



Universidad Autónoma de Querétaro

Facultad de Contaduría y Administración

LA RELACIÓN ENTRE EL RECONOCIMIENTO Y LA PRODUCTIVIDAD EL CASO DE UNA EMPRESA ALIMENTARIA

Tesis

Que como parte de los requisitos para obtener el grado de Maestro en Administración
especialidad Alta Dirección

Presenta

Willy Salvador Meléndez Chacón

Santiago de Querétaro, Diciembre 2019



Universidad Autónoma de Querétaro
Facultad de Contaduría y Administración
Maestría en Administración

LA RELACIÓN ENTRE EL RECONOCIMIENTO Y LA PRODUCTIVIDAD EL CASO DE
UNA EMPRESA ALIMENTARIA

TESIS

Que como parte de los requisitos para obtener el Grado de
Maestro en Administración con Área terminal en Alta Dirección

Presenta:

Lic. Willy Salvador Meléndez Chacón

Dirigido por:

Dra. Ma. Luisa Leal Garcia

Dra. Ma. Luisa Leal Garcia
Presidente

Dr. Martín Vivanco Vargas
Secretario

Mtra. María Elena Díaz Calzada
Vocal

Mtro. Francisco Sánchez Rayas
Suplente

Mtra. Martha July Mora Haro
Suplente

Centro Universitario, Querétaro, Qro.
Diciembre 2019
México

RESUMEN

El presente trabajo de investigación se realizó con el objetivo de establecer si existe relación o no entre la productividad y el reconocimiento dentro de la empresa de Mars México, una compañía manufacturera. La importancia del estudio se centró en la investigación del grado de reconocimiento que existe en la compañía y como ésta afectaría la productividad tomando en cuenta que fueran reconocidos. Los sujetos que se tomaron en cuenta para dicho estudio fueron una muestra de 40 trabajadores activos de la compañía de Mars México de los departamentos de recursos humanos, finanzas, y ventas. Los instrumentos que se utilizaron fueron: un cuestionario de 32 Preguntas; 12 para datos generales y 10 más para cada variable de estudio. La escala fue tipo Likert. Validado por pares y expertos. El estudio arrojó una correlación de Pearson de 0.97 lo que lleva a la conclusión de que existe una correlación positiva entre ambas variables (productividad y reconocimiento) lo que confirma la hipótesis. El reconocimiento influye favorablemente en la productividad, por lo que es importante considerar esta variable dentro de los objetivos de la empresa y tener planes de acciones que ayuden a contrarrestar los resultados insatisfactorios de la encuesta Gallup sobre el reconocimiento.

(Palabras clave: Productividad, Reconocimiento, Empresa alimentaria, Mars Inc)

SUMMARY

This research work was carried out with the objective of establishing whether or not there is a relationship between productivity and recognition within the company of Mars Mexico, a manufacturing company. The importance of the study focused on the investigation of the degree of recognition that exists in the company and how it would affect productivity considering that they were recognized. The subjects considered for this study were a sample of 40 active workers from Mars Mexico of the departments of human resources, finance and sales. The instruments that were used were: a questionnaire of 32 questions; 12 for general data and 10 more for each study variable. The scale was type Likert. Validated by peers and experts. The study showed a Pearson correlation of 0.97, which leads to the conclusion that there is a positive correlation between both variables (productivity and recognition), which confirms the hypothesis. Recognition favorably influences productivity, so it is important to consider this variable within the company's objectives and have action plans that help to counter the unsatisfactory results of the Gallup survey on recognition.

(Key words: Productivity, Recognition, Manufacturing Company, Mars Inc)

DEDICATORIAS

A mi Familia:

Porque desde pequeño me han dado todo el apoyo, amor, cariño y consejo con cada paso que he tomado a lo largo de mi vida, siempre exigiéndome hacer las cosas con excelencia y pasión. Les dedico esta etapa de mi carrera para que se sientan orgullosos de la persona que han formado con su ejemplo y amor. Adicional, siempre estaré agradecido eternamente por su apoyo moral. Haciendo énfasis en mi madre, María Elena Chacón Quintanilla, y hermana, Lenny Meléndez Chacón, que considero son mis mejores ejemplos de imitación sobre perseverancia y esfuerzo, con mucho orgullo de poder llamarlas familia dedico humildemente este triunfo, nunca olvidare todo lo que hacen y dan por mí.

A mi novia:

Porque a pesar de haber acabado mis clases, me impulsaste acabar mi tesis, aun cuando tuvimos que dejar de asistir a eventos o cambiar planes por motivos de tiempo. Siempre me das mi espacio y tiempo para poder desarrollarme, y te involucras también en ese desarrollo, sacando y exigiendo siempre, ser la mejor versión de mí. Muchas gracias María Fernanda Rodríguez Ángeles.

AGRADECIMIENTOS

Mi agradecimiento a todo el personal involucrado que hacen de esta universidad una de las mejores opciones de educación. Gracias por la confianza, la apertura u permitirme desarrollarme dentro de su institución. Así mismo reconocer a esta universidad por la posibilidad de aprovechar todas las herramientas que me brindó para lograr concretar mis estudios.

Quiero agradecer a la empresa Mars México por permitirme realizar mi investigación dentro de la empresa, y por tener la apertura de siempre dar entrada a cualquier investigación que ayude a mejorar.

Finalmente quiero expresar mi sincero agradecimiento a la doctora Ma. Luisa Leal por su apoyo, motivación y ánimos que me permitieron desarrollar este trabajo

ÍNDICE

	Página
Resumen	i
Summary	ii
Dedicatorias	iii
Agradecimientos	iv
Índice	v
Índice de figuras	vii
1. INTRODUCCIÓN	1
2. MARCO TEÓRICO	3
2.1. Antecedentes	3
2.1.1. Reconocimiento	4
2.1.2. Productividad	11
2.2. Características de la muestra	18
3. CARACTERÍSTICAS DE LA INVESTIGACIÓN	23
3.1. Justificación	23
3.2. Planteamiento del problema	23
3.3. Objetivos	25
3.3.1. Objetivo General	25
3.3.2. Objetivos Específicos	25
3.3.3. Definición del Universo	25
3.3.4. Tamaño y tipo de muestra	26
3.3.5. Definición de las variables	26

3.3.6. Hipótesis	27
4. METODOLOGÍA	28
4.1. Diseño del estudio	28
4.2. Tipo de estudio	28
4.3. Instrumento	28
4.4. Procedimiento	29
4.5. Procesamiento de la información	29
5. RESULTADOS Y DISCUSIÓN	30
5.1. Características de la muestra	30
5.2. Resultados de la variable de reconocimiento	30
5.3. Resultados de la variable de productividad	35
5.4. Comprobación de hipótesis	41
PROPUESTAS Y CONCLUSIONES	43
REFERENCIAS	44
APÉNDICE	47

ÍNDICE DE FIGURAS

	Página
Figura 1 Marcas de MARS	19
Figura 2 Fórmula de productividad	22
Figura 3 Datos generales de la muestra	30
Figura 4 La empresa reconoce a sus colaboradores por los logros obtenidos	30
Figura 5 Tu trabajo es reconocido por tus colaboradores	31
Figura 6 Tu jefe habla contigo de tu desarrollo y logros	31
Figura 7 El reconocimiento en MARS está ligado a un desempeño extraordinario	32
Figura 8 El reconocimiento en MARS está ligado al correcto cumplimiento de las tareas	32
Figura 9 El reconocimiento en MARS está ligado a los méritos	33
Figura 10 Se reconoce el trabajo en equipo	33
Figura 11 El reconocimiento trasciende a los altos niveles jerárquicos	34
Figura 12 El reconocimiento afecta la manera en que trabajas	34
Figura 13 El reconocimiento en el trabajo está ligado a la productividad de los empleados	35
Figura 14 Tus colaboradores cumplen con el horario establecido	35
Figura 15 Tus colaboradores demuestran dedicación en el trabajo que realizan	36
Figura 16 Tus colaboradores dedican sus horas de laborales al trabajo que se les encomienda	36

Figura 17 Tus colaboradores cumplen con los objetivos y propósitos propios de su cargo y de sus funciones	37
Figura 18 Los ingresos que recibe MARS son superiores a los costos y gastos de operación	38
Figura 19 El dinero que se invierte en el servicio de los clientes es menor que las compras que ellos hacen	38
Figura 20 Se incrementa el número de nuevos clientes	39
Figura 21 El horario de las personas es suficiente para cubrir el trabajo asignado	39
Figura 22 El sueldo refleja el esfuerzo y productividad que le dedicas a tu trabajo	40
Figura 23 Cuentas con las herramientas necesarias para desempeñar tu trabajo de forma correcta	40
Figura 24 Existe un buen ambiente de trabajo que ayude a mejorar la productividad de los empleados	41
Figura 25 Correlación entre la Evaluación de desempeño (X) y trabajo en equipo(Y)	42

1. INTRODUCCIÓN

La productividad siempre ha sido un punto de enfoque importante de las empresas para cumplir su principal misión de existencia, la cual es generar riqueza. El caso de MARS México hace mucho hincapié en el bienestar de sus asociados así como de darles beneficios para que se encuentren contentos en el lugar de trabajo y sean más productivos. Sin embargo, en una encuesta global que se hace llamada Gallup, una pregunta siempre sale baja en la encuesta, esa pregunta es: En los últimos 7 días, ¿te has sentido reconocido o premiado por haber hecho un buen trabajo?

El objetivo de esta tesis, aparte de la obtención del título de Maestría en Administración con Enfoque en Alta Dirección por parte de la Universidad Autónoma de Querétaro, es identificar la relación entre el reconocimiento a los empleados y la productividad, siendo este reconocimiento un estímulo para que este trabaje de forma eficiente y así ayude a la empresa a mejorar su productividad, esta relación ayudará a la proposición de estrategias que ayuden a las empresas a elevar su productividad por medio de establecer canales de reconocimiento en la empresa.

Para ello, se seleccionó como caso de a la empresa Mars México, con presencia en el municipio de El Marqués, en el estado de Querétaro. Sin embargo se pretende que sirva como guía para todo tipo de empresa a la que pueda aplicar el estudio.

Las variables del estudio por lo tanto fueron el reconocimiento y la productividad, el reconocimiento que es el resultado de factores internos de la empresa, siendo esto el sentimiento que se expresa para agradecer y la productividad que es una relación entre la eficiencia y la eficacia.

Para realizar dicho estudio, se tomó una muestra de 30 candidatos de la empresa de Mars México, los cuales resolvieron una encuesta que constaba de 32 preguntas. Dichas preguntas buscaban establecer la relación entre productividad y reconocimiento. Con base a los resultados se estableció que existe una correlación alta entre las variables y estadísticamente significativa, por lo tanto la hipótesis se comprueba. Se concluye que el reconocimiento influye favorablemente en la productividad. Los trabajadores que se sienten reconocidos tienden a ser más productivos por lo que se recomienda:

1. Que se involucre a los gerentes en el desarrollo y logros de sus trabajadores para que conozcan el trabajo realizado y el reconocimiento sea de forma más sencilla.
2. Dar espacios para poder reconocer el trabajo de los colaboradores por medio de herramientas, por ejemplo, una red social interna de MARS.
3. Eliminar la cultura de no reconocer para no ir perdiendo las buenas prácticas.
4. Tener a un Administrador del Recurso Humano capaz de identificar las necesidades de reconocimiento al personal de la empresa, para de esta manera poder ayudar a la productividad del negocio.

2. MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes

El propósito principal de todas las empresas lucrativas es maximizar utilidades. Con esta maximización se alcanzará el éxito y se estará siendo competitivo lo que mejorará drásticamente el posicionamiento en el mercado de la marca, sin embargo toda empresa cuenta con un factor humano que es indispensable para lograr este objetivo por lo tanto tiene una importancia vital.

Es importante señalar las dos variables que se identificaron en este estudio, siendo la primera el reconocimiento, la *Real Academia Española* (2017), la define como cualquier acción y efecto de reconocer o reconocerse, esto puede ser desde una conversación, un agradecimiento público o un detalle. La segunda variable es la productividad, la cual *Real Academia Española* (2017) la define como la relación entre lo producido y los medios empleados, tales como mano de obra, materiales, energía, etc.. Por ende la intención del presente trabajo es ver si la relación de reconocer a las personas afecta su productividad, tomando como premisa la frase de Dale Carnegie en que las personas trabajan por dinero, pero dan la extra milla por reconocimiento, recompensas y alabanzas.

Hoy en día la importancia de los empleados está creciendo día con día, a pesar de ello podemos ser testigos de que algunos altos ejecutivos continúan con la vieja escuela y en ser groseras con sus empleados. Algunos ejemplos incluso los podemos ver en la televisión, por ejemplo en la antigua serie de TV del presidente de los Estados Unidos *El Aprendiz* (2006) y magnate de los bienes raíces, Donald Trump, en el programa el magnate trata deshonrosamente a sus empleados poniéndoles retos, mismo que si no cumplen los

despiden, en ocasiones de forma grosera. Sin embargo en oposición a este trato podemos contar con autores como Jack Mitchell (2008), Joseph Turow (2017), John C. Maxwell y Jim Dornan (2013), y Edgar H. Schein (2015), quienes a través de sus obras reflejan como un trato más cordial y dando espacio para reconocer la labor de los empleados se puede asegurar de retener el talento y así mejorar la productividad de las empresas.

2.1.1. Reconocimiento

El enfoque que presenta Jack Mitchell (2008), CEO de una tienda de ropa, presenta a un líder del mundo ejecutivo con un trato cálido y amable, basando el trato a los empleados con honor y dignidad, y eliminar a cualquier líder desalmado. Estos líderes son los que tienden a afectar el sistema, haciendo la labor de los recursos humanos más difícil de contratar o retener talentos importantes.

Robbins y Coulter (2005), en su libro indica las tres características que afectan la percepción del deber ser del empleado:

- Las necesidades
- Los valores
- Rasgos personales

Adicional las tres situaciones que afectan la percepción del deber ser del empleado:

- Comparaciones con otros empleados
- Características de empleos anteriores
- Grupos de referencia

Por último las características del puesto que afectan el deber ser del empleado:

- Condiciones del trabajo
- Supervisión
- Compañeros
- Contenido del puesto
- Seguridad
- Oportunidad de progreso
- Retribución

El reconocimiento se puede obtener como una herramienta que descubra cómo comprometer nuevamente a aquellos empleados que han perdido la motivación y aprender cómo implementar las mejores prácticas para que su lugar de trabajo sea una *fuentes de empleo elegida*. Con un reconocimiento estable la empresa se puede convertir en un lugar donde las personas deseen trabajar.

Definitivamente los empleados satisfechos creen, por lo general, que están recibiendo una compensación justa. La clave del reconocimiento monetario también es importante, los empleados deben ser pagados por lo que realmente valen. De hecho, cuando se trata de pagos y bonos, es mejor que la empresa sea muy generosa para asegurar que sus asociados valoren el trabajo. Estos compartidos con reconocimientos personales o motivacionales por parte de los directores pueden mostrar a los empleados que valoran lo que hacen. Incluso el reconocer el desempeño estelar de un grupo con alguna cena o con beneficios poco usuales. Por supuesto, también es válido distinguir a cualquier asociado en particular celebrando su esfuerzo. Enviar correos electrónicos con algún elogio o cartas reconociendo sus logros.

Una vez que la empresa empiece a otorgar bonos, beneficios y otros “abrazos,” no podrá dejar de hacerlo, pues resultará contraproducente y desmotivante para los empleados. Basta con asegurar siempre que dichas consideraciones especiales sean merecidas. Una política de remuneraciones generosas es un motivador espectacular, aunque en algunas ocasiones, sin importar lo que haga, algunos de los empleados no serán los adecuados para la empresa. Si la empresa se encuentra en la posición de despedir a alguien, se tendrá que hacer de manera educada y considerada. Ya sea un asociado bueno, regular o completamente malo, todos merecen consideración y respeto.

Muchos líderes empresariales afirman que sus asociados (un término mucho mejor que *empleados*) son el recurso más valioso, aun cuando no los traten desde esa perspectiva. La regla más importante que los líderes tienen que recordar es, *Todos quieren sentirse valorados*. Tratar al personal con respeto y consideración todos los días, no únicamente durante los excepcionales eventos de reconocimiento laboral. Esta es la actitud correcta y es el mejor negocio. Si los líderes no tratan a la gente de manera adecuada, la empresa sufrirá las consecuencias: sus empleados estarán descontentos y desmotivados, por lo tanto su productividad se verá afectada. No sentirán lealtad hacia la empresa. El punto importante es no poner o construir una barrera psicológica entre los gerentes y sus empleados, sino convertir a la compañía en una empresa *centrada en la gente*.

Como resume Jack Mitchell (2007) en su libro: “*La gente pasa más tiempo en la oficina que en casa y le gusta recibir una satisfacción personal y profesional en su experiencia laboral diaria.*” (p.57)

Ahora bien, el reconocimiento tiene que fluir desde una cultura de amabilidad como lo menciona Jack Mitchell (2008) en su libro “Abrácelos” La cultura de amabilidad” se crea basado en tres características:

- **Mentalidad de *por favor*** – Los modales son esenciales. Por favor, gracias y ¿te puedo ayudar? son la norma. Todos se ayudan entre sí.
- **Relaciones *personalizadas*** – Los empleados se relacionan entre sí como amigos, no como funcionarios. Joe no es sólo el contador y Judy no es sólo la subdirectora de relaciones públicas. Joe es un as del fútbol y Judy es la mejor boxeadora del gimnasio. Conozca a su gente.
- ***Humildad*** – En las empresas agradables la igualdad se aplica a todos. Los altos ejecutivos no son los sabelotodo, ni seres omnipotentes que nunca cometen errores. Olvidemos los lugares de estacionamiento asignados, los títulos y beneficios similares.

En una cultura de amabilidad, los asociados, ejecutivos, directores ejecutivos y miembros del consejo se comportan como amigos. Por supuesto, dicha cultura depende de la contratación de gente amable. Recursos humanos deberá enfocar sus esfuerzos en contratar individuos agradables que tengan integridad y una actitud optimista. La gente adecuada se apasiona con lo que pueda aportar al negocio y tiene confianza en sus habilidades. Son competentes. Sonríen. Son genuinos y amistosos.

Es ideal que cuando se incorporen nuevas personas a la empresa, no se los ponga a prueba. Eso sería contraproducente, pues además de provocar nervios, se pueden sentir que no se les ha otorgado la confianza necesaria para desempeñar sus actividades. En vez

de eso, desde el principio es bueno asegurarse de que los nuevos asociados se sientan aceptados y parte de la empresa. Es importante que todos los altos directivos de la empresa se sepan los nombres y un poco de los antecedentes de por lo menos 100 personas que trabajan más de cerca con ellos, de esta manera reconoce que son una parte esencial en la empresa. Es importante establecer conexión con los empleados en cada oportunidad que se tenga, y por ejemplo, no olvidar felicitarlos personalmente en sus cumpleaños y aniversarios.

Por lo anterior, se puede resaltar que una parte importante del reconocimiento a los empleados es el otorgar confianza. Si dentro de una empresa no existe la confianza esta empresa está en grandes problemas. No se puede tener confianza si no hay integridad, honestidad y consistencia. Los asociados deben saber que pueden cometer errores de vez en cuando y que no están constantemente bajo monitoreo. Es ideal por lo tanto adoptar una actitud de curiosear en vez de comprobar. Ser transparente es el enfoque ideal de los buenos líderes.

Continuando con la confianza, es importante evitar el uso excesivo de normas y reglas, en su lugar, es mejor establecer expectativas elevadas y mantener altos estándares. Tratar a los asociados como los adultos maduros que son, es reconocer de forma indirecto su capacidad para desempeñar la función que les fue asignada. Si surgen conflictos entre asociados, siéntese con ellos para limar asperezas. Una manera de establecer la confianza dentro de la organización es promover un ambiente de mundo nuevo, en vez de una cultura autoritaria. Hacer que la cultura corporativa se adhiera a la filosofía por supuesto: por supuesto que se ofrecen a los asociados planes de carrera retadores, por supuesto que se

celebran las ocasiones especiales, por supuesto que se hacen esfuerzos por ser mejores, etc.

Como medida para promover el reconocimiento en las empresas, Jack Mitchell concluye que se debe de hacer sentir orgullo de trabajar en el mejor lugar a los empleados. El orgullo va de la mano con la lealtad, lo cual genera organizaciones ganadoras en la que todos se unen. Las personas unidas tienden hacer empáticas entre ellas y esto promoverá que reconozcan entre ellas sus logros. Para conseguir este orgullo se puede lograr por medio de cuatro métodos:

- ***Una misión corporativa estimulante*** – Todos quieren sentirse parte de algo noble e importante. La misión transmite dicho propósito tan elevado a sus asociados, así que entregue a cada uno una copia. Asegúrese de que conocen la historia de la empresa, pues las historias empresariales siempre son motivantes y estimulantes.
- ***Un ambiente laboral limpio y atractivo*** – Los empleados no pueden estar orgullosos en un ambiente mugriento. Se debe de ofrecer a los asociados un entorno limpio y bien cuidado. Informar e involucrar a todos en la organización de que son responsables de mantener el lugar en orden.
- ***Tecnología actualizada y amigable*** – A la gente le gusta saber que trabajan para empresas de vanguardia. Es importante proveer de los mejores equipos computacionales, servidores, sistemas automatizados y dispositivos de comunicación.
- ***Oportunidades de educación*** – Los asociados capacitados y entrenados realizarán mejor su trabajo y serán más productivos. Es importante contar con una amplia gama de actividades de desarrollo profesional.

Por último, podemos lograr el reconocimiento de los asociados por medio de la inclusión dentro de la misma empresa, para esto Jack Mitchell aconseja seguir las Cinco I's:

- **Invitar** – Extender invitaciones abiertas a los asociados cuando su participación sea pertinente en asuntos que se estén revisando. En vez de tener ejecutivos de alto nivel que nunca tratan con los clientes y que hacen conjeturas acerca de la actitud de los clientes, es mejor invitar a alguien del piso de ventas para tener una perspectiva de primera mano. Por supuesto que no se puede invitar a todos a las reuniones de planeación y estrategia, así que es importante ser sensato.
- **Interés** – Buscar la opinión de sus asociados cuando se tenga que tomar decisiones importantes. Permitir que la gente ofrezca sus puntos de vista y haga preguntas. Es importante convertir dos frases en partes esenciales de cualquier conversación diaria con el personal: ¿Qué opinas? y En verdad necesito tu ayuda.
- **Incluir** – Siempre es bueno dedicar el tiempo a escuchar puntos de vista de los asociados antes de tomar una decisión sobre un asunto delicado. Incluir a los asociados en el proceso de toma de decisiones. Este es un buen consejo en casi todas las ocasiones. Definitivamente aplicable cuando se hace una nueva contratación. Permitir que la gente que va a trabajar con un nuevo prospecto tenga la oportunidad de conocerlo antes de la contratación. Preguntar de qué manera el candidato puede integrarse al equipo.
- **Involucrar** – Comunicar a los asociados que están implementando nuevas políticas o estrategias. Siempre se debe de asegurar de que todos los asociados entienden perfectamente los planes y metas de la compañía.

- ***Invertir*** – Cuidando las primeras cuatro I's se puede mantener decir que la quinta (invertir) se cuidará sola. Al mostrar a los asociados que sus opiniones cuentan y que se valora su actitud, manteniendo una comunicación abierta, esto les está inculcando una fuerte sensación de inversión en la compañía.

2.1.2. Productividad

Para Koontz y Weihrich (2004), la eficiencia es el logro de las metas con la menor cantidad de recursos. Según Robbins y Coulter, la eficiencia consiste en obtener los mayores resultados con la mínima inversión. Para Reinaldo O. Da Silva, la eficiencia significa operar de modo que los recursos sean utilizados de forma más adecuada.

Si se aplica el término con las definiciones anteriores a los empleados podríamos ligar la productividad al rendimiento de los empleados, es decir, el resultado que da en el trabajo con el menos tiempo posible. Ahora bien, Maura Nevel Thomas (2012) menciona que el tiempo es imposible de gestionar dado que siempre tiene las mismas 24 horas al día, por lo que aconseja concentrarse en la gestión de la atención y no del tiempo, porque en lo que logre concentrarse la gente será determinante para lo que los empleados logren hacer. El énfasis entonces recae en la organización de las actividades y en el análisis de las estrategias que apliquen para ser más productivo.

Hoy en día se cuenta con una alta complejidad en cuanto a herramientas de gestión de personal (En adelante GIP), sin embargo, es imposible organizar la vida de los empleados con la más avanzadas herramientas GIP, que aunque si ayudan no les asegura la productividad. La clave está en las directrices de gestión para el trabajo y no en la herramienta.

El sistema de productividad fortalecida, tal como lo señala el Instituto de Gestión Aplicada de Negocios (IGAN) es una metodología de organización del flujo de trabajo personal y profesional para gestionar y controlar los compromisos, la comunicación, la información y toda clase de detalles necesarios al servicio de su vida diaria. Aquello en lo que se concentre determina lo productivo o improductivo que es. Usted puede asegurarse de que presta atención primero a las cosas que realmente importan y fortalece su productividad, poniendo orden en su tiempo y espacio de trabajo; usando la tecnología para que le ayude a “despejar su mente”, manejar los detalles y centrar su atención; y procesando la información siempre en tres pasos fundamentales: “registrar, almacenar y actuar”. (IGAN, 2018)

¿Cómo logra el domador de leones dominar al león sólo con el látigo y el taburete? El látigo es atemorizante, pero el taburete es lo que intimida al león pues cree que las patas son cuatro amenazas diferentes y, confundido, retrocede. Para domar la desorganización, se debe controlar las distintas presiones – correos electrónicos y de voz, medios sociales de comunicación, conversaciones ociosas y un escritorio desordenado – que sabotean la productividad. Se debe de procurar no reaccionar a tales distracciones, concentrarse en lo más importante, dedicar el menor tiempo posible a lo superfluo y esforzarse cada día por alcanzar sus metas de largo plazo. (IGAN, 2018)

Anotar un evento en su calendario o añadir una tarea a su lista no significa que el evento tendrá lugar ni que usted terminará la tarea. Para ser completamente productivo, olvide la gestión del tiempo y gestione su atención para que la vida moderna no lo agobie con todas sus exigencias, digitales o no. El Dr. John Ratey, (2015) profesor adjunto de psiquiatría clínica de la Universidad de Harvard, afirma que algunas personas que se ven

constantemente interrumpidas por la información digital – el constante bombardeo de mensajes – padecen el desorden adquirido de falta de atención. Usted no tiene que responder a los mensajes sólo porque lleguen; determine cuándo debe prestarles atención.

El aprendizaje real ocurre cuando usted se concentra y controla su atención. Concentrarse de manera apropiada significa prestar atención a lo necesario. Con los consejos y herramientas del sistema de productividad fortalecida podrá conservar el control y ponerse activamente a cargo de su vida. Por ejemplo: por lo general, cuando sufre interrupciones, opera en modo reactivo y desperdicia sus esfuerzos en cosas que importan a otros, en lugar de dedicarlos a sus propias prioridades. Primero preste su atención a las actividades que aumentan su productividad en su vida, lo esencial para su vida, no a lo que es importante para los demás, incluidos los correos o los mensajes de texto. Como lo expresa el filósofo William James (1880) *“Mi experiencia es a lo que decido prestar mi atención”*.

Muchas personas abordan múltiples exigencias mediante el enfoque de la atención dividida y realizan múltiples tareas, lo que no da buenos resultados. La mente sólo puede manejar un pensamiento a la vez: los que hacen múltiples tareas deben cambiar de una tarea – un pensamiento – a otra, proceso conocido como conmutación cognitiva, por lo que necesitan más tiempo para completar cada tarea, en detrimento de la calidad de su trabajo. Hacer múltiples tareas sólo funciona cuando se participa en diferentes labores que no requieren mucho esfuerzo mental, como hablar por teléfono mientras lava los platos; pero no revise su correo electrónico mientras actualiza su chequera; en esa situación, usted ya no tiene el control: las presiones externas – sus correos – lo tienen.

Cuando controla su atención, funciona en un estado de concentración al que los atletas llaman el lugar preciso: cuando realmente presta atención, puede conectar rápidamente actividades y eventos; analizar situaciones confusas con más claridad; descomponer ideas complejas, entenderlas mejor y reflexionar con más cuidado. Tal gestión de la atención depende de que controle su conducta: si puede ignorar las distracciones de la vida, puede centrar su atención. Eso puede exigir que adapte su conducta: diagnostique si sus hábitos de trabajo son malos, como revisar constantemente su correo electrónico. Visualice cómo quiere vivir y qué conductas necesita cambiar; fíjese metas de cambio; no permita que su emprendedor interno socave a su planeador cuidadoso.

No puede ser productivo si trata de guardar todos los detalles de su vida en la cabeza: organice su agenda con un sistema externo. Ordene sus materiales de referencia y archívelos alfabéticamente: registre sus citas en su calendario de GIP; haga una lista de tareas, asigne plazos a cada aspecto y registre esas fechas en su calendario. Categorice sus tareas mediante estas clasificaciones:

- Acciones próximas – Tareas pendientes que puede terminar en un paso.
- Proyectos – Tareas que requieren varios pasos y un mayor lapso de tiempo.
- En espera – Tareas que requieren material o información de otros.
- Consultar con – Tareas que debe revisar con clientes o colegas.
- A futuro – Cuestiones de largo alcance a completar, pero no por el momento.
- Algún día/Quizás – Acciones tentativas pendientes para el futuro.
- Lugar – Asuntos que sólo puede atender en un lugar en particular, como su casa.

Las herramientas electrónicas son mejores para el seguimiento de sus tareas y citas que un sistema de papel. Elija un sistema de gestión de información personal que incluya calendario, lista de quehaceres, contactos y notas, así como correo electrónico. Adquiera un sistema para su computadora o use la nube para almacenar su información en un servidor al que tenga acceso por Internet; algunos de los más populares son: Outlook, de Microsoft, el juego de productividad de Apple (iCal, Reminders, Apple Mail y Address Book) y las Google Apps (Calendario, Tareas, Contactos y Gmail). Numerosos videos gratuitos en línea le enseñan cómo usarlos; pero, no importa cuál elija, sólo recuerde que esa herramienta siempre debe estar al servicio de su proceso.

Para ser realmente productivo, debe aclarar su mente; transfiera toda la información a su sistema de GIP; elija las categorías adecuadas y clasifique todo en alguna categoría. Cuando sepa que los datos que necesita están bien organizados e inmediatamente disponibles, dejará de preocuparse por ellos.

Despeje su espacio organizando los artículos físicos: arregle sus documentos de papel en carpetas de acción sobre sus actividades corrientes; carpetas de referencia, que incluyan sus documentos financieros y médicos, los de sus hijos, etcétera; y carpetas de archivo, para los documentos necesarios. Una vez que separe sus documentos, organícelos alfabéticamente: ponga sus carpetas de documentos tamaño carta en carpetas colgantes tamaño oficio y etiquételas claramente.

La información le llega en varias formas de un número infinito de fuentes: los datos molestos le llegan por canales indirectos, sobre todo por correo electrónico, distrayéndole

de su trabajo. La información que busca activamente le llega por canales directos porque usted se esforzó por conseguirla.

Los datos pueden llegar como información ambiental que no lo distrae; por ejemplo: asomarse a la ventana para ver qué tiempo hace. Cuanta más información convierta en datos ambientales más productivo será; por ejemplo: defina un color para los eventos en su calendario para reconocer los asuntos urgentes.

El sistema de productividad fortalecida (Cruzado Mejía M., 2017) le ayuda a reducir el desorden mental y el de su vida en general. Racionalice su vida, controlando cómo procesa los datos que le llegan, ya sea directa o indirectamente, mediante el “proceso ASEAR”. Clasifique todos los datos en las siguientes categorías:

- Actuar inmediatamente – Aplique la “regla de los dos minutos”. ¿Puede terminar la tarea en dos minutos o menos?
- Suspende – Si no tiene todos los datos que necesita, no actúe hasta tenerlos.
- Empoderarme y empoderar a otros – Delegue la tarea en alguien más.
- Almacenar – Quizá necesite guardar la información, pero no actuar al respecto.
- Romper – Si no necesita la información, deshágase de ella.

Si la bandeja de entrada de su correo electrónico es un diluvio virtual de mensajes, revísela sólo en ciertos momentos del día: configure su programa de correo electrónico para recibir nuevos mensajes únicamente cuando haga clic en el botón de enviar/recibir, esta acción impedirá la descarga automática de los mensajes. Lea su correo en su teléfono

inteligente o un dispositivo portátil similar. Revisar los mensajes en un teléfono es siempre más incómodo, por lo que es probable que dedique menos tiempo a hacerlo.

Más tarde, revise su correo con el propósito de vaciar su bandeja de entrada y, después, encárguese de los mensajes que requieran su atención. Archive sus mensajes de acuerdo con los aspectos principales de su vida: su trabajo, su vida social, las necesidades de sus hijos, etcétera. Cree una cuenta de correo electrónico secundaria para los mensajes menos cruciales, como los de las empresas de servicios públicos y revise periódicamente los mensajes de esa cuenta. No entre en el mundo de los medios sociales de comunicación a menos que tenga un propósito específico y nunca se preocupe de que parezca estar dejando de lado el flujo de mensajes y tweets: casi nunca es urgente lo que ocurre en ellos y usted puede revisarlos cuando tenga tiempo. No deje que los medios sociales de comunicación le envíen “notificaciones directas” ni alertas que distraigan su concentración.

Todas las empresas deben planear, desarrollar, comunicar y promover sus políticas razonables sobre el correo electrónico para su personal; de lo contrario, sus empleados pueden perder muchas horas a la semana bombardeándose unos a otros con mensajes innecesarios de correo electrónico. Procure ser sensato sobre el número de mensajes que su empresa envía a sus empleados; ponga siempre el buen ejemplo.

Para que su sistema de productividad fortalecida rinda frutos, haga una actualización semanal para mantener todas sus actividades, planes y listas de quehaceres “en cero”, es decir, ponga toda su información en su sistema de gestión de información personal, nunca en su cabeza. Active la actualización semanal como evento recurrente en su calendario de

planeación; el viernes es un buen día. María del Carmen Cruzado Mejía (2017) recomienda los siguientes puntos en cada actualización semanal:

- Revise sus tareas y actualícelas cuando sea necesario.
- Lleve a cabo una limpieza cerebral.
- Aplique el sistema ASEAR para manejar los mensajes de su bandeja de entrada, tanto física como electrónica.
- Revise todas las tareas que todavía requieran que actúe durante la semana.
- Revise sus actividades para la semana siguiente.
- Retire todo papel superfluo de sus carpetas de acciones próximas y en espera.
- Respalde todos sus documentos electrónicos y copie todos los importantes de su carpeta del sistema de gestión de información personal.

2.2. Características de la Empresa

El trabajo fue aplicado en la empresa Mars México, la cual es un fabricante de alimentos que trabaja a nivel mundial, destacándose por ser una empresa familiar. En México, Mars comenzó a operar en 1989. Estableciendo su primera planta de producción en 1995, en el municipio de El Marqués, en el estado de Querétaro, una de las más grandes y eficientes en el mundo. En 2001 se adquirieron las operaciones en Monterrey de "Lucas", que permitió expandir la cartera de productos en la categoría de dulces picantes. También cuenta con operaciones en Poncitlán, Jalisco y en Montemorelos, Nuevo León, en donde se produce alimento para mascotas y chocolates, respectivamente. En 2008, Mars

Incorporated adquirió la empresa Wm. Wrigley Jr. Company, líder en goma de mascar que en México se hizo cargo de la categoría de "Lucas" para formar Wrigley México, división de dulces y goma de mascar. A nivel mundial la empresa cuenta con más de 85 asociados que trabajan bajo la nómina de MARS, operan en alrededor de 80 países y cuenta con 9 marcas valuadas en el billón de dólares. Algunas de las marcas se pueden apreciar en la Figura 1.

Figura 1 Marcas de MARS



Fuente: Archivo interno de la empresa (2019)

La misión de la empresa es “un mundo mejor para las mascotas” para el segmento de mascota y “más momentos, más lugares, más sonrisas” para el segmento de chocolate.

Los valores de la empresa se rigen bajo los Cinco Principios de Mars, los cuales son: Calidad, responsabilidad, reciprocidad, eficiencia y libertad, y son la base de su cultura y su enfoque de negocios. Estos principios rompen fronteras y los unen a través de todas las geografías, idiomas, culturas y generaciones. Los Cinco Principios son sinónimo de Mars y han guiado a los asociados de Mars durante la mayor parte de la historia de la empresa.

2.3. Investigaciones relacionadas

Existe un concepto equivocado de lo que es el reconocimiento y la motivación en el mundo empresarial, debido a que se considera que el buen trabajo forma parte de la obligación de

cualquier trabajador y del compromiso que éste adquiere con la empresa en el momento de su contratación, por ende, se asume que es necesario felicitar a las personas cuando hacen bien sus labores.

Carolina Perea, en el 2013 concluyó que las acciones de reconocimiento hacia los trabajadores requieren de tiempo y dedicación, además de la identificación de las acciones y comportamientos que ameritan ser reconocidos. Principalmente se cuenta con dos pasos:

El primer paso es la capacitación: Las acciones de reconocimiento pueden fallar debido a que las organizaciones no han desarrollado una adecuada cultura del reconocimiento a través de planes de inducción y re inducción para los líderes corporativos. No son pocas las organizaciones que no tienen certezas sobre el cómo se sienten realmente sus empleados. Por lo mismo las compañías muchas veces desconocen cómo deben validar estas buenas acciones, y cómo enfocar los esfuerzos para así permitir que los trabajadores laboren en ambientes de colaboración, respeto y reconocimiento.

El segundo paso es la igualdad: Si un trabajador hace bien una labor, deberá recibir el mismo reconocimiento que los demás. Es de vital importancia reconocer el trabajo de todas las personas que se han esforzado por alcanzar el éxito de un proyecto.

Lorena E. Blatto (2012) señala algunos consejos para el desarrollo de buenas dinámicas de reconocimiento en el ámbito corporativo:

- El reconocimiento se debe hacer en el momento oportuno: No hace falta esperar a hacer una evaluación de desempeño para poder mostrar lo que se ha hecho bien. El reconocimiento tiene impacto cuando lo hacemos de manera inmediata, posterior a que se ha desarrollado el hecho a reconocer.

- Realizar acciones de reconocimiento, sólo si realmente se siente: Los trabajadores presienten cuando los elogios son reales o sólo por compromiso.
- No hacer del reconocimiento algo cotidiano: El reconocimiento sólo funciona cuando no es parte de lo habitual, en cuyo caso, pasa a ser sólo un protocolo.
- La sonrisa es importante: Si se felicita a un trabajador, él debe sentir que le transmiten alegría y orgullo por algo que hizo bien.

Gianni Rodari (2012) dice que una piedra arrojada al agua provoca ondas concéntricas que en cada una de las especies acuáticas generan reacciones diferentes. Siempre me ha gustado ligar este concepto al de motivación, ¿qué nos motiva? ¿Qué es aquello que hace que permanezcamos alerta y con nuestra adrenalina al servicio de un objetivo propio o de un equipo de trabajo? He tenido la suerte de trabajar en diversas empresas y de capacitar a miembros de otras tantas, y en cada una de las personas con las que hablo encuentro un denominador común: Reconocimiento.

Bain (2003), concluye que la importancia radica en que la productividad es un instrumento comparativo para gerentes y directos, ingenieros, economistas y políticos, pues compara la producción en diferentes niveles del sistema económica con los recursos consumidos.

El único camino para que un negocio pueda crecer y aumentar su rentabilidad o sus utilidades es aumentar su productividad. El instrumento fundamental que origina una mayor productividad es la utilización de métodos, el estudio de tiempos y un sistema de pago de salarios.

Gaither y Fraizer (2000), definieron la productividad como al cantidad de productos y servicios realizados con los recursos utilizados y propusieron la siguiente medida:

Figura 2 Fórmula de productividad

$\text{Productividad} = \frac{\text{Cantidad de productos o servicios realizados}}{\text{Cantidad de recursos utilizados}}$

Fuente: Gaither y Fraizer (2000, p.30)

Para Koontz y Wehrich (2004), señalan que existen tres criterios comúnmente utilizados en la evaluación del desempeño de un sistema, los cuales están relacionados con la productividad:

- **Eficiencia** – El grado en que se aprovechan los recursos, es al relación entre los recursos realmente consumidos u ocupados con los recursos estimados o programados.
- **Efectividad** – Es la relación entre los resultados presupuestados o planificados y los resultados obtenidos o logrados.
- **Eficacia** – Valora el impacto del producto final. Es decir, mide la satisfacción que realmente obtiene el cliente con el producto final.

3. CARACTERÍSTICAS DE LA INVESTIGACIÓN

3.1. Justificación

Ante la gran competitividad que hay hoy en día las empresas deben estar en vanguardia para poder seguir siendo exitosas y competitivas, y precisamente el factor humano es el responsable de llevar a la organización por el camino del éxito, por lo tanto es importante considerar este factor con la importancia que tiene para que desempeñe sus funciones de la mejor manera. Ya que las personas trabajan por dinero, sin embargo están dispuestas a dar más en el trabajo por otros factores independientes al dinero percibido.

El factor humano debe de ser tratado por lo que es, un conjunto de seres humanos con sus imperfecciones y como ente social, que busca en todo momento cumplir con su sentido de pertenencia. Por eso es de vital importancia estar pendiente de la satisfacción de los empleados, misma que pretende ser reconocida por los méritos que logra a lo largo de su trayecto profesional. No sólo por la parte monetaria si no como agradecimiento del constante esfuerzo y empeño que da en sus funciones y sus esfuerzos para llevar a la empresa al éxito.

3.2. Planteamiento del problema

Si la empresa pierde el enfoque en el factor humano no sólo estará condenada a no alcanzar sus objetivos, si no que no podrá lograr desarrollar el máximo potencial de sus trabajadores ni retener el talento. Es importante para toda organización el lograr retener el talento para que no exista una fuga de talento dentro de las organizaciones.

Brindando el adecuado reconocimiento a los empleados y hacer que estos tengan una satisfacción laboral mayor, mejorará su productividad y estará comprometida a la mejora

continua, obteniendo talento por parte de los empleados satisfechos y productivos que ayudarán a cumplir las metas y objetivos en la organización.

La empresa siempre tiene un enfoque muy importante en sus asociados e intenta siempre hacerlos sentir cómodos y comprometidos con la misión de la empresa. Como parte de ello la empresa cada año lanza una encuesta de Gallup. La encuesta Gallup es un sondeo de opinión creado por el estadístico George Gallup en 1930. El objetivo de estas encuestas es medir el nivel de satisfacción y entorno laboral que se vive en la empresa. La encuesta se compone de las siguientes 12 preguntas:

1. ¿Sé que se espera de mí en el trabajo?
2. ¿Cuento con los materiales y el equipo que necesito para hacer mi trabajo?
3. ¿En el trabajo, tengo la oportunidad de hacer lo que mejor hago cada día?
4. ¿En los últimos siete días, he recibido reconocimiento o elogios por hacer un buen trabajo?
5. ¿A mi supervisor, o alguien del trabajo, parezco importarle como persona?
6. ¿Hay alguien en el trabajo que fomente mi desarrollo?
7. ¿Mis opiniones cuentan en el trabajo?
8. ¿La misión/propósito de mi compañía me hace sentir que mi trabajo es importante?
9. ¿Mis compañeros de trabajo están comprometidos con hacer un trabajo de calidad?
10. ¿Tengo un(a) mejor amigo(a) en el trabajo?
11. ¿En los últimos seis meses, alguien del trabajo me ha hablado sobre mis avances?
12. ¿Durante este último año, tuve la oportunidad de trabajar para aprender y crecer?

Durante los últimos 5 años la empresa ha salido con la respuesta de la pregunta 4 baja, lo que alarma a la compañía sin embargo no se han establecido a la fecha planes de acciones claros para atacar el problema. Así como también los altos mandos de la compañía no saben el impacto que este nivel de insatisfacción pueda tener en los resultados de la compañía.

Por lo anterior mencionado, es necesario plantearse la siguiente pregunta de investigación. ¿Estará ligada la productividad de los empleados con el reconocimiento que estos reciban?

3.3. Objetivos

3.3.1. Objetivo General

Identificar la relación entre el reconocimiento y la productividad en los trabajadores de la empresa Mars México, una manufacturera de alimentos.

3.3.2. Objetivos Específicos

- Describir el nivel de reconocimiento
- Describir el nivel de productividad
- Proponer estrategias para mejorar el reconocimiento y la productividad en la empresa de estudio.

3.3.3. Definición del Universo

Los trabajadores administrativos que se encuentran dentro de la oficina de Mars México, y que oscilan entre puestos de gerencias y analistas. El universo consta de 350 empleados activos de los departamentos de Finanzas, Recursos Humanos, Ventas, Franquicia, Sistemas, y Costos.

3.3.4. Tamaño y tipo de muestra

El estudio trata de una muestra no probabilística por conveniencia de acuerdo a los recursos, tiempo y características de la presente investigación, integrada por 30 individuos de la empresa de Mars México, de nivel administrativo en el rango de gerencias y analistas.

3.3.5. Definición de las variables

Reconocimiento

Antes de comenzar a dejar patente el significado del término reconocimiento, se hace necesario proceder a establecer su origen etimológico. Así, podemos determinar que emana del latín, más concretamente se halla conformado por tres partes de esta lengua que se identifican a la perfección: el prefijo *re*, que es equivalente a repetición; el verbo *cognoscere*, que puede traducirse como conocer; y finalmente el sufijo *mento*, que es sinónimo de instrumento.

El reconocimiento puede ser la acción de distinguir a un sujeto o una cosa entre los demás. Dicho reconocimiento se logra a partir del análisis de las características propias de la persona o el objeto. Cuando se reconoce, se concreta la individualización o la identificación.

Productividad

Según el diccionario de la Real Academia Española (RAE, 2018), la productividad es un concepto que describe la capacidad o el nivel de producción por unidad de superficies de tierras cultivadas, de trabajo o de equipos industriales.

Por medio de la productividad se pone a prueba la capacidad de una estructura para desarrollar los productos y el nivel en el cual se aprovechan los recursos disponibles. La mejor productividad supone una mayor rentabilidad en cada empresa. De esta manera, la gestión de calidad busca que toda firma logre incrementar su productividad.

3.3.6. Hipótesis

- **H1.** El reconocimiento influye favorablemente en la productividad.
- **H0.** El reconocimiento no influye en la productividad.

4. METODOLOGÍA

a. Diseño del estudio

La investigación presenta un diseño no experimental, el cual consiste en realizar la investigación sin manipular deliberadamente las variables, tal como lo comenta Marisela Dzul Escamilla en el 2013, la cual aclara que se basa en la observación de fenómenos tan y como se dan en su contexto natural para después analizarlos.

b. Tipo de estudio

El estudio es descriptivo, de campo, correlacional y transversal. El estudio es descriptivo, ya que busca especificar las propiedades importantes de la empresa sometida a análisis, la como lo especifica Dankhe en 1986. Es un estudio de campo y correlacional, ya que como lo menciona Cecilia Bembibre en el 2011, que es a través del estudio de campo donde la teoría es puesta a prueba y se establece si los elementos que la caracterizan son correctos o no, adelante menciona que un estudio correlacional ya que relaciona dos variables independientes y busca la conexión entre ellas. Por último, se define que es un estudio transversal, ya que como lo explica Philp Rice en 1997, es un estudio observacional y descriptivo, ya que toma una muestra poblacional en un espacio temporal y mide los resultados de esta.

c. Instrumento

Se elaboró un cuestionario de 32 Preguntas; 12 para datos generales y 10 más para cada variable de estudio. La escala fue tipo Likett. Validado por pares y expertos.

d. Procedimiento

Etapas:

1. Autorización para realizar el estudio, por parte de las autoridades de la empresa en el entendido de que la información sería confidencial.
2. Revisión de documentos de la empresa: manuales, sistemas, procesos, entre otros.
3. Elaboración del marco teórico y estructura de la tesis
4. Elaboración y validación del instrumento (cuestionario)
5. Aplicación del cuestionario a la población de estudio en el lugar de trabajo
6. Presentación de resultados y conclusiones.

4.5 Procesamiento de la información

1. Captura de la información en hoja de excel
2. Aplicación de estadística descriptiva (frecuencias relativas y absolutas) para la elaboración de los gráficos y presentación de los mismos en porcentajes.
3. Realización de la correlación de Pearson para comprobación de la hipótesis.

5. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

a. Características de la muestra

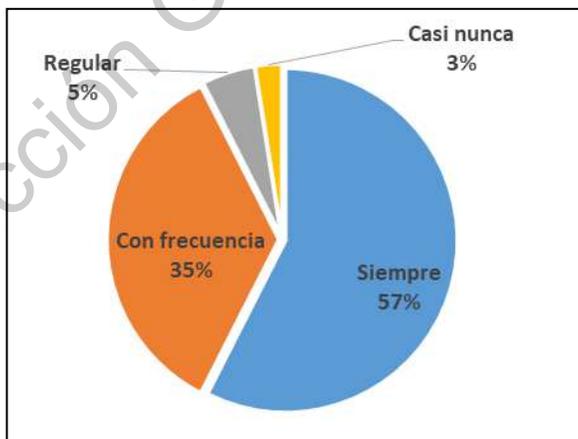
Figura 3 Datos generales de la muestra



Fuente: Elaboración propia

b. Resultados de la variable de reconocimiento

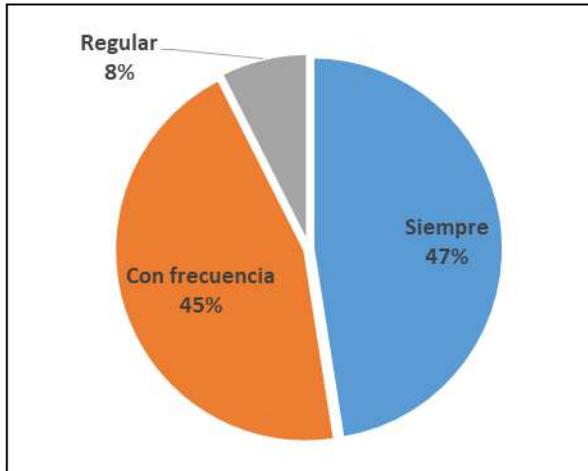
Figura 4 La empresa reconoce a sus colaboradores por los logros obtenidos



Fuente: Elaboración propia

Como se puede observar en la figura 4, el 3% de la muestra consideran que sus colaboradores nunca son reconocidos.

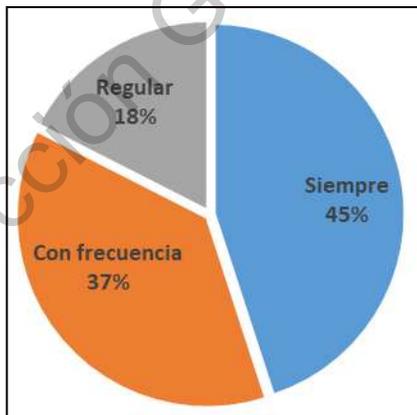
Figura 5 Tu trabajo es reconocido por tus colaboradores



Fuente: Elaboración propia

Como se puede observar en la figura 5, el 100% de la muestra consideran que su trabajo es reconocido por sus colaboradores en algún momento.

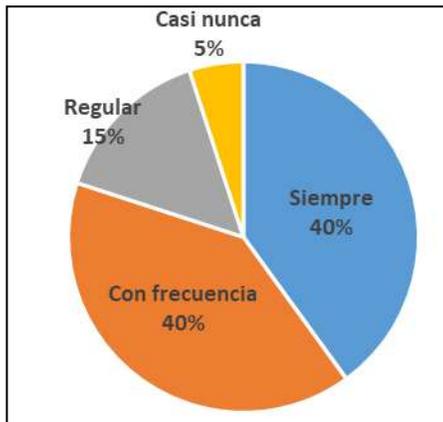
Figura 6 Tu jefe habla contigo de tu desarrollo y logros



Fuente: Elaboración propia

Como se puede observar en la figura 6, el 100% de la muestra consideran que su jefe tiene pláticas de su desarrollo y logros en algún momento.

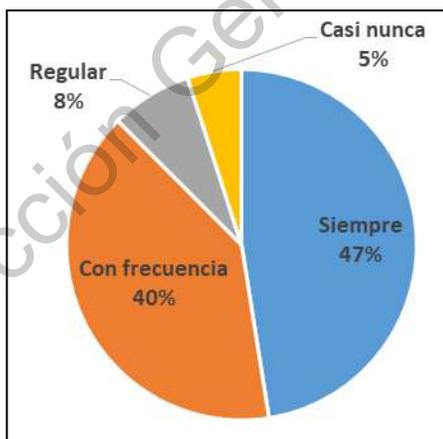
Figura 7 El reconocimiento en MARS está ligado a un desempeño extraordinario



Fuente: Elaboración propia

Como se puede observar en la figura 7, el 95% de la muestra consideran que su jefe tiene constante pláticas de su desarrollo y logros.

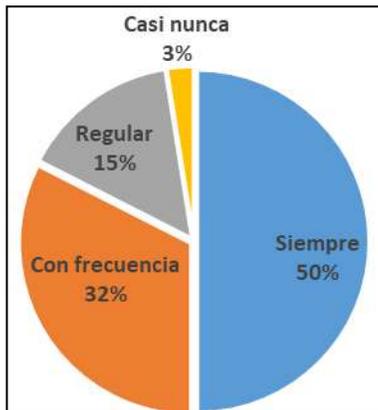
Figura 8 El reconocimiento en MARS está ligado al correcto cumplimiento de las tareas



Fuente: Elaboración propia

Como se puede observar en la figura 8, el 95% de la muestra considera que el reconocimiento está ligado al correcto cumplimiento de las tareas.

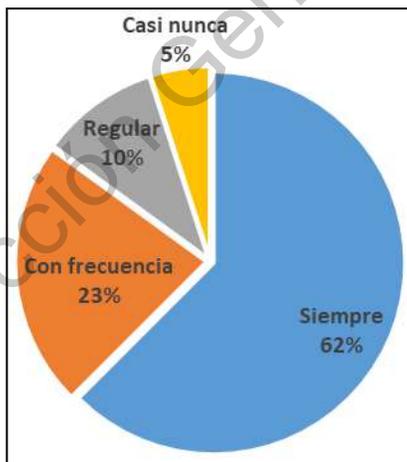
Figura 9 El reconocimiento en MARS está ligado a los méritos



Fuente: Elaboración propia

Como se puede observar en la figura 9, el 97% de la muestra considera que el reconocimiento en MARS está ligado a los méritos.

Figura 10 Se reconoce el trabajo en equipo



Fuente: Elaboración propia

Como se puede observar en la figura 10, el 95% de la muestra considera que se reconoce al menos regularmente el trabajo en equipo.

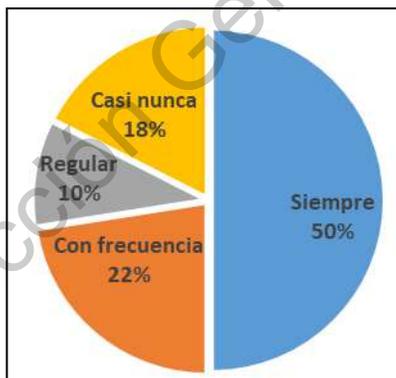
Figura 11 El reconocimiento trasciende a los altos niveles jerárquicos



Fuente: Elaboración propia

Como se puede observar en la figura 11, el 95% de la muestra considera que el reconocimiento trasciende al menos regularmente a los altos niveles jerárquicos.

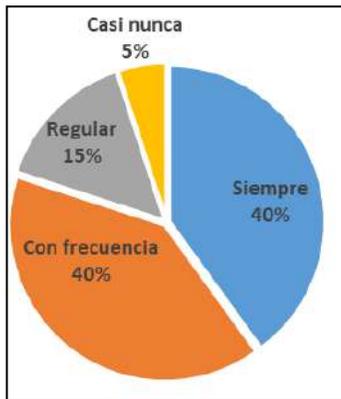
Figura 12 El reconocimiento afecta la manera en que trabajas



Fuente: Elaboración propia

Como se puede observar en la figura 12, el 82% de la muestra considera que el reconocimiento afecta al menos regularmente la manera en que trabaja.

Figura 13 El reconocimiento en el trabajo está ligado a la productividad de los empleados

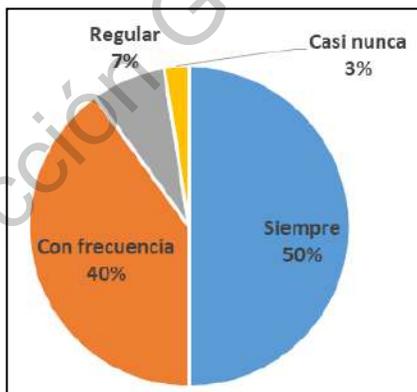


Fuente: Elaboración propia

Como se puede observar en la figura 13, el 95% de la muestra considera que el reconocimiento está ligado al menos regularmente a la productividad de los empleados.

c. Resultados de la variable de productividad

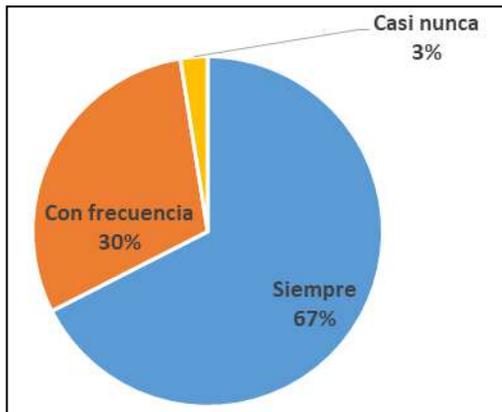
Figura 14 Tus colaboradores cumplen con el horario establecido



Fuente: Elaboración propia

Como se puede observar en la figura 14, el 97% de la muestra considera los trabajadores cumplen al menos regularmente con el horario establecido.

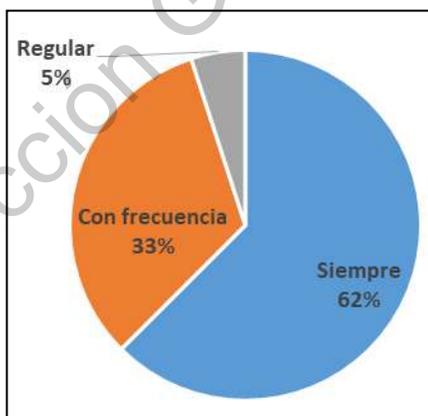
Figura 15 Tus colaboradores demuestran dedicación en el trabajo que realizan



Fuente: Elaboración propia

Como se puede observar en la figura 15, el 97% de la muestra considera los trabajadores demuestran al menos regularmente dedicación en el trabajo que realizan.

Figura 16 Tus colaboradores dedican sus horas de laborales al trabajo que se les encomienda



Fuente: Elaboración propia

Como se puede observar en la figura 16, el 100% de la muestra considera los trabajadores dedican al menos regularmente sus horas de laborales al trabajo que se les encomienda.

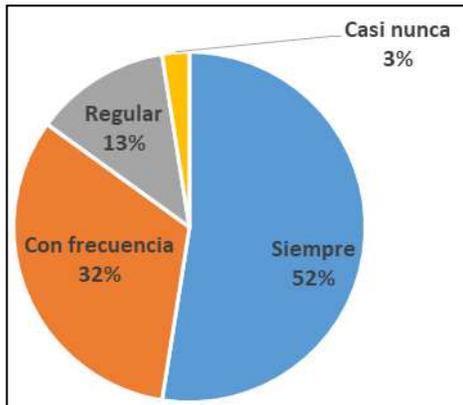
Figura 17 Tus colaboradores cumplen con los objetivos y propósitos propios de su cargo y de sus funciones



Fuente: Elaboración propia

Como se puede observar en la figura 17, el 100% de la muestra considera los trabajadores cumplen al menos regularmente con los objetivos y propósitos propios de su cargo y de sus funciones.

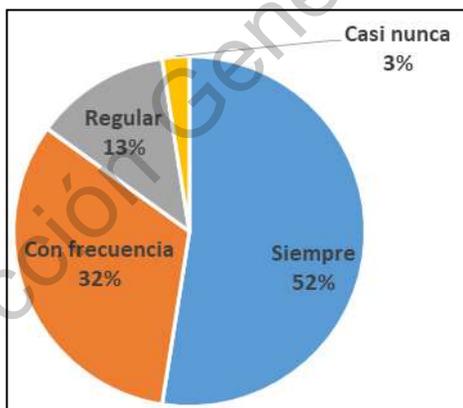
Figura 18 Los ingresos que recibe MARS son superiores a los costos y gastos de operación



Fuente: Elaboración propia

Como se puede observar en la figura 18, el 97% de la muestra considera los ingresos que recibe MARS al menos regularmente son superiores a los costos y gastos de operación.

Figura 19 El dinero que se invierte en el servicio de los clientes es menor que las compras que ellos hacen



Fuente: Elaboración propia

Como se puede observar en la figura 19, el 97% de la muestra considera que el dinero invertido en el servicio de los clientes al menos regularmente es menor que las compras que ellos hacen.

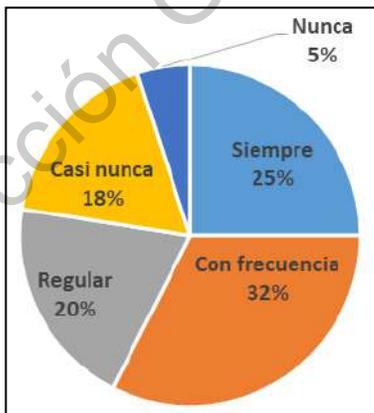
Figura 20 Se incrementa el número de nuevos clientes



Fuente: Elaboración propia

Como se puede observar en la figura 20, el 90% de la muestra considera que se incrementa al menos regularmente el número de clientes nuevos.

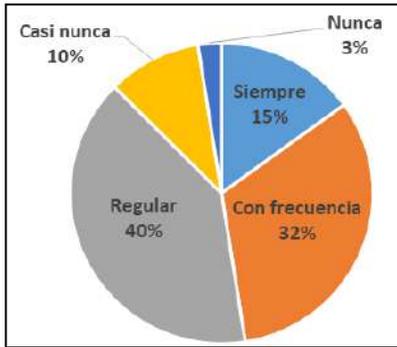
Figura 21 El horario de las personas es suficiente para cubrir el trabajo asignado



Fuente: Elaboración propia

Como se puede observar en la figura 21, el 77% de la muestra considera que el horario de las personas al menos regularmente es suficiente para cubrir el trabajo asignado.

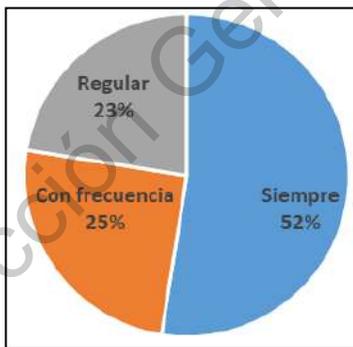
Figura 22 El sueldo refleja el esfuerzo y productividad que le dedicas a tu trabajo



Fuente: Elaboración propia

Como se puede observar en la figura 22, el 87% de la muestra considera que el sueldo refleja al menos regularmente el esfuerzo y productividad que le dedicas a tu trabajo.

Figura 23 Cuentas con las herramientas necesarias para desempeñar tu trabajo de forma correcta



Fuente: Elaboración propia

Como se puede observar en la figura 23, el 100% de la muestra considera que cuenta con las herramientas necesarias para desempeñar tu trabajo de forma correcta.

Figura 24 Existe un buen ambiente de trabajo que ayude a mejorar la productividad de los empleados



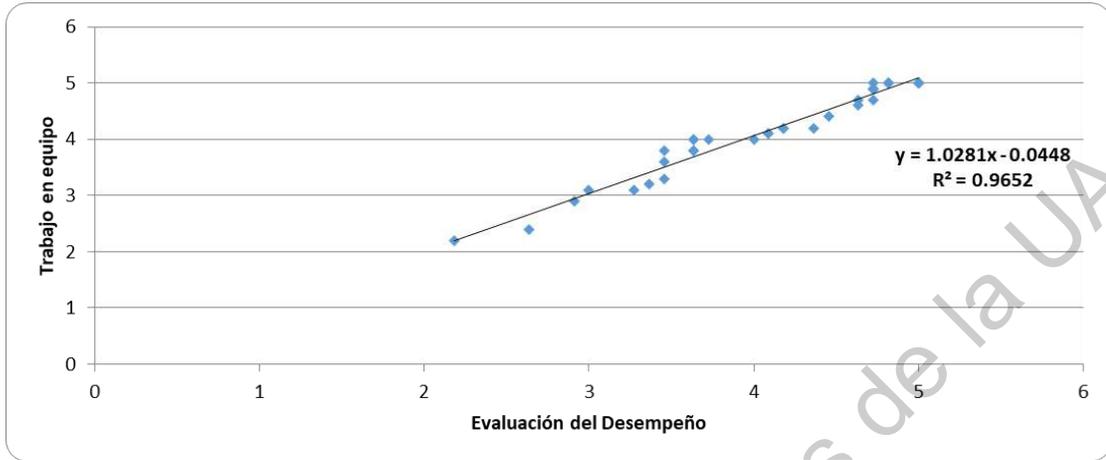
Fuente: Elaboración propia

Como se puede observar en la figura 24, el 100% de la muestra considera que existe un buen ambiente de trabajo que ayude a mejorar la productividad de los empleados.

d. Comprobación de hipótesis

El estudio arroja una correlación de Pearson de 0.97 lo que lleva a la conclusión de que existe una correlación positiva entre ambas variables (productividad y reconocimiento) lo que confirma la hipótesis.

FIGURA 25 CORRELACIÓN ENTRE LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO (X) Y TRABAJO EN EQUIPO(Y)



Fuente: Elaboración propia

Dirección General de Bibliotecas de la UAQ

PROPUESTAS Y CONCLUSIONES

El reconocimiento influye favorablemente en la productividad, por lo que es importante considerar esta variable dentro de los objetivos de la empresa y tener planes de acciones que ayuden a contrarrestar los resultados insatisfactorios de la encuesta Gallup sobre el reconocimiento.

Se recomiendan las siguientes propuestas:

- Se recomienda que se involucre a los gerentes en el desarrollo y logros de sus trabajadores para que conozcan el trabajo realizado y el reconocimiento sea de forma más sencilla.
- Dar espacios para poder reconocer el trabajo de los colaboradores por medio de herramientas, por ejemplo, una red social interna de MARS.
- Tratar de ir eliminando la cultura de no reconocer para no ir perdiendo las buenas prácticas.
- Tener a un Administrador del Recurso Humano capaz de identificar las necesidades de reconocimiento al personal de la empresa, para de esta manera poder ayudar a la productividad del negocio.

REFERENCIAS

Achaerandio, L. (2001). *Iniciación a la práctica de la investigación*. (5ª. ed.). Ciudad de Guatemala: Universidad Rafael Landívar.

Álvarez, D. (2010). *Satisfacción laboral en el personal técnico y secretarial de una institución de educación superior*. (Tesis de Licenciatura) Universidad Rafael Landívar, Ciudad de Guatemala.

Bain, R. (2003). *La productividad*. (2ª. ed.) México: McGraw Hill.

Blatto, L. (Enero, 2012). 6 consejos para reconocer la labor del trabajador. Obtenido el 3 de febrero del 2019 desde Gestipolis: <http://www.gestipolis.com/organizacion-talento-2/6-consejos-reconocer-labor-del-trabajador.htm#mas-autor>

Chiavenato, L. (1999). *Administración de recursos humanos*. (5ª. ed.). Bogotá: McGraw-Hill.

Davis, K. y Newstrom, J. (2003). *Comportamiento humano en el trabajo*. (11ª. ed.). México: McGraw-Hill.

Dzul, M. (2004). Diseño No Experimental. Obtenido el 3 de febrero del 2019 desde la Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo: https://www.uaeh.edu.mx/docencia/VI_Presentaciones/licenciatura_en_mercadotecnia/fundamentos_de_metodologia_investigacion/PRES38.pdf

Fernández, P. (2007). *Satisfacción laboral, actitud de compromiso hacia el trabajo y su relación con conductas autodestructivas*. (Tesis de Licenciatura). Universidad de las Américas, Puebla.

Fuentes, S. (2012), *Satisfacción laboral y su influencia en la productividad*. (Tesis de Licenciatura). Universidad Rafael Landívar, Quetzaltenango.

Fundação Getulio Vargas (2008) "Revista de Administração Pública" Medina, A., Gallegos, C. y Lara, P. (Eds.),. *Motivación y satisfacción de los trabajadores y su influencia en la creación de valor económico en la empresa*. (Vol. 42, pp. 1213-1230). Rio de Janeiro: RAP.

Gaither, N. y Frazier, G. (2000), *Administración de producción y operaciones*. (11ª. ed.). México: International Thomson Editores.

Kootz, H, y Wehrich, H. (1998) *Administración*. (11ª. ed.). México: McGraw-Hill.

Maslow, A. (1991) *Motivación y personalidad*. Madrid: Díaz de Santos, S.A.

Necochea, E. y Bossemeyer, D. (2007) *Gestión y Reconocimiento Basado en Estándares*. (2ª. ed.). Baltimore: Jhpiego

Pérez, J. (Ed.) (2019 a.) *Definición de*. Madrid, España.

Pérez, J. (Ed.) (2019 b.) *Definición de*. Madrid, España.

Pons, J. (Julio, 2012). La fórmula para calcular la productividad de tus empleados.

Obtenido el 3 de febrero del 2019 desde WorkMeter:

<https://es.workmeter.com/blog/bid/179943/formula-para-calcular-la-productividad-de-tus-empleados>

Real Academia Española. (2019). *Diccionario de la lengua española*. Madrid, España:

Real Academia Española

Reyes, A. (2000). *Administración de Personal*. Mexico: Limusa.

Rice, F. (1997). *Desarrollo humano: estudio del ciclo vital*. (2ª. ed.). México: Prentice Hall.

Robbins, S. y Coulter, M. (2010), *Administración*. (10ª. ed.). México: Prentice-Hall Hispanoamericana, S.A.

Robbins, S. y Judge, T. (2009), *Comportamiento Organizacional*. (13ª. ed.). México: Prentice Hall Hispanoamericana, S.A.

Samayoa, A. (2004), *Satisfacción laboral en receptores pagadores de las agencias bancarias de capital mixto de la Ciudad de Guatemala*. (Tesis de Maestría). Universidad Rafael Landívar, Ciudad de Guatemala.

Schroeder R., Meter, S. y Rungtusanatham, M. (2011). *Administración de operaciones*. (2ª. ed.) México: McGraw Hill

Werther, W, y Davis, K. (2008). *Administración de Recursos Humanos*. (6ª. ed.). México: McGrall-Hill.

APÉNDICE

Dirección General de Bibliotecas de la UAQ

Productividad

	Siempre	Con frecuencia	Regular	Casi nunca	Nunca
Tus colaboradores cumplen con el horario establecido.					
Tus colaboradores demuestran dedicación en el trabajo que realizan.					
Tus colaboradores dedican sus horas de laborales al trabajo que se les encomienda.					
Tus colaboradores cumplen con los objetivos y propósitos propios de su cargo y de sus funciones.					
Los ingresos que recibe MARS son superiores a los costos y gastos de operación.					
El dinero que se invierte en el servicio de los clientes es menor que las compras que ellos hacen.					
Se incrementa el número de nuevos clientes.					
El horario de las personas es suficiente para cubrir el trabajo asignado.					
El sueldo refleja el esfuerzo y productividad que le dedicas a tu trabajo.					
Cuentas con las herramientas necesarias para desempeñar tu trabajo de forma correcta.					
Existe un buen ambiente de trabajo que ayude a mejorar la productividad de los empleados.					

Reconocimiento:

Le empresa reconoce a sus colaboradores por los logros obtenidos.					
Tu trabajo es reconocido por tus colaboradores.					
Tu jefe habla contigo de tu desarrollo y logros					
El reconocimiento en MARS está ligado a un desempeño extraordinario					
El reconocimiento en MARS está ligado al correcto cumplimiento de las tareas					
El reconocimiento en MARS está ligado a los méritos.					
Se reconoce el trabajo en equipo					
El reconocimiento trasciende a los altos niveles jerárquicos					
El reconocimiento afecta la manera en que trabajas					
El reconocimiento en el trabajo está ligado a la productividad de los empleados					