferencias notables en razón de las características de cada grupo generacional, como los intereses, gustos y deseos que cada uno presenta puede impactar en la forma que se le reconoce y se encuentre motivado en su trabajo y es que los bibliotecarios pertenecientes al grupo de los Millennials buscan contar con reconocimiento por su trabajo y hasta lograr una amistad con los líderes; lo cual podría llegar a tropezarse con el liderazgo de las generaciones mayores por características propias de este grupo generacional. Por otro lado, y conforme a la evaluación que se realizó, el 41.56% del total de los encuestados indicaron que algún tipo de reconocimiento impactaría de forma positiva en su rendimiento laboral. Y el 45.78% indicó que el reconocimiento de los logros laborales le proporciona una importante sensación de respeto a su trabajo.

Lo anterior representa un dato importante, ya que si se desea mantener motivados a los bibliotecarios deben existir estrategias o planes de reconocimiento que permitan alcanzar objetivos comunes.

Una extensión de este estudio puede continuar con el análisis de los tipos de reconocimiento que el bibliotecario espera recibir por parte de la dirección general, jefe directo e incluso de la universidad. Lo anterior podría apoyar a elevar el grado de satisfacción que se tiene respecto al clima laboral, así como lograr una fidelización hacia la universidad, que se conecten emocionalmente, que den el extra y se apasionen por su trabajo. Por otro lado, podría analizarse la división por las distintas regiones presentes en la Red y que no pudieron desarrollarse en este trabajo por la cantidad de respuestas que se tuvo por alguna de ellas.

9 Referencias

- Abdullah, L. & Zulkifli, N. (2015). Integration of fuzzy AHP and interval type-2 fuzzy DEMATEL: An application to human resource management. *Expert Systems with Applications*, 42(9), 4397-4409. <https://doi.org/10.1016/j.eswa.2015.01.021>
- ACRIP. (2017). Informe Mensual del Mercado Laboral: salario emocional. Recuperado el 29 de noviembre de 2020, de: <https://www.fedesarrollo.org.co/sites/default/files/7.IML-Julio-2017-Web.pdf>
- Agunis, H., Joo, H. y Gottfredson, R. K. (2013). What monetary rewards can and cannot do: How to show employees the money. *Business Horizons*, 2(56), 241-249. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2012.11.007>
- Alcázar, M. & Flegl, M. (2019). Is popularity of training programs reflected in performance improvements? A case of Mexican public financial institution. *Revista Latinoamericana de Investigación Social*, 2(2), 24-41.
- Almeda, C. (6 de abril de 2018). Salario Emocional: La Clave para Fidelizar el Talento. *Talent Clue*. Recuperado de : <http://blog.talentclue.com/salario-emocional>
- Allen, P. (2004). Welcoming Y. *Benefits Canada*, 28(9), 51–53.
- Amaya, M. (1 de mayo de 2019). Las habilidades que un líder debe desarrollar. *Forbes México*. Recuperado de <https://www.forbes.com.mx/las-habilidades-que-un-lider-debe-desarrollar/>
- Armstrong, M. (2002). *Employee Reward*. Londres: Chartered Institute of Personnel Development.
- Bauwens, R., Muylaert, J., Clarysse, E., Audenaert, M. & Decramer, A. (2020). Teachers' acceptance and use of digital learning environments after hours: Implications for work-life balance and the role of integration preference. *Computers in Human Behavior*, 112, 106479. <https://doi.org/10.1016/j.chb.2020.106479>
- Berumen, S.A. & Llamazares, F.R. (2007). La utilidad de los métodos de decisión multicriterio (como el AHP) en un entorno de competitividad creciente. *Cuadernos de Administración*, 34(20), 65-87.

- Bierman, H., Bonini, C.P. & Hausman, W. (1988). *Análisis cuantitativo para la toma de decisiones*. (8ª ed.) México: McGraw Hill.
- Bowen, B.R. (2000). *Recognizing and Rewarding Employees*. New York: McGraw-Hill
- Brecton, 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>
- Bruce, A. & Pepitone, J. S. (1999). *Tenga a su equipo motivado*. México: McGraw Hill.
- Carrillo, R. (2001). *Cómo desarrollar la inteligencia motivacional*. México: Editorial Pax.
- Cesare, E. (2007). La Comunicación en la Organización; la Retroalimentación como Fuente de Satisfacción. *Razón y Palabra*, (56).
- Condusef. (7 de agosto de 2022). *Revista Proteja su Dinero*. Recuperado el 07 de agosto de <https://revista.condusef.gob.mx/>
- Cunchillos, C. (28 de febrero de 2020). Cómo ser un buen líder. *Punto Mice*. Recuperado de <https://puntomice.com/como-ser-un-buen-lider/>
- Chiavenato, I. (2017). *Administración de recursos humanos: el capital humano de las organizaciones*. México: McGraw Hill.
- Chiavenato, I. (2019). *Gestión del talento humano: el nuevo papel de los recurso humanos en las organizaciones*. México: McGraw Hill.
- Dalton, M., Hoyle, D.G. & Watts, Marie W. (2007). *Relaciones humanas*. México: Cengage Learning.
- Dell, T. (1991). *La motivación en el trabajo: el desarrollo de una actitud positive en el empleado*. México: Trillas.
- Dierdorff, E.C., & Surface, E.A. (2008). If You Pay for Skills, Will They Learn? Skill Change and Maintenance Under a Skill-Based Pay System. *Journal of Management*, 34(4), 721–743. <https://doi.org/10.1177/0149206307312507>
- Eisner, S.P. (2005). Managing generation Y. *SAM Advanced Management Journal*, 70(4), 4–15.

- El Economista (11 de julio de 2017). *Lo que debe considerar al cambiar de empleo*, Recuperado el 04 de marzo de 2021 de <https://www.economista.com.mx/finanzaspersonales/Lo-que-debe-considerar-al-cambiar-de-empleo-20170711-0142.html>
- El Siglo (3 de abril de 2019). *Razones para dejar tu empleo*. Recuperado de <https://elsiglo.com.ve/2019/04/03/razones-para-dejar-tu-empleo/>
- Expansión (2020). *Tendencias de los beneficios para empleados en la empresa Española*. Recuperado el 20 de octubre de 2020, de <https://www.expansion.com/especiales/guia-cotizaciones-sociales/beneficios-empleados-empresa-espanola.html?cid=ES23301>
- Fernet, C., GenevièveTrépanier, S., Demers, M. & Austin, S. (2017). Motivational pathways of occupational and organizational turnover intention among newly registered nurses in Canada. *Nursing Outlook*, 65(4), 444-454. <https://doi.org/10.1016/j.outlook.2017.05.008>
- Festin, M. & Schäfer, L. (2014). Generational challenges to talent management: A framework for talent retention based on the psychological-contract perspective. *Journal of World Business*, 49(2), 262-271. <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2013.11.010>
- Forbes México (20 de marzo de 2018). *Estas son las profesiones con mayor rotación laboral*. Recuperado el 20 de octubre de 2020, de <https://www.forbes.com.mx/estas-son-las-profesiones-con-mayor-rotacion-laboral/>
- Ford, C.M., Chein, C.C. & Farris, G.F. (1999). Rewards (personnel motivation). *IEEE Potentials*, 18(2), 10-12.
- French, K.A., Allen, T.A., Hughes Miller, M., Sook Kim, E. & Centeno, G. (2020). Faculty time allocation in relation to work-family balance, job satisfaction, commitment, and turnover intentions. *Journal of Vocational Behavior*, 120. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2020.103443>
- Gallager, C. A. y Watson, H. J. (1982). *Métodos cuantitativos para la toma de decisiones en administración*. México: McGraw Hill.

- García Govea, M., Posada Vázquez, N.I. & Hernández Rangel, C.F. (2012). La motivación y los sistemas de recompensas y su impacto en la producción. *Contribuciones a la Economía*. Recuperado el 20 de octubre de 2020, de <https://www.eumed.net/ce/2012/gvr.html>
- Garuti, C. & Sandoval, M. (2006). The AHP: A multicriteria decision making methodology for shiftwork prioritizing. *Journal of Systems Science and Systems Engineering*, 15, 189-200. <https://doi.org/10.1007/s11518-006-5007-5>
- Goh, E. & Okumus, F. (2020). Avoiding the hospitality workforce bubble: Strategies to attract and retain generation Z talent in the hospitality workforce. *Tourism Management Perspectives*, 33, 1-7. <https://doi.org/10.1016/j.tmp.2019.100603>
- Glassdoor (2022). *Resumen de la profesión de bibliotecario*. Recuperado de https://www.glassdoor.com.mx/Profesion/bibliotecario-profesion_KO0,13.htm
- Greenhaus, J.H., Collins, K.M. & Shaw, J.D. (2003). The relation between work–family balance and quality of life. *Journal of Vocational Behavior*, 63(3), 510-531. [https://doi.org/10.1016/S0001-8791\(02\)00042-8](https://doi.org/10.1016/S0001-8791(02)00042-8)
- Grueso, D.I. (2008). Tres modos de involucrar el reconocimiento en la justicia. *Praxis Filosófica*, 27, 49-71.
- Hagemann, G. (2002). *Motivación: manual de implementación*. México: Limusa.
- 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>
- Hart, K.A. (2006). Generations in the workplace: finding common ground. *MLO: Medical Laboratory Observer*, 38(10), 26-27.
- Harunavamwe, M. & Kanengoni, H. (2013). The Impact of Monetary and Non-Monetary Rewards on Motivation among Lower Level Employees in Selected Retail Shops. *African Journal of Business Management*, 38(7), 3929-3935.
- Hayes, J.B., Parks, C., McNeilly, S. & Johnson, P. (2018). Boomers to Millennials: generational stereotypes at work in academic librarianship. *The Journal of Academic Librarianship*, 44(6), 845-853. <https://doi.org/10.1016/j.acalib.2018.09.011>

- Helliwell, J.F. & Huang, H. (2010). How's the Job? Well-Being and Social Capital in the Workplace. *ILR Review*, 63(2), 205–227. <https://doi.org/10.1177/001979391006300202>
- Hernández Bonilla, B.E., Ruiz Reynoso, A.M, Ramírez Cortés, V., Sandoval Trujillo, S.J. & Méndez Guevara, L.C. (2018). Motivos y factores que intervienen en el compromiso organizacional. *RIDE. Revista Iberoamericana para la Investigación y el Desarrollo Educativo*, 8(16), 820-846. <https://dx.doi.org/10.23913/ride.v8i16.370>
- Hershatter, A. & Epstein, M. (2010). Millennials and the world of work: an organization and management perspective. *Journal of Business and Psychology*, 25(2), 211–223. <https://doi.org/10.1007/s10869-010-9160-y>
- Herrera, D. & Matos, L. (2013). Cap. 1 Desarrollo del concepto motivación y su representación en distintas aproximaciones teóricas. En *Teorías contemporáneas de la motivación: una perspectiva aplicada* (pp. 17-36). Perú: Fondo Editorial de la Pontificia Universidad Católica del Perú.
- Heyns, E.P., Eldermire, E.R.B. & Howard, H.A. (2019). Unsubstantiated Conclusions: A Scoping Review on Generational Differences of Leadership in Academic Libraries. *The Journal of Academic Librarianship*, 45(5), 102054. <https://doi.org/10.1016/j.acalib.2019.102054>
- IMF Business School. (26 de noviembre de 2015). *10 ejemplos de salario emocional*. Recuperado el 20 de octubre de 2020, de <https://blogs.imf-formacion.com/blog/recursos-humanos/gestion-talento/salario-emocional/>
- Infobae. (27 de junio de 2019). *La generación Z y el mundo laboral: qué perspectivas tienen los jefes del futuro*, Recuperado de <https://www.infobae.com/tendencias/talento-y-liderazgo/2019/06/27/la-generacion-z-y-el-mundo-laboral-que-perspectivas-tienen-los-jefes-del-futuro/>
- Ishizaka, A. & Nemery, P. (2013). *Multi-criteria Decision Analysis*. John Wiley & Sons, 1st edition.
- Islam, R. & Mohd Rasad, S. (2006). Employee Performance Evaluation by the AHP: A Case Study. *Asia Pacific Management Review*, 11(3), 163-176.

- Itri, J.N., Bruno, M.A., Lalwani, N., Munden, R.F. & Tappouni, R. (2019). The Incentive Dilemma: Intrinsic Motivation and Workplace Performance. *Journal of the American College of Radiology*, 16(1), 39-44. <https://doi.org/10.1016/j.jacr.2018.09.008>
- Jiménez-Bonilla, D. & Jiménez-Bonilla, E. (2016). Clima laboral y su incidencia en la satisfacción de los trabajadores de una empresa de consumo masivo. *Revista Ciencia UNEMI*, 9(18), 26-34.
- Kouatli, I. (2019). People-process-performance benchmarking technique in cloud computing environment: An AHP approach. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 69(9), 1955-1972. <https://doi.org/10.1108/IJPPM-04-2017-0083>
- Kramer, L. (2019). How to Create Incentive Plans. Bizfluent. Recuperado de <https://bizfluent.com/list-6557258-six-types-incentive-plans.html>
- Lafuente, F. (2009). Choque de generaciones: del conflicto a la acción. *World of Business Ideas*, 14.
- Leboeuf, M. (1987). *El Gran Principio del Management (GPM): el secreto del éxito en todo el mundo*. México: Grijalbo.
- Leitón, P. (10 de mayo de 2019). Encuesta de PwC arroja una rotación promedio de 23% de los trabajadores en el 2018. *La nación*. Recuperado de <https://www.nacion.com/economia/empleo/encuesta-de-pwc-arroja-una-rotacion-promedio-de-2/OTCHRI7365DSXOKHFVLAKNLNM/story/>
- Loomis, J.E. (2000). *Gen X*, Rough Notes Co., Indianapolis, IN.
- Madero Gómez, S.M. & Trevinyo-Rodríguez, R.N (2011). Las recompensas en el trabajo dentro de la empresa familiar mexicana: desde la perspectiva de la generación Y. *Investigación administrativa*, 40(107), 7-18.
- Maldonado Acosta, L. & Osio Havriluk, L. (2018). Diversidad generacional y la era del acceso: un reto para la gestión de gente. *Visión Gerencial*, 17(1), 84-98.

- Manjarrez Fuentes, N., Boza Valle, J.A. & Mendoza Vargas, E.Y. (2020). La motivación en el desempeño laboral de los empleados de los hoteles en el Cantón Quevedo, Ecuador. *Revista Universidad y Sociedad*, 12(1), 359-365.
- Martin, J. (2020). Job Satisfaction of Professional Librarians and Library Staff. *Journal of Library Administration*, 60(4), 365-382. <https://doi.org/10.1080/01930826.2020.1721941>
- Marulanda Valencia, F. A., Montoya Restrepo, I. A. & Vélez Restrepo, J. M. (2014). Teorías motivacionales en el estudio del emprendimiento. *Pensamiento & Gestión*, 36, 206-238.
- Mayor, J., Botero, S. & González-Ruiz, J.D. (2016). Modelo de decisión multicriterio difuso para la selección de contratistas en proyectos de infraestructura: caso Colombia. *Obras y Proyectos*, 20, 56-74. <http://dx.doi.org/10.4067/S0718-28132016000200005>
- McClelland, D.C. (1989). *Estudio de la motivación humana*. Madrid: Narcea.
- Mendoza, M. (14 de agosto de 2018). *Millennials provocan fuga de 30% en productividad*. *Publimetro*. Recuperado de <https://www.publimetro.com.mx/mx/noticias/2018/08/14/millennials-provocan-fuga-30-productividad.html>
- Meza, A. (20 de marzo 2019). Rotación de personal. *Forbes México*. Recuperado de <https://www.forbes.com.mx/rotacion-de-personal-cinco-tips-para-reducirla/>
- Misalarario.org (2022). *Bibliotecarios, documentalistas y a fines*. Recuperado de <https://misalarario.org/empleoysalario/funcion-y-sueldo/bibliotecarios-y-profesionales-afines>
- Morales Fredes, F. (30 de mayo de 2020). Balance entre trabajo y vida personal, una agenda pendiente en México. *El Economista*, Recuperado de <https://factorcapitalhumano.com/mundo-del-trabajo/balance-entre-trabajo-y-vida-personal-una-agenda-pendiente-en-mexico/2020/05/>
- Muñoz Medina, B. & Romana García, M. (2016). Aplicación de métodos de decisión multicriterio discretos al análisis de alternativas en estudios informativos de infraestructuras de transporte. *Pensamiento Matemático*, 6(2), 27-45.

- Muñoz-Araya, V. & Mayta-Tristán, P. (2017). Balance trabajo-vida: un nuevo indicador del bienestar de profesionales de la salud. *Revista médica de Chile*, 145(10), 1361-1362. <https://dx.doi.org/10.4067/S0034-98872017001001361>
- 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>
- O'Bannon, G. (2001). Managing our future: the Generation X factor. *Public Personnel Management*, 30(1), 95–110.
- PageGroup (2021). *Estudio de remuneración: México y Centroamérica*. Recuperado de https://www.michaelpage.com.mx/sites/michaelpage.com.mx/files/legacy/estudio_remuneracion_mexico_centroamerica_2021_v10.pdf
- Parada-Puentes, J.A. (2017). Estrategias gerenciales para el reconocimiento del desempeño laboral docente [versión electrónica]. *Mundo Fesc*, 14, 42-56.
- Pendetlon, E. (2014). El rol de la recompensa en la motivación del empleado. *LosRecursosHumanos.com*. Recuperado el 20 de octubre de 2020, de <https://www.losrecursoshumanos.com/el-rol-de-la-recompensa-en-la-motivacion-del-empleado/>
- Peng, Yu-P. (2014). Job satisfaction and job performance of university librarians: A disaggregated examination. *Library & Information Science Research*, 36(1), 74-82. <https://doi.org/10.1016/j.lisr.2013.02.006>
- Pérez-Rodríguez, F., Vargas-Larreta, B., Aguirre-Calderón, O. A., Corral-Rivas, J. J. & Rojo-Alboreca, A. (2013). Proceso analítico jerárquico para seleccionar métodos de manejo forestal en Durango. *Revista mexicana de ciencias forestales*, 15(4), 55-72.
- Peterson, M. (2009). *An introduction to decision theory*. Cambridge university press.
- Petri, H.L. & Govern, J.M. (2006). *Motivación: teoría, investigación y aplicaciones*. México: International Thomson.

- Phudphad, K., Watanapa, B., Krathu, W. & Funilkul, S. (2017). Rankings of the security factors of human resources information system (HRIS) influencing the open climate of work: using analytic hierarchy process (AHP). *Procedia Computer Science*, 111, 287-293. <https://doi.org/10.1016/j.procs.2017.06.065>
- Pilligua Lucas, C.F. & Arteaga Ureta, F.M. (2019). El clima laboral como factor clave en el rendimiento productivo de las empresas. Estudio caso: Hardepex Cía. Ltda. *Cuadernos Latinoamericanos de Administración*, 15(28). <https://doi.org/10.18270/cuaderlam.v15i28.2686>
- Ponce Lázaro, P., Pérez Ramírez, S. V., Cartujano Escobar, S., López Taranjo, R., Álvarez Violante, C. & Real Bahena, B. M. (2014). Liderazgo femenino y clima organizacional, eun un instituto universitario. *Global Conference on Business and Finance Proceedings*, 9(1), 1031-1036.
- Pradina Kusumawardani, R. & Agintiara, M. (2015). Application of Fuzzy AHP-TOPSIS Method for Decision Making in Human Resource Manager Selection Process. *Procedia Computer Science*, 72, 638-646. <https://doi.org/10.1016/j.procs.2015.12.173>
- Psicología Global. (2012). *Motivación. Teoría de las necesidades de McClelland*. Recuperado el 20 de octubre de 2020, de <https://www.psicologiaglobal.com/?p=317>
- Real Academia Española (2020). *Diccionario de la lengua española*. Recuperado de <https://dle.rae.es/diccionario>
- Rebolledo, R.A. (junio 18, 2017). 5 rasgos de la generación Z en el ambiente laboral. *El Economista*. Recuperado de <https://www.eleconomista.com.mx/empresas/5-rasgos-de-la-generacion-Z-en-el-ambiente-laboral-20170618-0074.html>
- Rivanda Meira, T. & Carvalhal, F. (2013). Sucesión y conflictos en empresas familiares: estudio de casos múltiples en pequeñas empresas hoteleras. *Estudios y Perspectivas en Turismo*, 22(5), 854-874.
- Robbins, S.P., Odendaal A. & Roodt G. (2001). *Organisational Behaviour; global and Southern African perspectives*. Sudáfrica: Pearson Education.

- Romero, M. (2016). *Plan de incentivos laborales y ejemplos prácticos: ¡La guía!* Recuperado el 20 de octubre de 2020, de <https://www.felicidadeneltrabajo.es/ideas-para-empresarios/plan-de-incentivos-laborales-ejemplos/>
- Rosenbaum, B.L. (1990). *Cómo motivar a los empleados de hoy: modelos motivacionales para gerentes y supervisores*. México: McGraw Hill.
- Roy, B. & Słowiński, R. (2013). Questions guiding the choice of a multicriteria decision aiding method. *EURO Journal on Decision Processes*, 1, 69-97. <https://doi.org/10.1007/s40070-013-0004-7>
- Saaty, T.L. (1977). A scaling method for priorities in a hierarchichal structure. *Journal of Mathematical Psychology*, 15(3), 234–281. [https://doi.org/10.1016/0022-2496\(77\)90033-5](https://doi.org/10.1016/0022-2496(77)90033-5)
- Saaty, T.L. (1980). *The Analytic Hierarchy Process*. McGraw-Hill, New York.
- Saborío, A. (24 de noviembre de 2019). *Reconocimiento y productividad*. El financiero. Recuperado el 04 de marzo de 2021 de <https://www.elfinancierocr.com/gerencia/direccion-estrategica/reconocimiento-y-productividad/4XCFH46YVZDBNLH66IV477LVMA/story/>
- Salgado, K., Flegl, M. & Fejfarová, M. (2020). Factors affecting talent retention in tech start-ups. *Scientific Papers of the University of Pardubice. Series D, Faculty of Economics & Administration*, 28(1), 138-149.
- Sánchez-Ruiz, M.-J. (2017). Stress and Creativity. *Reference Module in Neuroscience and Biobehavioral Psychology*, 384-389. <https://doi.org/10.1016/B978-0-12-809324-5.06281-7>
- Sánchez, R., Flegl, M. & Vnoučková, L. (2021). Identification of employees' preferences for health and wellness programs: An introductory study. *Periodica Polytechnica Social and Management Sciences*, in press.
- Santrock, J. (2019). Cap. 7 Enfoques conductual y cognitivo-social. En *Psicología de la educación* (pp. 215-250). México: Mc Graw-Hill. Recuperado de <https://bookshelf.vitalsource.com/#/books/9781456269982/>

- Silva Rodríguez de San Miguel, J.A. (2011). Decisiones con múltiples criterios en la selección de personal de una empresa, el proceso analítico jerárquico. *Reporte Final*, 1(4), 43-52.
- Sriwardiningsih, E., Ningsih, C., Aryanto, R. & Notonegoro, B. (2018). Power of Analytical Hierarchy Process for Performance Appraisal in Promotion Selection. *Pertanika Journal of Social Science and Humanities*, 26, 125-138.
- Togia, A., Koustelios, A. & Tsigilis, N. (2004). Job satisfaction among Greek academic librarians. *Library & Information Science Research*, 26(3), 373-383. <https://doi.org/10.1016/j.lisr.2004.01.004>
- Thompson, C. & Gregory, J.B. (2012). Managing Millennials: A Framework for Improving Attraction, Motivation, and Retention. *The Psychologist-Manager Journal*, 15(4), 237-246. <https://doi.org/10.1080/10887156.2012.730444>
- Turienzo, R. (2016). *El pequeño libro de la motivación*. España: Alienta.
- Turskis, Z. (2008). Multi-attribute contractors ranking method by applying ordering of feasible alternatives of solutions in terms of preferability technique. *Technological and Economic Development of Economy*, 14(2), 224-239. <https://dx.doi.org/10.3846/1392-8619.2008.14.224-239>
- Santrock, J. (2019). Cap. 7 Enfoques conductual y cognitivo-social. En *Psicología de la educación* (pp. 215-250). México: Mc Graw-Hill. Recuperado de <https://bookshelf.vitalsource.com/#/books/9781456269982/>
- Taylor, B.M. (2015). The Integrated Dynamics of Motivation and Performance in the Workplace. *Performance Improvement*, 54(5), 28-37. <https://doi.org/10.1002/pfi.21481>
- Universia. (2019). *Tener buena relación con tus compañeros de trabajo mejora la productividad*. Recuperado el 20 de octubre de 2020, de <https://www.universia.net/mx/actualidad/empleo/tener-buena-relacion-tus-companeros-trabajo-mejora-productividad-1101132.html>

- Universidad ESAN. (2017). *La retroalimentación: pieza clave en la mejora del desempeño*. Recuperado de <https://www.esan.edu.pe/apuntes-empresariales/2017/03/la-retroalimentacion-pieza-clave-en-la-mejora-del-desempeno/>
- Vargas Echeverria, S.L. & Flores Galaz, M.M. (2019). Cultura organizacional y satisfacción laboral como predictores del desempeño laboral en bibliotecarios. *Investigación bibliotecológica*, 33(79), 149-176.
- Veronese Bentes, A., Carneiro, J., Ferreira da Silva, J. & Kimura, H. (2012). Multidimensional assessment of organizational performance: Integrating BSC and AHP. *Journal of Business Research*, 65(12), 1790-1799. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2011.10.039>
- Villafranco, G. (19 de febrero 19 de 2018). Millennials buscan trabajo, aunque estén empleados y satisfechos. *Forbes México*. Recuperado de <https://www.forbes.com.mx/millennials-buscan-trabajo-aunque-estenen-empleados-y-satisfechos/>
- Vroom, V. & Deci, E. (1979). *Motivación y alta dirección*. México: Trillas.
- Wallace, W.J. & Zeffane, R.M. (2001). *Organizational Behavior. A Global Perspective*. (2ª ed.). Australia: John Wiley & Sons Australia ltd.
- Werther, W.B., Davis, K. & Guzmán Brito, M.P. (2019). Cap. 12 Sistemas de compensación. En *Administración del Capital Humano* (pp. 261-287). México: McGraw Hill.
- Weiss, D.H. (1991). *Cómo obtener lo mejor de la gente*. México: Aguilar.
- Yu, H.C. & Miller, P. (2003). The generation gap and cultural influence: a Taiwan empirical investigation. *Cross Cultural Management: An International Journal*, 10(3), 23-41. <https://doi.org/10.1108/13527600310797621>

10 Apéndice I

ENCUESTA RECONOCIMIENTO LABORAL

El presente cuestionario tiene como propósito conocer los factores que influyen en el reconocimiento laboral de los colaboradores de la biblioteca en la red de Universidades La Salle. Su carácter es confidencial y anónimo, la información recabada será utilizada para fines académicos.

DATOS PERSONALES

1. ¿A qué región pertenece tu universidad?

- PARC – Pacific-Asia Regional Conference
- RELAF – Région Lasallienne Afrique-Madagascar
- RELAL – Región Latinoamericana Lasallista
- RELEM – Région Lasallienne Europe-Méditerranée
- RELAN – Région Lasallienne de L'Amérique du Nord / Lasallian Region of North America

2. Por favor, especifique el país:

- | | | |
|-------------|-------------------|-------------|
| • África | • Costa de Marfil | • Italia |
| • Andorra | • Costa Rica | • Kenia |
| • Argentina | • España | • México |
| • Bélgica | • Estados Unidos | • Nicaragua |
| • Bolivia | • Filipinas | • Pakistán |
| • Brasil | • Francia | • Palestina |
| • Camerún | • Guatemala | • Perú |
| • Chile | • Haití | • Venezuela |
| • Colombia | • Indonesia | |

3. ¿Cuál es el nombre de la universidad?

4. Género

- Masculino
- Femenino
- Preferiría no contestar

5. Edad

- Menor a 22 años
- 22-36 años
- 37-52 años
- Más de 53

6. Nivel educativo alcanzado

- Preparatoria
- Licenciatura
- Maestría
- Doctorado

7. Puesto

- Coordinador
- Jefe de departamento
- Encargado y/o responsable
- Auxiliar

8. Antigüedad

- Menor a 1 año
- 1-5 años
- 6-10 años
- 11-15 años
- 16-20 años
- Más de 21 años

MOTIVACIÓN

9. Lee cuidadosamente cada pregunta y selecciona la alternativa que consideras refleja mejor tu situación.

| | Totalmente en desacuerdo | En desacuerdo | Indiferente | De acuerdo | Totalmente de acuerdo |
|---|--------------------------|---------------|-------------|------------|-----------------------|
| ¿Mi jefe o alguien en el trabajo parece que se preocupa por mí como persona? | | | | | |
| ¿Sé lo que se espera de mi trabajo? | | | | | |
| ¿En el último año, he recibido reconocimientos o elogios por hacer un buen trabajo? | | | | | |

| | | | | | |
|---|--|--|--|--|--|
| ¿En el trabajo, mis opiniones parecen contar? | | | | | |
| ¿En este último año, he tenido oportunidades en el trabajo de aprender y de crecer? | | | | | |
| ¿Pienso que algún tipo de reconocimiento impactaría de forma positiva en mi rendimiento laboral? | | | | | |
| El reconocimiento de mis logros laborales me proporcionan una importante sensación de respeto a mi trabajo. | | | | | |
| ¿Considero más importante recibir el reconocimiento de mis compañeros que de mis autoridades? | | | | | |

10. ¿Qué tan importantes son para ti los siguientes beneficios monetarios?

| | No es importante | Poco importante | Neutral | Importante | Muy importante | N/A |
|---|------------------|-----------------|---------|------------|----------------|-----|
| Aguinaldo | | | | | | |
| Bono de puntualidad | | | | | | |
| Bono de desempeño | | | | | | |
| Convenios de descuentos (tiendas y servicios) | | | | | | |
| Días de vacaciones | | | | | | |
| Fondo de ahorro | | | | | | |
| Planes de préstamo | | | | | | |
| Prima vacacional | | | | | | |
| Seguro de Gastos Médicos Mayores | | | | | | |
| Vales de despensa | | | | | | |
| Seguridad Social | | | | | | |
| Plan flexible | | | | | | |

11. ¿Qué tan importantes son para ti los siguientes beneficios no monetarios?

| | No es importante | Poco importante | Neutral | Importante | Muy importante | N/A |
|---|------------------|-----------------|---------|------------|----------------|-----|
| Actividades sociales (sin pago de tiempo) | | | | | | |
| Actividades deportivas | | | | | | |
| Becas escolares, idiomas, etc. | | | | | | |
| Buen ambiente laboral | | | | | | |
| Capacitación o actualización constante | | | | | | |
| Comedor o cafetería | | | | | | |

| | | | | | | |
|--|--|--|--|--|--|--|
| Días extra libres | | | | | | |
| Horario Flexible | | | | | | |
| Mayor autonomía para trabajar | | | | | | |
| Oportunidad de crecimiento en la universidad | | | | | | |
| Provisión de ropa de trabajo | | | | | | |
| Reconocimiento al trabajo bien hecho | | | | | | |
| Reducción de jornada por estudios | | | | | | |
| Servicios de guardería | | | | | | |
| Trabajo a distancia | | | | | | |

12. Para ti que tan importante es contar con:

| | No es importante | Poco importante | Neutral | Importante | Muy importante |
|--------------------------|------------------|-----------------|---------|------------|----------------|
| Beneficios monetarios | | | | | |
| Beneficios no monetarios | | | | | |

¡Gracias por su tiempo respondiendo el cuestionario!