

Beneficios laborales y diversidad generacional: Caso de la Red de Bibliotecas de la Universidad La Salle en México

Teresa Rojas
Universidad La Salle México
México

Artículo de investigación

Recibido: Agosto 26, 2020

Aceptado: Agosto 25, 2021

Disponible en línea: Septiembre 20, 2021

Resumen

El reconocimiento laboral provoca una satisfacción que permite que el trabajador sea más feliz en su trabajo. Además, este puede ser considerado como una técnica que permita atraer, retener y lograr que el talento sea más productivo. ¿Pero qué pasa cuando existen distintas generaciones con características, gustos, habilidades e intereses diferentes? Esto puede contraer grandes problemas y riesgos para los líderes al no motivar de forma adecuada a su talento. El objetivo de este artículo es analizar las preferencias de los bibliotecarios pertenecientes a la Red de Bibliotecas de La Universidad La Salle en México en torno a aspectos de reconocimiento y beneficios monetarios y no monetarios que ofrece la universidad. Para ello, se analizó la evaluación de 70 bibliotecarios de los distintos niveles, divididos por la generación a la que pertenecen con la finalidad de identificar el reconocimiento laboral que viven los colaboradores de bibliotecas. Los resultados indican para todas las generaciones la importancia de contar con un buen clima laboral incluso casi a equiparar la importancia de la seguridad social. Por otro lado, para la generación X el beneficio de Oportunidad de crecimiento en la universidad tiene una relevancia significativa mientras que para las otras generaciones no es así.

Palabras clave: Analytic Hierarchy Process, Generaciones, Preferencias laborales, Reconocimiento laboral, Retención de talento, Salario emocional.

Labor benefits and generational diversity: Case of the La Salle University Library Network in Mexico

Abstract

Job recognition causes satisfaction that allows the worker to be happier in his/her job. In addition, this can be considered as a technique that allows attracting, retaining and making talented workers more productive. But what happens when there are different generations with different characteristics, tastes, abilities and interests? This can cause great problems and risks for leaders by not properly motivating their talent. The objective of this article is to analyze the preferences of the librarians belonging to the La Salle University Library Network in Mexico regarding aspects of recognition and monetary and non-monetary benefits offered by each university. For this, the evaluation of 70

librarians of the different levels was analyzed, divided by the generation to which they belong in order to identify the job recognition that library collaborators experience. The results indicate for all generations the importance of having a good work environment, even almost equaling the importance of social security. On the other hand, for generation X the benefit of Opportunity for growth in the university has a significant relevance while for the other generations it is not.

Key words: Analytic Hierarchy Process, Generations, Labor preferences, Labor recognition, Talent retention, Emotional salary.

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% entre los más altos de Latinoamérica (Meza, 2019). Sin embargo, en encuesta de PwC realizada en Costa Rica se 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 y se está viendo reflejado en el aumento de los niveles de rotación de personal (Thompson & Gregory, 2012). Las diferencias generacionales afectan en distintas dimensiones de 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; Rivanda & Carvalhal, 2013). El reto para los empresarios no es solo ver 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; Villafranco, 2018). En investigaciones realizadas sobre este grupo generacional se señalan diferencias sobre la atracción, retención y el compromiso organizacional (Hershatte & Epstein, 2010) que estos tienen conforme a otras generaciones de empleados.

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 (25-11 años) rango de edad en 2020

Tabla 1: Etiqueta generacional, rangos de año y edad. Nota. Recuperado de Hayes *et al.* (2018); Goh y Okumus (2020)

Todas las generaciones reconocen características propias del pensamiento y actuar. Por ejemplo, los Baby Boomers se describen estereotípicamente como 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. (Breton *et al.*, 2014; O'Bannon, 2001; Allen, 2004; Hart, 2006; Loomis, 2000; Yu & Miller, 2003; Eisner, 2005). La generación X demuestran 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 aprecian los valores empresariales tradicionales, existe tendencia al pragmatismo, creen en el potencial humano, buscan empleos que signifiquen un reto, que generen una experiencia y adaptable a sus valores (Rebolledo, 2017). Debido a lo anterior la hipótesis estriba en que el salario emocional es mayormente valorado por las nuevas generaciones (Millennials) y ejerce una influencia positiva y significativa en el compromiso organizacional disminuyendo la rotación de personal.

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 fundar 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). Por eso, el objetivo de este artículo es identificar y analizar las preferencias que los colaboradores pertenecientes a la Red de Bibliotecas de la Universidad La Salle tienen entorno al reconocimiento, según su grupo generacional. Lo anterior con el objetivo de acrecentar la satisfacción de los colaboradores y de esta forma incrementar el nivel de apropiación y productividad.

2 Materiales y métodos

Datos

Se desarrolló una encuesta en línea, en la que se pidió a los bibliotecarios pertenecientes a la Red de Bibliotecas de la Universidad La Salle en México calificar aspectos de reconocimiento y beneficios monetarios y no monetarios en una escala de Likert de importancia y de frecuencia. El universo o población consta de 75 bibliotecarios en toda la red, entre Coordinadores, Jefes de departamento, Encargado y/o Responsable y auxiliares. Referente a la muestra, se realizará a cabo un muestreo de tipo probabilístico estratificado, para lo cual se aplicó la siguiente encuesta:

$$n = \frac{z^2(p \cdot q)}{e^2 + \frac{z^2(p \cdot q)}{N}}$$

n= Tamaño de la muestra
Z= Nivel de confianza deseado
p= Proporción de la población con la característica deseada (éxito)
q= Proporción de la población sin la característica deseada (fracaso)
e= Nivel de error dispuesto a cometer
N= Tamaño de la población

Figura 1: Determinación del tamaño de la muestra

donde *n* es el tamaño de la muestra, *z* representa el nivel de confianza deseado, *p* refiere a la proporción de la población con la característica deseada (éxito), *q* refiere a la proporción de la población sin la característica deseada (fracaso), *e* es el nivel de error dispuesto a comentar, y *N* es el tamaño de la población (Rosales Velázquez, 2016).

Debido a lo anterior, se obtuvo el tamaño de la muestra sería de 70 bibliotecarios, con un nivel de confianza del 99% y un margen de error del 4.5%. 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 quince universidades en México de las cuales solo se tuvo respuesta de trece de ellas con un total de 70 encuestas. Las preguntas iniciales pidieron a los encuestados proporcionar información referente a datos demográficos. En los cuales se pudo identificar el 67.14% (47 personas) corresponde al género femenino, 31.42% (22) son masculinos y el 1.42% (1) prefirió no contestar.

Referente al dato de edad, se identifica el 30.00% (21) pertenece a la generación Baby Boomers, 45.71% (32) a la generación X, 22.85% (16) a los Millennials y con 1.42% (1) generación Z¹.

Por otro lado, el 20% (14) de los encuestados cuentan con estudios de nivel medio superior, el 65.71% (46) son licenciados y el 14.28% (10) tienen grado de Maestría. Referente a la posición que ocupan dentro del lugar de trabajo, 7.14% (5 empleados) son Coordinadores, 8.57% (6) Jefes de departamento, 30.00% (21) funge como Encargado y/o Responsable y el 54.28% (38) son auxiliares. Por último, en el caso de la antigüedad dentro de la organización, el 25.71% (18) tiene más de 21 años laborando en la universidad, 18.57% (13) de 16 a 20 años, 11.42% (8) de 11 a 15 años, 12.85% (9) de 6 a 10 años, 28.57% (20) de 1 a 5 años y el 2.85% (2) menos de un año.

Estructura del modelo

Con la finalidad de identificar el reconocimiento laboral que viven los colaboradores de bibliotecas, 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 1.

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.

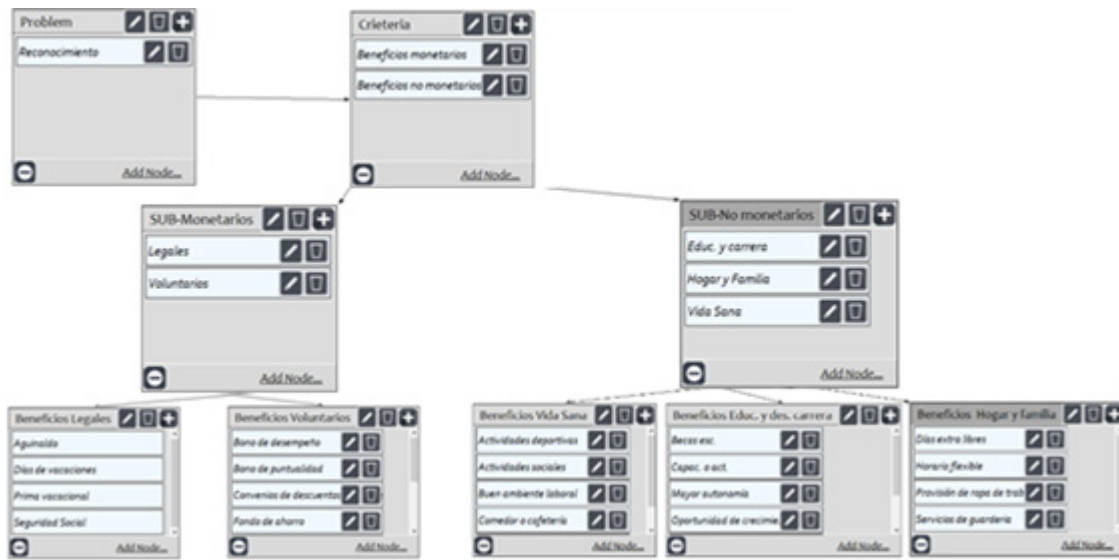


Figura 2: Modelo de red de SuperDecisions

Proceso de Análisis Jerárquico (AHP)

Para el análisis de los datos obtenidos se utilizará el Proceso de Análisis Jerárquico por sus siglas en inglés AHP. Dicho proceso fue desarrollado por Tomas L. Saaty (1977, 1980) y 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 2). El número de comparaciones necesarias para cada matriz de comparación es $n(n-1)/2$, donde n es el número de criterios. Cada criterio obtiene una media geométrica de sus comparaciones, que luego se normalizan.

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

$$CI = \frac{\lambda_{\max} - n}{n - 1} \tag{1}$$

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

$$CR = \frac{CI}{RI} < 0.1 \sim 10\% \tag{2}$$

dónde RI es el índice aleatorio obtenido en Tabla 2.

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

Tabla 2: AHP - Índices aleatorios (Saaty, 1977)

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. 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 $n(n-1)/2$,

Con el fin de verificar si el índice de consistencia (CI) es el adecuado, Saaty (2005) sugiere lo que se ha denominado Tasa de Consistencia (TC, CR Consistency Rate), que se determina por la relación entre el índice de consistencia y el índice de consistencia aleatorio (IA – RI, Random Consistency Index). La matriz se considera coherente si la ratio resultante es inferior al 10%. El software Super Decisions se utiliza para contar las preferencias de criterios y para probar la consistencia de las preferencias.

3 Resultados

El presente apartado expone los resultados en primer momento de la muestra total de los datos obtenidos y conforme al modelo 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.

Modelo general

La Tabla 3 presenta los resultados del modelo general. En esta, se puede observar que, para los bibliotecarios los beneficios monetarios denotan una mayor importancia con el 66.67%. Dentro de este apartado el subcriterio Seguridad Social ostenta un nivel de valor mayor con 45.54% seguido por Fondo de ahorro con el 34.69% y Aguinaldo con el 26.28%. Se identifica que, existe una mayor afiliación con beneficios de orden legal al ubicar dos de ellos en este apartado. Por otro lado, el subcriterio Buen ambiente Laboral, de los llamados beneficios no monetarios destaca una mayor importancia para los empleados con el 52.44%, posicionando el entorno laboral como uno de los factores con mayor relevancia para permanecer en el área laboral y por lo cual es necesario prestar atención para que este sea próspero. De igual forma, se identifica un 6.9% por arriba del subcriterio Seguridad Social. En la misma sección, se identifica el Horario flexible y la Provisión de ropa de trabajo con el mismo nivel de importancia con el 38.99%. En sentido del horario flexible, puede significar una gran relación con un buen Clima laboral, ya que en gran sentido se busca la mejora de este, al realizar una correcta gestión del tiempo, satisfacción y motivación de los empleados.

Otro de los subcriterios que sobre salen es el referente a Capacitación y/o actualización constante con un 38.25%. Lo anterior puede deberse a que la exigencia de ofrecer servicios de mayor calidad y la rápida transformación en la innovación tecnológica demandan contar con habilidades y competencias aún mayores que permitan aportar valor a la función que se realiza. Por otro lado, el subcriterio Reconocimiento al trabajo bien hecho se ostenta en un 27.25%, posicionándose en cuarto lugar conforme al nivel de importancia. Como se observa, dentro de los subcriterios Vida sana, los beneficios Buen ambiente laboral y Reconocimiento

al trabajo bien hecho predomina el nivel de importancia que otorgan los empleados de biblioteca. Lo que puede indicar que los empleados cada vez ponen mayor atención en su autorrealización, lo que sucede en el entorno que trabaja y poder contar con un buen clima laboral. Elementos que pueden contribuir o perjudicar en el bienestar del personal y que exista una desconexión con la empresa hasta llegar a problemas de baja productividad, nula motivación laboral y rotación de personal.

Los beneficios antes mencionados tienen una relación directa con los subcriterios Educación y desarrollo de carrera, esto al buscar ese autodesarrollo que las personas desean para sentirse felices en su trabajo. En este subcriterio resaltan los beneficios Capacitación y actualización constante en primer lugar y Oportunidad de Crecimiento en la universidad. 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.

Crterios	Subcriterios	Beneficios y reconocimientos							
Beneficios Monetarios 66.67%	<i>Beneficios Legales</i>	Aguinaldo 26.28%	Días de vacaciones 14.09%	Prima vacacional 14.09%	Seguridad Social 45.54%				
	<i>Beneficios voluntarios</i>	Bono de puntualidad 9.90%	Bono de desempeño 12.42%	Convenios de descuentos (tiendas y servicios) 2.28%	Fondo de ahorro 34.69%	Planes de préstamo 4.19%	Seguro de Gastos Médicos Mayores 14.03%	Vales de despensa 16.26%	Plan flexible 6.23%
Beneficios no Monetarios 33.33%	<i>Vida sana</i>	Actividades deportivas 6.31%	Actividades sociales 4.21%	Buen ambiente laboral 52.44%	Comedor o cafetería 9.80%	Reconocimiento al trabajo bien hecho 27.25%			
	<i>Educación y desarrollo de carrera</i>	Becas escolares, idiomas, etc. 15.96%	Capacitación o actualización constante 38.25%	Oportunidad de crecimiento en la universidad 25.04%	Reducción de jornada por estudios 4.28%	Trabajo a distancia 6.41%	Mayor autonomía para trabajar 10.06%		
	<i>Hogar y familia</i>	Días extra libres 15.24%	Horario Flexible 38.99%	Provisión de ropa de trabajo 38.99%	Servicios de guardería 6.79%				

Tabla 3: Resultados del análisis de incentivos en torno al reconocimiento laboral: Modelo general

Una de las menores consultas que se realiza es al Trabajo a distancia con el 6.41%, lo que a título personal se esperaba una mayor puntuación al conocer los beneficios que este genera y al cual hemos estado inmersos durante la pandemia del COVID-19.

Las ponderaciones de prioridad del modelo fueron consistentes al obtener un índice de consistencia inferior al 10% (0.00%). El índice de inconsistencia para los subcriterios Beneficios Legales se presentó con un 0.00%, Beneficios Voluntarios 0.04%, Vida Sana 0.04%, Educación y desarrollo de Carrera 0.02% y Hogar y Familia con un 0.02%.

Modelo Baby Boomers

Durante el modelo general se realizó una descripción amplia sobre el nivel de importancia que los empleados calificaron respecto a los beneficios monetarios y no monetarios que se obtienen al laborar en la Red de Bibliotecas de la Universidad La Salle en México. Con la finalidad de conseguir una perspectiva más detallada, se agruparon los datos conforme al grupo generacional al que pertenecen los empleados.

La Tabla 4 muestra la evaluación que realizaron los empleados pertenecientes a la generación Baby Boomers. Respecto a la importancia de los beneficios monetarios y no monetarios, estos representan un nivel de importancia igualitario (50.00%) lo que contrasta en el modelo general, al representar un nivel de importancia mayor a los beneficios monetarios con un 16.67% por arriba de lo que se enmarca en esta generación. Con respecto a los beneficios legales, el subcriterio Seguridad Social se sigue posicionando como el más importante con un 52.22%, lo que indica una importancia +6.68% conforme al modelo general. Lo anterior puede deberse, a que existe una preocupación por buscar la seguridad y estabilidad en el futuro mientras la edad avanza, situación que puede no preocupar aun a las siguientes generaciones. En segunda posición se localiza el subcriterio Fondo de ahorro con un 27.50%, -7.19%. En tercera posición de importancia se encuentran Aguinaldo y Días de vacaciones con el 19.98% en ambos casos, con -6.3% y apareciendo este último. Referente a los beneficios no monetarios, el subcriterio Buen ambiente Laboral persiste con la alta importancia como en el modelo general (50.99%, -1.45%).

Crterios	Subcriterios	Beneficios y reconocimientos							
Beneficios Monetarios 50.00%	<i>Beneficios Legales</i>	Aguinaldo 19.98%	Días de vacaciones 19.98%	Prima vacacional 7.81%	Seguridad Social 52.22%				
	<i>Beneficios voluntarios</i>	Bono de puntualidad 9.92%	Bono de desempeño 16.04%	Convenios de descuentos (tiendas y servicios) 2.16%	Fondo de ahorro 27.50%	Planes de préstamo 2.30%	Seguro de Gastos Médicos Mayores 19.46%	Vales de despensa 19.51%	Plan flexible 3.11%
Beneficios no Monetarios 50.00%	<i>Vida sana</i>	Actividades deportivas 7.75%	Actividades sociales 3.87%	Buen ambiente laboral 50.99%	Comedor o cafetería 11.87%	Reconocimiento al trabajo bien hecho 25.53%			
	<i>Educación y desarrollo de carrera</i>	Becas escolares, idiomas, etc. 22.93%	Capacitación o actualización constante 36.39%	Oportunidad de crecimiento en la universidad 22.93%	Reducción de jornada por estudios 6.72%	Trabajo a distancia 4.32%	Mayor autonomía para trabajar 6.72%		
	<i>Hogar y familia</i>	Días extra libres 11.51%	Horario Flexible 40.61%	Provisión de ropa de trabajo 40.61%	Servicios de guardería 7.27%				

Tabla 4: Resultados del análisis de incentivos en torno al reconocimiento laboral: Modelo Baby Boomers

Para esta generación, el que exista un entorno laboral bueno no es más importante que la Seguridad Social, como se observaba en el modelo general. En la misma sección se siguen posicionando los subcriterios Horario Flexible y Provisión de ropa de trabajo con un 40.61%, +1.62% respecto al modelo general. En tercera posición nuevamente aparece Capacitación o actualización constante con un 36.39, -1.86%. En sentido al Reconocimiento al trabajo bien hecho, de igual forma en esta ocasión se establece en cuarta posición de importancia con el 25.23%, -1.72%. Al igual que en el modelo general, en esta generación sigue existiendo

una fuerte tendencia hacia los beneficios que tienen que ver con los subcriterios Vida sana, Educación y desarrollo de carrera y Hogar y familia. Aunque los Baby Boomers equiparan el nivel de importancia entre los criterios monetarios y no monetarios, no pierden de vista la importancia de contar con beneficios que le aporten valor al lugar de trabajo al sentirse bien con el entorno laboral, reconocidos y desarrollados.

Al igual que en el modelo general, el Trabajo a distancia se enlistó entre los subcriterios con menor calificación de importancia con el 4.32%, -2.09%.

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 se presentó con un 0.02%, Beneficios Voluntarios 0.16%, Vida Sana 0.04%, Educación y desarrollo de Carrera 0.01% y Hogar y Familia con un 0.01%.

Modelo Generación X

Los resultados para la Generación X se exponen en la Tabla 5. En este modelo se puede observar cómo persiste el subcriterio Seguridad Social en primera posición de los Beneficios legales, como el más importante para esta generación con el 45.54% igualando lo que se presentaba en el modelo general. En segunda posición se ubica el subcriterio Aguinaldo con el 26.28%, nuevamente emparejando el dato de modelo general. En tercera posición se pueden ubicar en los Beneficios voluntarios el subcriterio Seguro de Gastos Médicos Mayores y Vales de despensa con el 24.45%, posicionándose como nuevos beneficios a comparación del modelo general. En este sentido, se observan diferencias importantes con el modelo general. En modelo general se podía visualizar en esta posición el beneficio Fondo de ahorro, lo cual para esta generación ya no representa la misma importancia. Localizando a este en sexta posición de importancia dentro de los Beneficios legales con un 6.13%, lo que habla de -28.56%. Además, esta es la única generación que ubica el beneficio Vales de despensa como un elemento importante a considerar, ponderando a este con 8.19% por arriba de lo marcado en el modelo general, +4.94% de lo mencionado por los Baby Boomers y +5.29% de lo que indican los Millennials.

En el caso de los Beneficios no monetarios y del subcriterio Vida se puede ubicar el beneficio Buen ambiente laboral, el cual se sigue posicionando en primer lugar de importancia con el 52.44%. Para la generación X, este beneficio aumenta 1.45% con respecto a las otras generaciones. Esto puede deberse a que se habla de personas que valoran la calidad de vida, por lo que necesitan estar en entornos laborales que promuevan una impresión de seguridad y desarrollo personal entre los trabajadores. En segundo lugar, se ubican los beneficios Horario flexible y Provisión de ropa de trabajo pertenecientes al subcriterio Hogar y familia, ambos casos con un 38.99%. Ambas posiciones igualando lo que se presenta en el modelo general. En tercera posición se mantiene el subcriterio Capacitación y actualización constante con un 31.96%, -7.03. Aunque el porcentaje de importancia notablemente baja en consideración con las otras generaciones y esto puede deberse a que se sienten más cómodos con métodos de aprendizaje tradicionales, posición que ocupan dentro de la organización o a que se sienten más preparados que los Baby Boomers y los Millennials. Con el mismo nivel de importancia se integra el subcriterio Oportunidad de crecimiento en la universidad, elemento que no es visible dentro de las primeras posiciones en los otros modelos.

En relación con el Reconocimiento al trabajo bien hecho se identifica con un 27.25% igualando a lo presentado en modelo general. Como se puede observar el beneficio reconocimiento se posiciona en segundo nivel de importancia dentro de los subcriterios Vida sana. Lo anterior puede significar para esta generación un elemento relevante para sentirse satisfecho en el trabajo y con ellos mismos, ya que buscan que lo que

están haciendo tenga sentido. De este modo se puede exponer, para esta generación el reconocimiento a su trabajo cobra un mayor valor de importancia con un +1.72% a diferencia de las otras dos generaciones. Por otro lado, se observan datos interesantes con relación a lo que evaluaron los Baby Boomers. En el caso de beneficios monetarios, se observa como el beneficio Días de vacaciones no aparece como prioridad, estableciendo -5.89%. Lo anterior contrasta sobre la valoración que dan hacia la calidad de vida y beneficios para la familia. Otro de los beneficios que llaman la atención es el relacionado a Mayor autonomía para trabajar con 13.20%, muy por encima de lo que indican los Baby Boomers con +6.48% y ello puede deberse a que regularmente optan por trabajar solos.

Criterios	Subcriterios	Beneficios y reconocimientos							
Beneficios Monetarios 66.67%	<i>Beneficios Legales</i>	Aguinaldo 26.28%	Días de vacaciones 14.09%	Prima vacacional 14.09%	Seguridad Social 45.54%				
	<i>Beneficios voluntarios</i>	Bono de puntualidad 15.19%	Bono de desempeño 6.13%	Convenios de descuentos (tiendas y servicios) 2.33%	Fondo de ahorro 6.13%	Planes de préstamo 6.13%	Seguro de Gastos Médicos Mayores 24.45%	Vales de despensa 24.45%	Plan flexible 15.19%
Beneficios no Monetarios 33.33%	<i>Vida sana</i>	Actividades deportivas 6.31%	Actividades sociales 4.21%	Buen ambiente laboral 52.44%	Comedor o cafetería 9.80%	Reconocimiento al trabajo bien hecho 27.25%			
	<i>Educación y desarrollo de carrera</i>	Becas escolares, idiomas, etc. 13.20%	Capacitación o actualización constante 31.96%	Oportunidad de crecimiento en la universidad 31.96%	Reducción de jornada por estudios 3.93%	Trabajo a distancia 5.76%	Mayor autonomía para trabajar 13.20%		
	<i>Hogar y familia</i>	Días extra libres 15.24%	Horario Flexible 38.99%	Provisión de ropa de trabajo 38.99%	Servicios de guardería 6.79%				

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

El Trabajo a distancia se mantiene entre los subcriterios con menor calificación de importancia con el 5.76%, -0.65% respecto al modelo general.

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 se presentó con un 0.00%, Beneficios Voluntarios 0.16%, Vida Sana 0.04%, Educación y desarrollo de Carrera 0.02% y Hogar y Familia con un 0.02%.

Modelo Millennials

Respecto a la generación más joven que se integra en el entorno laboral de las bibliotecas, se presentan los datos en la Tabla 6. Como en los modelos anteriores, dentro de los beneficios legales se observa el subcriterio Seguridad Social con la mayor importancia con el 52.22% por arriba de lo que se muestra en el modelo general e igualando lo que indica la generación Baby Boomers. En segunda posición se visualizan los subcriterios Fondo de ahorro y Seguro de Gastos Médicos Mayores con un 27.85%, contra lo que se muestra en el modelo general Fondo de ahorro se visualiza -6.84%. En el caso de Seguro de Gastos Médicos Mayores es la

segunda generación que muestra importancia en este beneficio, posterior a la Generación X y por debajo se mencionan los Millennials con +3.4%. En siguiente posición se observan los subcriterios Aguinaldo y Días de vacaciones con el 19.98% igualando lo que mencionaron los Baby Boomers.

Referente a los beneficios no monetarios, persiste al igual que en todos los modelos el subcriterio Buen ambiente laboral como el más importante con un 50.99%. Posteriormente se ubican Horario flexible y Provisión de ropa de trabajo con el 40.61%. En el top tres se observa el subcriterio Capacitación y actualización constante con un 36.39%. Por último, el subcriterio Reconocimiento al trabajo bien hecho se identifica con un 25.23%. Como se puede observar el nivel de importancia que manifestaron los Baby Boomers y los Millennials en el apartado de Beneficios no monetarios fue exactamente el mismo, denotando una empatía sobre las preferencias que se tienen conforme a Vida sana, Educación y desarrollo de carrera y Hogar y familia.

Crterios	Subcriterios	Beneficios y reconocimientos							
Beneficios Monetarios 66.67%	<i>Beneficios Legales</i>	Aguinaldo	Días de vacaciones	Prima vacacional	Seguridad Social				
		19.98%	19.98%	7.81%	52.22%				
	<i>Beneficios voluntarios</i>	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	Plan flexible
		9.89%	6.93%	2.41%	27.85%	2.41%	27.85%	19.16%	3.50%
Beneficios no Monetarios 33.33%	<i>Vida sana</i>	Actividades deportivas	Actividades sociales	Buen ambiente laboral	Comedor o cafetería	Reconocimiento al trabajo bien hecho			
		7.75%	3.87%	50.99%	11.87%	25.53%			
	<i>Educación y desarrollo de carrera</i>	Becas escolares, idiomas, etc.	Capacitación o actualización constante	Oportunidad de crecimiento en la universidad	Reducción de jornada por estudios	Trabajo a distancia	Mayor autonomía para trabajar		
		22.93%	36.39%	22.93%	6.72%	4.32%	6.72%		
	<i>Hogar y familia</i>	Días extra libres	Horario Flexible	Provisión de ropa de trabajo	Servicios de guardería				
		11.51%	40.61%	40.61%	7.27%				

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

El Trabajo a distancia al igual que el modelo de los Baby Boomers se mantiene entre los subcriterios con menor calificación de importancia con el 4.32%, y con -2.09% respecto al modelo general.

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 se presentó con un 1.63%, Beneficios Voluntarios 3.09%, Vida Sana 4.11%, Educación y desarrollo de Carrera 1.26% y Hogar y Familia con un 1.04%.

4 Discusión

Conforme a los resultados que se exponen en los distintos modelos, se identifica los beneficios monetarios aún siguen siendo los más valorados para los bibliotecarios de La Salle. Lo anterior se entiende a que estos

permiten cubrir necesidades básicas de sustento para el trabajador y su familia. Estos, 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 et al., 2020). Por otro lado, las distintas generaciones señalaron como importante contar con un buen ambiente laboral por lo que cada vez es fundamental trabajar en generar un entorno positivo en el que el empleado se sienta motivado. Esto puede afectar positivamente su productividad, mejorando su desempeño laboral. Para ello se sugiere que los líderes de bibliotecas de la Red 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. En este sentido, el líder tendría que preocuparse por invertir tiempo para que este sea constante y en un espacio adecuado para poder llevar a cabo y garantizar la comunicación sea horizontal y no autoritaria.

También se recomendaría permitir generar proyectos que no estén relacionados con el trabajo. Con esto se buscaría 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). Además, es importante generar un entorno de respeto y comunicación. Lo anterior, relacionado a horarios laborales, equidad de responsabilidades, liderazgo, calidad de la información y accesibilidad y lograr relaciones laborales estrechas mediante canales de comunicación más abiertos (Jiménez-Bonilla, 2016).

Otro de los beneficios que fue mayormente valorado y que tiene una relación directa con la mejora del clima laboral fue el relacionado al Reconocimiento al trabajo bien hecho. Conforme a la evaluación que se realizó, el 40.00% del total de los encuestados indicaron que algún tipo de reconocimiento impactaría de forma positiva en su rendimiento laboral. Y el 47.14% indicó que el reconocimiento de los logros laborales le proporciona una importante sensación de respeto a su trabajo. Esto significa 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 desean ellos en forma individual (Pilligua Lucas et al., 2019). Para ello es necesario desarrollar una estrategia de reconocimiento para los empleados de la biblioteca y lo cual significaría realizar un análisis más detallado en el que se pueda identificar qué tipo de reconocimiento es el que espera recibir el empleado por parte de su jefe directo, líder de la coordinación o de la universidad. Lo anterior puede ayudar en gran medida a mejorar el clima laboral y retener o atraer talento joven que ayude a aportar entusiasmo y una nueva perspectiva de trabajo. Sin embargo, de momento se pueden considerar como opciones de reconocimiento las siguientes:

- 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.
- 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.

En sí, 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, la Generación X y Millennials denotaron en un valor prioritario el beneficio 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.

Limitaciones

A pesar de que se tuvo una buena respuesta por parte de los responsables de biblioteca de la Red de Bibliotecas de La Universidad La Salle en México para la difusión del cuestionario. No se tuvo respuesta de dos universidades; Ceslas y La Salle Nezahualcóyotl lo cual no permite tener una visión integral sobre el tema. Sin embargo, la muestra obtenida es una muestra representativa, la cual nos permite generalizar los resultados obtenidos a nivel de México. En este sentido, se desconoce cuál es la cantidad real de personal en cada una de las universidades. Por otro lado, la evaluación representa la opinión de los colaboradores lo que puede significar exista sesgo en la información que se presenta.

5 Conclusión

El presente estudio permitió identificar las prioridades que los bibliotecarios pertenecientes a la Red de Bibliotecas de La Universidad La Salle en México tienen con respecto a los beneficios monetarios y no monetarios que le otorga la universidad. Además de determinar si la característica 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 una retribución económica y esto impacta de forma significativa en la mejora del clima laboral. Referente a ello, todas las generaciones determinaron la importancia de contar con un buen clima laboral incluso casi a equiparar la importancia de la seguridad social.

Y si se habla de las características generacionales, se puede encontrar que para la generación X la lealtad y el respeto por las jerarquías es importante, pero a su vez esperan que se les otorgue el reconocimiento que merecen por lo mucho que trabajan. Considerando como reconocimiento la parte de asensos y que, en la evaluación realizada, este fue uno de los beneficios mejor calificados para esta generación. Por lo cual es importante trabajar en estrategias de reconocimiento, ya que la mayor parte de la población pertenece a esta generación. Mientras que para los Millennials considerados como la generación más preparada no mantienen un compromiso y fidelidad con la empresa ya que ellos están más preocupados por encontrar trabajos que signifiquen un constante desafío y que a su vez les haga feliz. Lo anterior, puede verse reflejado en el porcentaje (-50.00%) de presencia que tiene esta generación en comparación con la generación X. Todo ello significa un desafío para los líderes de bibliotecas quienes tendrían que estar desarrollando estrategias atractivas de reconocimiento, que logren atraer y retener al talento perteneciente a las generaciones más jóvenes que convergen en el mercado laboral.

Por otro lado, se observó una valoración importante por beneficios que tienen que ver con el salario emocional. Aunado a la relevancia de los beneficios Buen ambiente laboral, Reconocimiento al trabajo bien hecho y Oportunidades de crecimiento en la universidad, también se identificaron como importantes los beneficios de Capacitación o actualización constante, Horario flexible y Provisión de ropa de trabajo. Por otro lado, fue una sorpresa visualizar que los Baby Boomers y Millennials representaron cuadros de importancia muy parecidos respecto a la valoración de beneficio pese a la distancia de edad que existe entre uno y otro. Los valores obtenidos pueden ser considerados por los líderes de biblioteca para desarrollar estrategias de reconocimiento que permitan atraer y retener al talento. Además de esta forma se puede incrementar el nivel de apropiación y productividad por parte de los bibliotecarios que ya se encuentran trabajando en la universidad.

Una extensión de este estudio puede incluir un análisis en el que se considere la valoración de los bibliotecarios pertenecientes a La Salle Universities una de las redes de educación, investigación e innovación más grande del mundo, con 76 universidades y presencia en los cinco continentes. Lo que permitirían 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 aspectos socioculturales influyen en los resultados.

6 Referencias

Allen, P. (2004). Welcoming Y. *Benefits Canada*, 28(9), 51-53.

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>

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 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/>

Forbes México (2018). *Estas son las profesiones con mayor rotación laboral*. Recuperado el 9 de julio de 2020, de <https://www.forbes.com.mx/estas-son-las-profesiones-con-mayor-rotacion-laboral/>

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>

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>

Grueso, D.I. (2008). Tres modos de involucrar el reconocimiento en la justicia. *Praxis Filosófica*, 27, 49-71.

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.

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>

Hershtatter, 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>

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>

Jiménez-Bonilla, D.M. & Jiménez-Bonilla, E.D. (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.

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>

Lafuente, F. (2009). *Choque de generaciones: del conflicto a la acción*. World of Business Ideas, 14.

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

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>

Meza, A. (marzo 20, 2019). *Rotación de personal*. Forbes México. Recuperado el 4 de junio de 2020, de <https://www.forbes.com.mx/rotacion-de-personal-cinco-tips-para-reducirla/>

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.

Parada-Puentes, J.A. (2017). *Estrategias gerenciales para el reconocimiento del desempeño laboral docente [versión electrónica]*. Mundo Fesc, 14, 42-56.

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).

Rebolledo, R.A. (junio 18, 2017). *5 rasgos de la generación Z en el ambiente laboral*. El Economista, Recuperado el 10 de julio de 2020, de <https://www.eleconomista.com.mx/empresas/5-rasgos-de-la-generacion-Z-en-el-ambiente-laboral-20170618-0074.html>

Rivanda Meira, T. & Carvalho, 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.

Rosales Velázquez, J. M. (2016). *El impacto de la motivación laboral en la satisfacción y compromiso organizacional de los trabajadores de la industria manufacturera de envases y laminados en México*, desde la teoría de Frederick Herzberg (Tesis de doctorado). Universidad La Salle, Ciudad de México, México.

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.

Saaty T.L. (2005). *The Analytic Hierarchy and Analytic Network Processes for the Measurement of Intangible Criteria and for Decision-Making*. In: Multiple Criteria Decision Analysis: State of the Art Surveys. International Series in Operations Research & Management Science.

Springer, New York, NY. https://doi.org/10.1007/0-387-23081-5_9

Sánchez-Ruiz, M. J. (2017). *Stress and Creativity*. Reference Module in Neuroscience and Biobehavioral Psychology. <https://doi.org/10.1016/B978-0-12-809324-5.06281-7>

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>

Saborío, A. (24 de noviembre de 2019). *Reconocimiento y productividad*. El financiero. Recuperado de <https://www.elfinancierocr.com/gerencia/direccion-estrategica/reconocimiento-y-productividad/4XCFH46YVZDB-NLH66IV477LVMA/story/>

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.

Villafranco, G. (febrero 19, 2018). *Millennials buscan trabajo, aunque estén empleados y satisfechos*. Forbes México, Recuperado el 10 de julio de 2020, de <https://www.forbes.com.mx/millennials-buscan-trabajo-aunque-estén-empleados-y-satisfechos/>

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>