



The Global Network of  
Communication Scholars

Versión en español



[Página principal](#)

[Acerca del GMJ en español](#)

[Número actual](#)

[Global fusion 2004](#)

[Investigación de posgrado](#)

[Envío de artículos](#)

[Consejo editorial](#)

[Editores del GMJ  
en español](#)

[Críticas de libros](#)

[Noticias](#)

[Artículos de divulgación](#)

[Ligas de interés](#)

[Números anteriores](#)

Volumen 3, Número 6 | Otoño 2006

[Descargar este artículo en formato PDF](#)

[Siguiente artículo](#) | [Regresar a índice](#)

## El empleado del mes, ¿un modo de control o motivación?

[Ma. de la Paloma Flores Estrada](#), [Marianella González Huerta](#) y [Luz María Leal Guerra](#)  
[ITESM Campus Monterrey](#)

### Resumen

En la actualidad, una actividad que realizan las empresas altamente comprometidas con el desarrollo de sus empleados es la práctica del “Empleado del mes”. En esta investigación se eligió una organización mexicana que tuviera dentro de su organización la práctica del “Empleado del mes”, con el fin de conocer si ésta es una actividad motivadora, o por lo contrario, un programa disfrazado que pretende en el fondo ejercer control sobre los empleados.

**Palabras clave:** empleado del mes, organizaciones, motivación.

### Abstract

Currently, an activity that has been carried out in the organizations highly committed with the development of their employees is the practice of “The Employee of the Month”. For the purpose of this investigation we have chosen a Mexican organization which had this activity within its organization, with the purpose of getting to know if it is a motivating practice, or if on the contrary, a program disguised which pretends to exert control over the employees.

**Keywords:** Employee of the Month, organization, motivation.

### Introducción

Cada organización por más pequeña o grande que ésta sea, cuenta en todo el mundo con una variable constante; los empleados, su motor, sin éstos nada pudiera llevarse a cabo. Dentro de este contexto y tomando en cuenta que el ser humano se mueve por razones no siempre medibles ni cuantificables, se implementó el programa del “Empleado del mes”, este trata de motivar a los empleados a tener un mejor desempeño laboral, y a premiar al que lo logre. Sin embargo, ésta buena intención no siempre puede tener el resultado que se espera.

En el presente trabajo de investigación se pretende observar si el programa del “Empleado del mes” es un programa motivador para beneficio del empleado, o es por lo contrario un programa disfrazado el cual lo que pretende en el fondo es ejercer control (imponiendo las variables que se evalúan ) sobre los empleados.

Después de indagar sobre lo escrito e investigado sobre el tema se procedió a hacer observación participante en la organización seleccionada (Vips) y a realizar entrevistas focalizadas a los empleados y al gerente.

Al comparar los resultados con la teoría revisada dentro del marco teórico, se encontraron resultados interesantes respecto al programa “Empleado del mes” específicamente en el restaurante seleccionado (Vips) y en nuestros informantes.

### **OBJETO DE ESTUDIO:**

Esta investigación tiene como objetivo conocer el funcionamiento de la práctica conocida como “Empleado del mes” en el restaurante Vips, sucursal Tecnológico. Lo que se busca es:

- Observar, evaluar y analizar la práctica de “empleado del mes” para concluir si es o no, una práctica favorable para los empleados y la organización en sí.
- Documentar sobre estudios previos en donde se ejemplifique la efectividad de dicha práctica y compararlo con la situación particular del Vip’s Tecnológico.

### **EL CONTEXTO**

Antes de comenzar la presente investigación es importante identificar al restaurante Vips como nuestro caso de estudio. Esta empresa inicia su historia en el año de 1964 en el D.F. Su expansión ha sido considerablemente alta debido a su calidad en cuanto al servicio y calidad de su menú, especialmente su café.

En el caso de la sucursal Tecnológico, que será el caso a investigar, es importante señalar que la mayoría de los clientes son estudiantes y gente de negocios que se reúnen en esta cadena restaurantera con diversos fines.

### **MÉTODOS Y TÉCNICAS A EMPLEARSE**

Tomando como base los estudios sobre perspectiva simbólica de Schultz, se considera interesante identificar los símbolos utilizados en el contexto laboral de Vips para dar el reconocimiento al empleado del mes. Se utilizó la técnica de *observación participante* en la sucursal de Vips Tecnológico a través de la participación directa, se realizaron visitas llevando un diario de campo sobre lo observado.

Se realizaron a su vez tres entrevistas focalizadas; dos a meseros y una al gerente por medio de la cual se pretendió abarcar las dos caras de la moneda. Por una lado los que “reciben” el premio y por el otro los que lo “otorgan”.

Con respecto a los empleados la entrevista se realizó con base en los siguientes temas:

- ¿Cómo se elige al empleado del mes? (Método de votación)
- ¿Llega a ser motivante el programa?
- ¿Se observa mejoría entre el personal?

¿Hay una asamblea especial para nombrar al empleado del mes?

¿Si estuviera en tus manos modificar algo para que el procedimiento fuera diferente, que cambiarías?

¿Cree que las variables que se toman son las necesarias? (puntualidad, asistencia, uniforme, actitud).

¿Qué se otorga de premio?

Para el gerente las preguntas fueron similares pero con enfoque gerencial, los temas tratados fueron los siguientes:

Antigüedad y método de elección del empleado del mes.

Significado de "Asociado"

Puede haber repetición del mismo empleado

Incentivo, "premio"

¿Funciona el programa como incentivo?

¿Por qué no incentivo material o económico?

Rotación de personal

La observación participante y las entrevistas se realizaron en la semana del 10 al 21 de abril del 2006, en el restaurante Vips Tecnológico.

## **MARCO TEÓRICO**

### **Compromiso y satisfacción laboral**

Para evaluar el desempeño de cualquier organización es necesario tener en cuenta muchas variables que son necesarias e indispensables para el buen ejercicio de las funciones de los empleados. Una de éstas variables pudiera ser el uniforme, ya que no cobra la misma importancia el atuendo de un plomero a un gerente de un banco, sobre todo por el tipo de labor que realizan, y el contacto con clientes.

Peterson, Puia, Suess (2003), en su estudio sobre la satisfacción laboral y el compromiso con la organización de los empleados mexicanos, subrayan que existen ciertas variables "culturales" que diferencian a los trabajadores. Por un lado Compromiso Organizacional citando a Meyer and Allen, lo definen como la fuerza de identificación individual en una organización particular. Conceptualmente mencionan puede ser caracterizado por (1) las creencias y la aceptación de las metas y valores de la organización, (2) voluntad de hacer un buen desempeño, laborar a nombre de la organización y (3) un fuerte deseo de mantenerse como miembro de la organización.

Compromiso, por otro lado, según Peterson, Puia, Suess (2003), está caracterizado como la actitud de apego hacia la organización.

Las variables personales como sexo y edad, juegan un rol importante, además de las situaciones labores como las características del trabajo, situación laboral, experiencia laboral, etc. Todas estas variables entran en juego al forjar la actitud del empleado hacia la organización. Puede, por ejemplo, algún buen empleado tener muy buen carácter pero no tener experiencia, lo que hará que su rendimiento no sea el mismo al momento de ser evaluado.

Estas variables entran al ruedo al momento de seleccionar al "empleado del mes", pero veamos ahora algunas características más a profundidad.

### **Características personales**

Las características personales que han sido más investigadas relacionadas al compromiso laboral son sexo, edad, ocupación y educación (Peterson, et al, 2003 citando a Randall, 1993).

### **Sexo**

Tradicionalmente según lo investigado por Peterson, Puia, Suess (2003) en (Heusinkveld, 1994; Kras & Whatley, 1990; Kras, 1989) las mujeres mexicanas tienen roles esperados principales como lo son: ser esposa, madre, ama de casa. Así que debido a estas razones se espera que las mujeres tengan menos compromiso laboral que los hombres.

### **Edad y ocupación**

En México se muestran actitudes culturales que valoran la edad, así que debido a esta variable al contar con mayor antigüedad en la organización se tendrá mayor lealtad organizacional, según Peterson, Puia, Suess (2003).

### **Educación**

Según estudios realizados en Estados Unidos, se ha encontrado que la educación trabaja inversamente al compromiso laboral, es decir a mayor educación menor compromiso laboral, ya que se pueden buscar mejores oportunidades de empleo, con lo cual no te "atas" a una organización de por vida. (Matthieu and Zajac, 1990 en Peterson, Puia, Suess 2003).

En México, según los autores, la situación es distinta. En este caso la escolaridad obligatoria es secundaria, lo cual no da oportunidad para que la gente se especialice o tenga mayor educación, por lo cual el aprendizaje que se tiene es el que obtiene en las empresas, (deForest, 1991 en Matthieu and Zajac, 1990 en Peterson, Puia, Suess 2003) estos aprendizajes estimulan el compromiso hacia la organización.

### **Factores situacionales**

Los factores situacionales son los relacionados con las características del trabajo, características de la organización y las experiencias que los empleados puedan llegar a tener.

(Price et al, 2001; Glisson and Durick, 1988; Gregersen and Black, 1992; Mowday et al, 1982 en Peterson, Puia, Suess 2003).

### **El factor "recompensa"**

Tener un "empleado del mes" ¿podría verse como un desafío a los demás compañeros del equipo de trabajo?, porque al final de cuentas ¿qué no todos estamos remando en el mismo barco?

Ahora bien, más allá de recompensar a alguien por su trabajo mensual, existe la disyuntiva de ¿con qué recompensarlo?

En una investigación realizada por Karen Meudell y Karen Rodham en 1998 tratan de encontrar qué es lo que motiva a trabajar y con qué se motivaría a trabajar más duro.

Meudell y Rodham muestran la teoría de Herzberg's (1976) quien considera que el dinero es un motivador poderoso, más que los trabajos desafiantes, la retroalimentación y la contribución personal para las decisiones laborales.

Según Kohn (1993) la mayoría de las personas piensan que los incentivos laborales son exitosos, sin embargo no siempre es el caso. Alrededor de dos docenas de estudios realizados en el área de psicología muestran que la gente que espera recibir alguna recompensa no trabaja tan bien como los que no esperan recibir nada. Mientras las recompensas son efectivas al producir conformidad temporal, son totalmente inefectivas al tratar de producir cambios en actitudes o comportamientos (Kohn, 1993).

Sin embargo, hay discrepancias con los argumentos anteriores, según Meudell y Rodham (1998), citando a Lawler menciona que el dinero motiva en el punto que pueda satisfacer las necesidades personales del individuo. Según Lawler, la paga monetaria tiene ciertas características óptimas: es medido, puede ser cuantificable.

El factor monetario como recompensa puede ser discutido de muchas diferentes perspectivas, al igual que el tema de si premiar o no premiar al empleado del mes. Kohn (1993) señala las razones por las cuales no hacerlo.

1. La recompensa castiga. Porque se recompensa a uno y al resto no.
2. Las recompensas ignoran razones. Para resolver problemas de productividad, los ejecutivos deben entender las causas. ¿Están siendo los objetivos de largo plazo sacrificados por los de corto plazo? Cada situación es diferente, y los incentivos ofrecen una solución general a todos los problemas.
3. Las recompensas detienen la oportunidad de arriesgarse. Los empleados que están sujetos a recompensas sacrifican la creatividad o tomar diferentes caminos para resolver problemas, por la probabilidad que tienen que salga mal y de ese modo no ganar la recompensa.
4. Las recompensas deterioran el interés. Amar lo que haces es el motivador más poderoso, más que el dinero o que cualquier otra cosa.

De manera similar, Hatch (1997) nos pone alertas sobre las posibilidades de liderar una organización a través del control y la dominación. Según Mary Jo Hatch (1997) citando a Tannenbaum, toda organización implica control, este se convierte en un proceso racional para conformar los planes de la organización.

Hatch menciona que en la actualidad existen dos tipos de organizaciones, las pluralistas, que tienen como plan el trabajo en equipo, y existe también las organizaciones radicales, las cuales deben cumplir metas trazadas desde la alta gerencia.

Así pues, existen diversas posturas y modos de implementar el control y dominación dentro de las organizaciones. (1) *Postura tradicionalista*, aquí se sigue una jerarquía en cuanto a la distribución de poder se refiere, este dominio es relativo a grupos de trabajo y personas. (2) *Postura simbólica*, la forma de control y dominio en este caso es producto de las interacciones y relaciones comunicativas entre los miembros de la organización. Y por último (3) *Postura radical*, aquí las estructuras de la organización son tan profundas que logran crear vínculos fuertes, relacionales, en las organizaciones y entre sus miembros.

Las fuentes de poder pues proceden de diversas direcciones, la autoridad formal, es la más conocida y ordinaria en todas las teorías sobre las organizaciones.

Aunque también a los empleados se les guía a través de la estructura misma de la organización, o incluso debido a los discursos organizacionales que la misma empresa expone, misión, visión y valores o los mismos códigos de conducta y vestir.

## **ANÁLISIS DE RESULTADOS**

Ahora bien, considerando todo lo anterior se puede tener una idea más clara de cómo es que trabaja una organización y qué condiciones son necesarias para que el engranaje organizacional siga su curso eficientemente.

El compromiso y la satisfacción laboral son condiciones necesarias para un buen funcionamiento en cada organización, y el programa del “empleado del mes” trata de ser un estímulo para el trabajador y así lograr que se sienta más comprometido y más satisfecho laboralmente. Aunque también pudiera verse el lado “oscuro” del programa con lo establecido por Aubrey Daniels, y más allá, en lugar de ser una forma de motivar, que en realidad sea una forma de control para los empleados, ya que para lograr ser el “empleado del mes” se atañen actitudes previamente establecidas por los gerentes o los altos mandos, no por el libre deseo de los empleados de aumentar la productividad, calidad, o servicio a su manera.

Con respecto a la variable de sexo, observamos que en Vips trabajan tanto hombres como mujeres, con cargas de trabajo diferentes. La rotación de personal no se ve influida por esta variable, ya que renuncian por igual ambos géneros.

En cuanto a la edad y a la ocupación en Vips no hay un amplio rango de edades, oscilará entre los 28 a los 40, y no hay variedad de ocupaciones, están los de cocina y los de piso, el gerente o capitán de meseros está considerado como personal de piso. Al ser la mayoría entre el mismo rango de edad no se presenta (el menos en lo observado) un patrón de exagerado respeto hacia alguna persona específicamente debido a su edad.

En lo que respecta a la educación los empleados del Vips no cuentan con un alto grado de escolaridad, además de que el trabajo que se efectúa, exceptuando el de caja (tal vez), no requiere preparación académica, es un trabajo que al practicarlo se aprende y se toma la experiencia necesaria. Es un trabajo de atención y agilidad tanto mental (para estar al pendiente de todas las mesas) como física, ya que requiere estar parado las 8 horas y caminando de un lado para otro. Sin embargo, en este punto no consideramos que la experiencia que puedan tomar al trabajar en Vips sea motivo de compromiso a la organización, porque no se les capacita (se entrena) más allá de lo que sus actividades requieren. Muy probablemente el compromiso se adquiera por el buen trato, la flexibilidad de horarios y la oportunidad de trabajar en un ambiente agradable.

*“...yo considero que Vips es un buen trabajo, porque puedes atender a la gente, los estudiantes, y es bonito...”* **Leopoldo Guevara**

En el caso del gerente de la sucursal Tecnológico, Sr. Leopoldo Guevara, se observa un compromiso con la empresa al expresar el gusto por la labor que realiza en el restaurante. Sin embargo, está consciente que sus empleados pueden no estar en la misma situación que él, y justifica la rotación de personal con cuestiones como el desarrollo personal o mejora de oportunidades.

Entonces, ¿qué hace él para motivarlos?

*“...bueno la realidad del trabajo es buscar el por qué quieren renunciar, que si porque viven lejos, o no me gusta el trato que me dan aquí, entonces ahí es donde yo tengo que estar dialogando con ellos”* **Leopoldo Guevara**

Con el texto anterior se comprueba que él está consciente de su labor, y que trabaja para mantener a sus empleados en un ambiente de trabajo agradable.

### **Los factores situacionales de los empleados del Vips.**

Las características del empleo son, atender a los clientes, tomarles la orden, estar al pendiente de lo que se les ofrezca, llenarles la taza de café, y servirles la comida cuando esté lista, y al finalizar llevarles la cuenta de lo que se consumió. Los de cocina tienen el trabajo de cocinar lo que se les pida, mantener la cocina limpia y en orden, además de dejar todo limpio cada vez que cambie el turno.

El trabajo no involucra mucho conocimiento teórico, más bien agilidad mental y física.

Como se explica anteriormente, las características de la organización son de una empresa con presencia en toda la República Mexicana, perteneciente al Grupo Wal Mart, es una cadena de restaurantes constituida en 1964 en la ciudad de México, a partir de ahí, poco a poco ha ganado terreno en el resto de la nación.

Para los empleados, tener el respaldo de una cadena tan grande y estable como lo es Wal Mart da una cierta ventaja, es decir, no quedarán desamparados en caso de alguna contingencia. A la vez se tiende a pensar que las grandes empresas no prestan atención a los detalles entre tanta gente, y un programa como el “Empleado del mes” es una manera fácil y no muy laboriosa de tener motivados a los empleados.

*“(...) a veces la gente no renuncia por que este en desacuerdo con el trabajo que realiza, muchas veces renuncian porque encuentran una mejor oportunidad o van a tener un desarrollo y por eso deciden irse a otra parte.”* **Leopoldo Guevara**

Las experiencias que pudieran llegar a tener los empleados de Vips dependen de su situación personal, la ventaja que tiene trabajar en un restaurante es que las habilidades adquiridas pueden ser fácilmente intercambiables con cualquier otro trabajo del mismo tipo.

### **Factor “recompensa”**

¿Cuál es el incentivo que reciben los asociados del mes en Vips?

*“Se postea una fotografía en la parte principal del restaurante, se le da un reconocimiento que viene siendo un botón que dice asociado del mes, y se le da por ejemplo vamos a suponer que esa persona descansa el*

*sábado, pues yo le digo descansate el domingo y te presentas el lunes” Leopoldo Guevara*

Entonces, de acuerdo a Kohn (1993), la mayoría de las personas piensan que los incentivos laborales son exitosos, y el caso del Sr. Guevara no es la excepción. El gerente deja claro con su tono de voz la simpleza del incentivo. Como menciona Kohn (1993) las recompensas son efectivas al producir conformidad temporal, son totalmente inefectivas al tratar de producir cambios en actitudes o comportamientos.

Y, ¿cómo sería si el incentivo fuese monetario?. Pues de acuerdo a Lawler la paga monetaria tiene ciertas características como el hecho de ser medible y cuantificable, lo que provoca que el dinero motive en el punto que pueda satisfacer las necesidades personales del individuo.

A este cuestionamiento el gerente de la sucursal Tecnológico respondió:

*“(…)siento yo que muchas personas lo harían así como si soy indisciplinado, pues me voy a disciplinar el mes que viene para tomar el bono que te puedan dar y luego al siguiente día ya se vuelve igual, y a lo mejor no habría una mejoría” Leopoldo Guevara*

Aquí se muestra que en el fondo la práctica de recompensar al empleado del mes funciona también como una forma de control, a pesar de que la misma organización intenta romper con una postura tradicionalista al llamar a todos “asociados”, en el fondo siguen manteniendo un control sobre las actividades y buen desempeño de los empleados al dar pautas para la votación del empleado del mes.

### **Empleados**

Pero, ¿cómo ven esta práctica los empleados? El programa del “Empleado del mes” se implementó en Vips hace aproximadamente 5 años, y según una de las empleadas entrevistada, si ha sido de utilidad en la sucursal. Durante la entrevista comentó que el que quiere hacer bien su trabajo lo hace bien, sin necesidad de incentivos extras, sin embargo aclaró que el esfuerzo sea recompensado de una u otra forma también motiva, aunque mencionó no sería la única razón (el premio del empleado del mes) para cambiar su forma de trabajo.

Insistió que son cuestiones personales las que motivan a los empleados a ser buenos trabajadores, no el premio en sí. Mencionó que en general si ha visto mejoría en la actitud de los empleados (ella lleva trabajando 2 años en Vips) y que si se llevaba a cabo una especie de tipo asamblea en donde se reconocía al empleado del mes, pero que últimamente no se había llevado a cabo dicha asamblea.

La entrevistada consideró justas las variables que se evalúan, las cuales son:

- Asistencia
- Puntualidad
- Uniforme
- Actitud

También dijo que estas variables eran justas para la evaluación ya que es la



asistencia, la puntualidad, el uniforme y la actitud lo que te hace ser un buen empleado, dijo que ella no agregaría en caso de que se lo pidieran ninguna otra variable.

La empleada comentó que la evaluación se efectúa entre los mismos empleados, siendo dos grupos y cada grupo se evalúa a sí mismo. Es decir, el personal de cocina evalúa al de cocina y el de piso al de piso, así hay mayor oportunidad de evaluar al personal con el que se está más en contacto día a día.

El premio que se ofrece como recompensa para el “Empleado del mes” es un día extra de descanso al mes, en este punto la entrevistada mencionó que en caso de ser posible ella sí cambiaría el premio, dijo que en lugar que fuera un día de descanso, ella preferiría que fueran dos días o una semana de sueldo como premio.

### **Gerente**

Por otro lado, el Sr. Leopoldo Guevara considera que el “Asociado del mes” es una práctica que motiva en gran medida a los empleados y esto les permite un crecimiento personal y desarrollo profesional, pues pueden ascender rápidamente.

*“Sí motiva a los asociados, porque a veces es bonito recibir el reconocimiento. Y obviamente el gerente o los encargados notan quiénes son los buenos elementos y vemos a quién proponerle un puesto nuevo o algo mejor para su vida personal, y pues eso les inyecta ánimo y empiezan a hacer las cosas mejor.” Leopoldo Guevara*

### **CONTRADICCIONES**

Encontramos que como parte del discurso de la empresa a todos los empleados se les nombra “Asociados”, pero los gerentes no participan en la evaluación, entonces, ¿qué tan iguales son?

También el gerente mencionó que si se puede repetir, mientras que la auxiliar de piso mencionó que no se puede.

En este punto en caso de no poderse repetir el premio consideramos que es un punto desfavorable, ya que podría (cuestión de otra investigación) darse el caso que ya que se obtuvo el premio no esforzarse más porque dentro de un año quizá no te pueda volver a tocar (en el supuesto que sean 13 empleados).

### **¿Modo de Motivación o Control?**

Después de haber revisado la literatura concerniente el tema y de haber observado a los empleados, se ha llegado a la conclusión de que el programa del “Empleado del mes” es un modo si no de control, al menos no funciona como debiera o como se esperara. Parece que es una práctica que se ha desgastado a lo largo del tiempo y ya no tiene el impacto que debiera tener, o al menos el que los gerentes esperarían.

Quizá todo se deba a que el ser humano en general es muy complejo y no es posible investigar a fondo y de manera precisa todas y cada una de sus motivaciones y el “Empleado del mes” consideramos debe ser utilizado cuando meramente se quiera premiar a los empleado, no motivarlos, ni mucho menos

subsancar un área de oportunidad que tenga la empresa, porque de este modo consideramos que sería solamente querer tapar el sol con un dedo. Y de este modo el “Empleados del mes” daría como resultado un proceso conductual estímulo – respuesta, y no es lo que se busca con estos programas, sino más bien propiciar actitudes de compromiso y de mejor desempeño hacia la empresa.

## CONCLUSIONES

Luego de realizar la presente investigación, podemos concluir que la práctica del “Empleado del mes” (Asociado del mes: Caso Vips), partiendo de los argumentos de Aubrey Daniels y Bob Nelson, lejos de ser un incentivo que promueva el mejor desempeño en una organización, provoca un espíritu competitivo dentro de la misma. Además, este modelo es sin duda una herramienta de control, pues se siguen ciertos parámetros para obtenerlo, dichos puntos a evaluar pueden llegar a ser subjetivos, como el caso de la actitud.

El incentivo o recompensa es simbólico, una foto posteada en la caja, un pin, y un día de descanso son premios de valor simbólico. El objetivo de esta práctica, y sobre todo su resultado satisfactorio, queda en tela de juicio desde el momento en que los empleados son alentados a competir, más que a cooperar, además que los premios son poco motivantes.

Además, se concluye que hay una mala información por parte de los gerentes hacia los empleados, pues éstos últimos no conocen la posibilidad de ser premiados más de una vez al año. Entonces, si existen posturas negativas hacia una actividad que se realiza cotidianamente en todas las organizaciones, porqué es que se siguen dando, ¿no será que los directivos no alcanzan a percibir las consecuencias del hecho?; o más bien ¿los empleados no tienen la confianza suficiente como para comunicar que este tipo de prácticas, en lugar de traer buenos resultados, tiende a ser contraproducente.

Como propuesta queda claro que hay que revisar el incentivo que se esta otorgando a los empleados ganadores, esto ayudaría en cierta medida a mejorar el compromiso organizacional que de acuerdo a Meyer and Allen, es la fuerza que identifica a cada individuo con la organización. Si tienes la camiseta puesta, trabajarías tanto en pro del buen desarrollo personal como de la empresa que representas.

## Referencias

Hatch, Mary Jo. (1997). *Organization Theory. Control and ideology in organizations*. Oxford: Oxford Univ Press.

Miller, K. (1999). *Organizational Communication: Approaches and Processes. Critical Approaches*. Belmont: Wadsworth.

Mumby, D. (1988). *Communication and Power in Organizations: Discourses, ideology and domination. Power, interests and organizational culture*. Norwood, NS, EEUU: Ablex.

Schultz, M. (1995). *On Studying Organizational Cultures*. Culture in Organization Theory. Berlin.

Bass, B. (1997). *Leadership and performance beyond expectations*. London,

England: The Free Press.

Wald, A. (2006). *¿Sirven los programas de empleado del mes?*. Gestipopolis, 8 marzo 2006. Disponible en: <http://www.gestiopolis.com/Canales4/Wald/77.htm>

Nelson, B. (2006). Sus programas normales de reconocimientos para los empleados han muertos (y sus empleados no parecen contentos con ellos) o todo lo que ud. pensaba que sabía sobre los reconocimientos para sus empleados está equivocado. La Décima Serie Anual Mundial Luminary, 8 marzo 2006. Disponible en: [http://empresario.ccb.org.co/documentos/2004\\_10\\_22\\_18\\_57\\_28\\_05\\_bob\\_nelson.pdf](http://empresario.ccb.org.co/documentos/2004_10_22_18_57_28_05_bob_nelson.pdf)

Syptak, M., MD, Marsland, David y Ulmer, Deborah. (1999). *Job Satisfaction: Putting Theory Into Practice*. Consultado el 7 de Marzo 2006 en: <http://www.aafp.org/fpm/FPMprinter/991000fm/26.html?print=yes>

Meudell, K. Rodham, K. (1998). Money isn't everything ... or is it? A preliminary research study into money as a motivator in the licensed house sector. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 10, Obtenido el 17 de abril del 2006. Disponible en: [http://biblioteca.itesm.mx/nav/contenidos\\_salta2.php?col\\_id=pqd:socsci](http://biblioteca.itesm.mx/nav/contenidos_salta2.php?col_id=pqd:socsci)

Peterson D., Puia G., Suess, F. (2003). Yo Tengo La Camiseta (I Have the Shirt On): An Exploration Of Job Satisfaction and Commitment Among Workers In Mexico *Journal of Leadership & Organizational Studies*. Fall 2003, 10, (2). Obtenido el 17 de abril del 2006 de: <http://0-proquest.umi.com.millennium.itesm.mx:80/pqdweb?did=515789711&sid=3&Fmt=4&clientId=23693&RQT=309&VName=PQD>

Khon, A. (1993). For best results, forget the bonus. Obtenido el 17 abril del 2006 de: <http://www.alfiekhon.org/managing/fbrftb.htm>

Fecha de recepción: septiembre de 2006.

**Dirigir dudas y comentarios a:**

**[Ma. de la Paloma Flores Estrada](#), [Marianella González Huerta](#) y/o [Luz María Leal Guerra](#)**

Global Media Journal, versión en español. 2004. Derechos reservados  
Actualizado: 23-octubre-2006