

Revista de Ciencias Sociales

50 *Años*
ANIVERSARIO

Reconocimiento del desempeño laboral como principio gerencial en el liderazgo organizacional

Palacios-Serna, Lina Iris*
Cortez-Chavez, Claudia Virginia**
Cueva-Urra, Marlies Alicia***
Ramírez Ramírez, Wildoro****

Resumen

Los múltiples retos sociales actuales obligan a coordinar gestiones empresariales capaces de solventar las necesidades materiales colectivas. En consideración, los modelos administrativos basados en la amenaza y castigo determinan los quiebres organizacionales. En virtud, es menester organizar gestiones que consideran la capacidad sensible y racional humana como basamento de la apropiada dirección. Consecuentemente, esta investigación analiza el reconocimiento del desempeño laboral como fortaleza del acertado liderazgo, toda vez que el aumento del sentido de pertinencia, la disposición para servir, el logro de las metas y objetivos como realización de sí favorecen significativamente la eficiencia y eficacia institucional. Es un estudio bibliográfico de carácter diacrónico estructurado desde el enfoque racionalista deductivo, donde el pensamiento crítico valida las apropiadas acciones comunes. En el contexto, cobran importancia los métodos de promoción alternos al incremento salarial, siempre que se procuran entornos profesionales funcionales. Así, se incentiva la participación al destacar en el espacio laboral los logros y quiénes son los responsables de estos. Se concluye que deben impedirse las imposiciones; pues, estas promueven los fracasos; por el contrario, se promueven relaciones basadas en el trato acertado, la mediación dialógica para el bienestar social.

Palabras clave: Reconocimiento del desempeño laboral; liderazgo organizacional; estrategias gerenciales alternas al incremento salarial; sentido laboral de pertenencia; bienestar social.

* Posdoctorado en Didáctica de la Investigación. Doctora en Psicología. Docente en la Universidad Privada Antenor Orrego, La Libertad, Perú. E-mail: lpalacios1@upao.edu.pe ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-5492-3298>

** Posdoctorado en Investigación. Doctora en Educación. Docente en la Universidad Privada del Norte, Lima, Perú. E-mail: claudia.cortez@upn.pe ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-8017-8543>

*** Doctora en Psicología. Magister en Administración de Negocios. Docente en la Universidad Privada del Norte, La Libertad, Perú. E-mail: marlies.cueva@upn.edu.pe ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-3408-740X>

**** Posdoctorado en Didáctica de la Investigación. Doctor en Ciencias de la Educación. Doctor en Psicología Educacional y Tutorial. Docente en la Universidad Nacional de San Martín, Tarapoto, Perú. E-mail: wramirez@unsm.edu.pe ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-1849-2782>

Recognition of work performance as a managerial principle in organizational leadership

Abstract

The multiple current social challenges force us to coordinate business efforts capable of solving collective material needs. In consideration, administrative models based on threat and punishment determine organizational breakdowns. Therefore, it is necessary to organize efforts that consider the sensitive and rational human capacity as the basis for appropriate direction. Consequently, this research analyzes the recognition of job performance as a strength of successful leadership, since the increase in the sense of relevance, the willingness to serve, the achievement of goals and objectives as self-realization significantly favor institutional efficiency and effectiveness. It is a bibliographic study of a diachronic nature structured from a deductive rationalist approach, where critical thinking validates appropriate common actions. In the context, alternative promotion methods to salary increases become important, whenever functional professional environments are sought. Thus, participation is encouraged by highlighting achievements in the workplace and who is responsible for them. It is concluded that impositions must be prevented; Well, these promote failures; On the contrary, relationships based on correct treatment and dialogic mediation for social well-being are promoted.

Keywords: Recognition of work performance; organizational leadership; alternative management strategies to salary increases; work sense of belonging; social welfare.

Introducción

Las organizaciones públicas y privadas son entidades productivas que no solo generan una relación laboral, también son centros de interrelaciones sociales que generan actitudes y comportamientos que trascienden en lo afectivo. Por tanto, se modelan conductas y actuaciones producto del surgimiento de emociones; es así, como es requerido un ambiente adecuado, propicio y confortable que produzca satisfacción a los individuos actuantes (Macías y Vanga, 2021). De hecho, la motivación es la acción que impulsa al colaborador organizacional por voluntad de sí mismo a realizar tareas de la gestión de manera eficaz y productiva. Estas condiciones en parte conforman lo que se denomina en teoría empresarial, clima organizacional.

En consecuencia, el impacto hacia el bienestar del colaborador, viene dado por

las condiciones del medio físico laboral, los procesos comunicacionales y las formas cómo el líder-supervisor de la unidad de trabajo ejerce la autoridad y la delegación. En base a este razonamiento, el liderazgo organizacional moderno es objeto central para la gestión efectiva de los procesos, donde la responsabilidad, la comunicación asertiva, el reconocimiento del desempeño laboral y otros elementos propios de la gestión de la empresa, ponen en la palestra la gerencia de estándares mundiales con el objetivo de colocar a la organización como herramienta para el beneficio económico, social, psicológico y emocional del trabajador (Rodríguez et al., 2022).

Se enfatiza que: “El liderazgo se puede identificar en el contexto de las contingencias de poder como una relación de facilitación social, en donde el líder influye, de manera no coercitiva ni obligada, en el comportamiento

de otros individuos denominados seguidores” (Cordero-Beltrán, 2023, p. 379).

Uno de los elementos del clima organizacional ejecutado por el líder, es el reconocimiento al desempeño laboral, acción que constituye el objetivo de este estudio, que procura discutir y analizar los aspectos teóricos y conceptuales más resaltantes de la compensación al colaborador (Álvarez-Panta, 2021). Se trata de fomentar un sentimiento de confianza, motivación y creación de sentido de pertenencia de la unidad de trabajo (Serrano y Portalanza, 2014), que pueda ser capaz de generar compromiso organizacional como forma de contribución para alcanzar las metas propuestas por el líder.

Por consiguiente, es esta una investigación bibliográfica de carácter diacrónica estructurada desde el enfoque racionalista deductivo, donde se analiza la gestión basada en reconocimiento, como estrategia capaz de promover el mayor rendimiento de acuerdo a sus capacidades. Es decir, la gerencia del talento humano promovida por el liderazgo estratégico como política, a través de acciones afectivas que fomenten la productividad laboral.

Atender a las crisis sociales actuales amerita organizar modelos de gestión funcionales y operativos; donde las acciones se ajusten a las necesidades sociales con el fin de obtener los mejores resultados. En virtud de generar éxito empresarial como solución de las urgencias colectivas, se impulsan todas las estrategias que demuestran éxito. Así, el reconocimiento como herramienta administrativa sirve para seleccionar los mejores procedimientos en favor del bienestar.

En consideración, las investigaciones administrativas actuales se ocupan de proponer las acciones capaces de provocar sobrevivencia empresarial, ciertamente; donde, se brinda servicio social, a las colectividades y empleados como razón y fundamento de las organizaciones humanas. Pues, se demuestra que en el servicio a otros se provocan los mejores resultados. Desmonta esto los planteamientos que hacen del egoísmo y competitividad desmedida, fortalezas de

las gestiones acertadas; en procura de las relaciones humanas acertadas.

1. Gestión del desempeño laboral

El ámbito empresarial bien sea del sector público o privado, basa su eficiencia productiva en la gestión del desempeño laboral de los colaboradores, mediante estrategias que buscan optimizar el rendimiento del talento humano. Para el logro de resultados operativos satisfactorios se requiere el manejo sistémico de las personas insertas en los procesos productivos, procurando convertirlos en individuos capaces de impulsar el crecimiento empresarial o institucional (Checa-Llontop, Cabrera-Cabrera y Chávarry-Ysla, 2020). Este accionar debe tener en cuenta criterios humanos individuales y colectivos; por ejemplo, valores, creencias y roles, que sean capaces de formar entre el trabajador y la organización relaciones sinérgicas, que constituya un factor determinante entre las capacidades de desempeño de los individuos y la gestión eficiente.

No se concibe una gestión de desempeño laboral de colaboradores o trabajadores, si no está presente la evaluación del rendimiento. Por ello, de acuerdo con Panduro (2022), conceptualmente esta acción se sitúa como un procedimiento planificado de organizaciones cuyos propósitos implican determinar el valor del desempeño -a través de indicadores de gestión- de cada trabajador a partir de la medición de tareas asignadas, el logro de objetivos y el valor del resultado obtenido en un lapso de tiempo determinado.

En muchas organizaciones existen inconsistencias desde la alta gerencia, en los procesos de gestión del talento humano, puesto que, incurren en falta de compromisos estratégicos; en ellas no se motiva al trabajador. A su vez, se evidencia carencia de una filosofía o modelo de gestión organizacional (Arrieta, 2022), que sea capaz de gestionar el talento humano para el mejoramiento de los procesos que implican productividad.

En consecuencia, debe considerarse el talento humano como el activo más importante

de las organizaciones; por tanto, este valioso recurso debe ser formado para incorporar variables determinantes en el proceso (Chávez y Vizcaíno, 2017). De este modo, para que el personal labore con eficiencia productiva debe ser preparado y reconocido.

Por lo tanto, se requiere que la gestión del recurso humano sea planificada por parte del tren estratégico en funciones gerenciales, incorporando elementos de desarrollo de conocimientos y competencias que encausen la valoración del capital humano, como esencia de calidad de la organización (Pozo et al., 2020). Esta afirmación está fundamentada en que, el intercambio de conocimiento y formación de personal, bien sea desde la universidad o en el trabajo, debe producir capital intelectual eficiente (Cheng, 2015). Por ello, esta función gerencial es considerada de preeminente prioridad en la gestión operativa.

En función a lo descrito, toda política empresarial y plan estratégico organizacional deben procurar la formación, asignación de responsabilidades y valoración de los empleados. Es preciso identificar a aquellos que por sus oportunas competencias destacan; es importante asignar formación en habilidades de liderazgo que conduzcan a fortalecer habilidades directivas (Agudelo-Orrego, 2019; Pando et al., 2022), que potencien al trabajador y mantengan un programa de desarrollo de carrera hacia niveles tácticos y estratégicos.

Según Chiavenato (2020), la preparación del personal representa una inversión organizacional para el desarrollo productivo, puesto que, éste es el único y universal elemento orgánico e inteligente de la entidad, que es capaz de dinamizarse para el desarrollo colectivo. Por lo tanto, la debida formación garantiza el éxito en el desempeño laboral, minimizando el esfuerzo de seguimiento del tren gerencial.

Un ejemplo claro de valoración del empleado y su relación con la eficiencia productiva en el desempeño, es la contribución que realiza el docente-investigador en universidades cuando es formado en su labor investigativa y pedagógica. Este se alinea con los objetivos institucionales; de allí la

importancia de la identificación individual de patrones para la pertenencia organizacional, puesto que se traduce en gestión eficiente (Castellanos y Almuíñas, 2021). Es que toda instancia organizativa debe trabajar con modelos mentales de compensación y reconocimiento; por supuesto, basado en el rendimiento constatado y medido por los conductores del desempeño del talento humano (Del Río-Cortina et al., 2022).

Por ello, se insiste que la preparación del talento humano con una propuesta de desarrollo de carrera es también una forma de reconocimiento de la gestión del desempeño. Se hace especial énfasis en crear incentivos perdurables a lo largo del tiempo para provocar funciones excepcionales, eficientes y productivas; estas habilidades son importantes para atender la demanda organizacional (Ávila et al., 2022).

En un estudio realizado por Tafti, Mahmoudsalehi y Amiri (2017), se demostró que la gestión del talento humano esta significativamente vinculada con el desempeño laboral, orientado con criterios organizacionales que incluyen factores de formación, programas de carrera, compensación, establecimiento de funciones claras documentadas en el manual de desempeño y reconocimiento del rendimiento del trabajador. Además, se constató que la acción contribuye al crecimiento y desarrollo corporativo.

En consideración, el reconocimiento lejos está de ser una estrategia basada en la obediencia del empleado; se trata de considerar la cualidad sensible y racional de quienes conforman la organización, con el fin de aprovechar estas condiciones en favor del éxito como cualidad de conjunto. Se trata de aumentar la empatía y sentido de pertenencia como basamento de las acciones responsables, capaces de vencer la apatía y desdén como principales límites. De esta manera, actualmente se procura aumentar la responsabilidad y servicio de quienes conforman la organización como garantía de gestiones acertadas al provocar el bienestar social.

2. El reconocimiento del desempeño laboral

Es definitivo que los trabajadores de las organizaciones mejoran su desempeño, cuando es reconocida su actividad laboral. Por tanto, el rol del gerente líder debe estar enfocado en el trato humano, respetuoso y valorativo hacia sus empleados cuando se propone fijar metas organizacionales a objeto de recrear actitudes de superación mediante el reconocimiento al esfuerzo laboral realizado cotidianamente.

La conceptualización de la «Teoría de Reconocimiento» fue propuesta por el sociólogo alemán Axel Honneth, quien promovió precisos postulados epistemológicos sobre la transformación de la conducta del individuo cuando recibe un reconocimiento del sujeto supervisor en su línea de trabajo (Parada-Puentes, 2018). El reconocimiento, además, genera una regulación emocional en el individuo que permite realizar interacciones sociales, activando con mayor impacto los canales de comunicación entre sus semejantes (Tito y Vargas, 2013).

Es notorio que, en algunas organizaciones de estándares mundiales la política de atención a los trabajadores, se centra en términos de mejoras salariales, complementadas con otras acciones que constituyen verdaderas compensaciones no monetarias, que son denominadas como salario emocional, como: Flexibilidad laboral, apoyo moral y reconocimiento constante a su labor, que significativamente elevan el esfuerzo para el logro de metas mediante el desempeño (Arrieta, 2022). Estas acciones propiciadas en una política empresarial sostenible en el tiempo, sumada a la existencia de espacios ergonómicos y adecuados para desarrollar la labor, generan saldo en positivo en el clima laboral, que permite afianzar los lazos de pertenencia del trabajador con la organización (Vegaray et al., 2021; Parra, Rocha y Durán, 2021).

De modo que, el reconocimiento del desempeño al trabajador es un factor intrínseco vinculado a la misma naturaleza de la tarea que el ejecuta. Por tanto, involucra emociones

y sentimientos internos que están alineados de manera directa con la autorrealización personal y la previsión de desarrollo de todas las potencialidades humanas al servicio de su carrera dentro de la organización (Boada, 2019). Por ello, el reconocimiento es un aspecto de suma importancia que el supervisor o líder en la línea de mando no puede pasar por desapercibido en una organización exitosa; su no aplicación puede condenar a la unidad de trabajo al fracaso colectivo, o por lo menos, enrarece el clima laboral, sintiéndose los trabajadores no tomados en cuenta por el líder.

Por consiguiente, todo plan de gestión del talento humano tendiente a mejorar el desempeño laboral debe abordar aspectos relacionados con recompensas y reconocimientos, acompañadas de estrategias de capacitación, inducción, socialización de saberes entre los individuos de la unidad a objeto de formar una fuerza laboral comprometida, que por derivación se transforma en competitiva y alineada con la misión organizacional (Saavedra, 2019). De hecho, existe vinculación del reconocimiento como acción mediadora entre el liderazgo ejercido mediante el *coaching* y el desempeño laboral; puesto que, éste ejerce una motivación especial al transformar la conducta del trabajador a una tendencia hacia al rendimiento efectivo en las tareas asignadas por el supervisor inmediato (Sidhu y Nizam, 2020).

En un estudio realizado por Lartey (2021), sobre las relaciones existentes entre el reconocimiento del gerente a la labor desempeñada por el trabajador y la teoría del intercambio social, que aborda los fenómenos asociados a las normas de cohesión de grupos integrados para asumir el poder, se encontró que el reconocimiento se ajusta a una vinculación más estrecha para empoderar al empleado con los compromisos de gestión de tareas encomendadas, independientemente de las relaciones de autonomía de poder que pudiesen asumir algunos individuos. Por tanto, el acto de reconocimiento de la labor de los empleados por el trabajo bien ejecutado, de forma regular y frecuente, aumenta en el

empleado el sentido de logro y el compromiso con la organización; lo cual implica la autopreparación y a la autorrealización.

En sentido ético y cuasi legal, el reconocimiento es un acto de justicia social que envuelve al sujeto en un acto que produce emocionalidades proclives al rendimiento. Volviendo a la interpretación de Honneth, con sus Teorías de Reconocimiento y Justicia, el individuo trabajador cuando es envuelto por el líder en esta acción, construye un proceso mental de análisis de criticidad en sus actos, lo vuelve pensante; le permite resolver tareas más complejas que las habituales (Revuelta y Hernández-Arencibia, 2019).

De allí, se provoca mayor eficacia y eficiencia en el trabajo. Es decir, el reconocimiento transforma al ser humano en un individuo más productivo; a la vez, permite el surgimiento de la comprensión de los actos como hechos sociales significativos que están direccionados a generar condiciones para que el individuo ejecutante, sea un futuro líder dentro de una comunidad.

También es importante considerar, que el reconocimiento social es una constante lucha de poder en las organizaciones –no todos los líderes son proactivos a dar reconocimiento-; por lo que no se puede considerar como acción normativa ya pre-establecida, sobre todo en estos tiempos de globalización y luchas ideológicas, más bien es un acto que debe ser aprendido. Por lo tanto, los líderes y gerentes deben ser formados y entrenados a la luz del contexto actual. Tanto así, que Marín (2019) considera que el amor al prójimo, el derecho y la solidaridad, son principios que sirven como garantes para el reconocimiento del otro; así pues, deben ser formados para generar saldos positivos en los individuos, provocando seres humanos íntegros que proporcionan una visión real de la dignidad humana.

En términos de desempeño laboral empresarial, las tendencias están cambiando en un mundo movido por la publicidad y la mediática virtual (Deroncele et al., 2021). Ahora las empresas que compiten reconocen la labor del empleado; algunas no solo la reconocen también promocionan al trabajador

como individuos inteligentes, capaces y productivos que eligió la organización para trabajar, incluso utilizan las redes sociales con iniciativas novedosas para tales fines (Nayak, Nayak y Jena, 2020). Sin embargo, es importante comprender el límite delgado entre la publicidad y la razón verdadera; por ello, para una sustanciación adecuada de la gestión del talento humano es necesario cultivar dos prácticas vinculantes importantes: El reconocimiento y el respeto, esto es considerado fundamental para la continuidad en la relación laboral (Thoilliez, 2019).

Por otra parte, existen limitaciones y percepciones reales entre los líderes para desempeñar la función de reconocimiento, recordando que este es un componente del clima que produce satisfacción laboral (Estrada, 2021). Por ello, en los supervisores, es imprescindible crear competencias específicas para reconocer cuando el empleado realiza bien una tarea (Araya y Medina-Giacomozzi, 2019).

Se considera que, al asumir el reconocimiento como estrategia organizacional, se procura definir un modelo innovador y eficiente organizacional. En esta se deben analizar los factores contextuales motivacionales del promedio de los trabajadores. Se evidencia repetidamente el valor del reconocimiento como impulso de los compromisos y responsabilidades capaces de provocar el servicio como fortaleza de la debida gestión. De lo cual, “el compromiso, según estudios revisados, es un valor relevante dentro del quehacer ético de los profesionales tributarios, especialmente porque tiene una influencia importante en su comportamiento ético laboral, y en su actuación ética profesional orientada hacia la denuncia” (Villasmil, Barros y Torres, 2023, p. 370).

Así, los modelos de organización actuales hacen especial énfasis en involucrar motivacionalmente al ser humano en los procesos empresariales; sobre esta fortaleza se impulsan las acciones que garantizan el éxito. Se vence la apatía e indiferencia como principales límites al promover el compromiso como acción para sí y los otros. Se considera

que involucrar emocionalmente al trabajador con los hechos empresariales favorece las acciones acertadas.

3. Reconocimiento, satisfacción y eficiencia laboral

Para tratar el impacto del reconocimiento del desempeño laboral sobre la satisfacción y la eficiencia productiva del trabajador, es necesario analizar las interacciones sociales que actúan en una organización empresarial, puesto que, de allí derivan los efectos emocionales que transcurren en la jornada laboral. En este sentido, Alegre, Mas-Machuca y Berbegal-Mirabent (2016) proponen una triada de interacciones: Relación organización-empleado, relación supervisor-empleado, y relación compañeros de trabajo-empleado.

Demuestran que entre los factores de reconocimiento implícitos no monetarios están, el trabajo armonioso en equipo el cual impacta satisfactoriamente en mayor grado; el equilibrio existente entre el trabajo y la ocupación del trabajador con la familia. También, una adecuada identificación del empleado con las estrategias y políticas de la organización.

Como se observa, existe un fuerte componente de participación estratégico y táctico de la organización sobre la relación de reconocimiento-satisfacción-eficiencia. Por ello, este factor componente de la organización deberá recibir especial atención, preparando al capital humano para cumplir con la premisa de productividad bajo el esquema del comportamiento emocional del trabajador.

Se considera que las estrategias de reconocimiento al trabajador no salariales están direccionadas desde dos aspectos importantes, el reconocimiento del desempeño mediante compensación no monetaria y reconocimiento social en acto gerencial formal o no formal. El otro aspecto, es el otorgamiento de autonomía para tomar decisiones dentro del marco de los procesos de trabajo propios de su unidad; que, por supuesto, agregue valor a la productividad empresarial (Madero, 2019).

Las empresas pequeñas y nuevos emprendimientos, presentan desafíos más significativos para lograr una competitividad exitosa contra grandes corporaciones. Por ello, ante la ausencia de disponibilidad de ingentes recursos financieros, estas deben lograr compromiso de los empleados para mejorar la eficiencia en el desempeño de los procesos productivos. Estas cogniciones, exigen tres razones de poder para acercarse a lograr las condiciones descritas: Generar un clima organizacional adecuado, retroalimentación de los directivos, produciendo *feedbacks* con los empleados, y el reconocimiento oportuno de la labor desempeñada (Tate, Lartey y Randall, 2021). Estas premisas generan compromiso y gestión de desempeño eficiente, provocando la satisfacción en el trabajador en pequeñas y medianas empresas.

Existen muchos tipos de reconocimiento al trabajador, estos van desde los formales hasta los informales; para este estudio los dos son considerados importantes componentes de producción de satisfacción laboral. Destaca que muchas empresas cuentan con programas de reconocimiento al trabajador, algunas incluyen promociones de cargo y aumento de salario por años de servicio; sin embargo, el reconocimiento informal dentro de la unidad por el trabajo desempeñado diario o semanal, produce una constante motivación especial que se traduce en la efectividad del logro de metas laborales diarias.

Otro tipo de reconocimiento que incrementa la satisfacción, es solicitar sugerencias al trabajador sobre aspectos conclusivos para el mejoramiento de los procesos laborales (Cepeda, Salguero y Sánchez, 2015). Este tipo de participación, produce un efecto positivo en la autoestima del trabajador, incentivándolo a ejercer con eficiencia sus propias propuestas.

La satisfacción no es un proceso solo del reconocimiento del desempeño, esta incluye otros factores influyentes como: Programas de desarrollo de carrera para el trabajador, compensaciones salariales acorde con el desarrollo de una vida digna, seguridad sanitaria y educativa familiar,

entre otros aspectos valorativos, según las capacidades organizacionales. Sin embargo, el reconocimiento sustancia de una forma significativa la eficiencia y satisfacción laboral, puesto que permite al empleado accionar con una actitud integradora (Durán et al., 2021).

En el mismo orden de ideas, la Organización Internacional del Trabajo (OIT), ha subrayado la importancia del clima social, recreativo y deportivo dentro de las formas de compensación y reconocimiento del trabajador. Estas habilidades se complementan de modo muy espacial con el diálogo asertivo en favor de optimizar la calidad del trabajo a ejecutar; así, se contribuye al bienestar colectivo de la organización (Dávila et al., 2021).

Lo mismo ocurre, con la influencia que ejerce la cultura organizacional sobre el trabajador, específicamente sus capacidades y su desempeño. Se provoca bienestar psicológico acompañado por el reconocimiento, y autonomía en las decisiones, impactan con trascendencia en la eficiencia productiva (Cordero-Guzmán, Beltrán-Tenorio y Bermeo-Pazmiño, 2022). A la vez, recrea en el empleado retos internos para el desarrollo personal.

Así mismo, existen diversas naturalezas de contextos de cultura organizacional, con variadas y marcadas diferencias unas de otras. En este sentido, en un estudio realizado por Moreno, Chang y Romero (2018), se concluye que los indicadores que mayor influencia tienen en la cultura organizacional son el salario y la flexibilidad laboral, muy por encima del reconocimiento al desempeño laboral en la gestión del logro; indica esto que cada organización presenta sus propias características. Por tanto, se exige conocer cada cultura organizacional para aplicar un programa de reconocimiento.

Concomitante, que muchos trabajadores se encuentran sometidos a condiciones laborales de estrés, es menester ejercer sobre el empleado el reconocimiento para mejorar la satisfacción individual; puesto que, los trabajadores pueden estar en riesgo de contraer el síndrome *burnout*, producido por fatiga debido a las exigentes laborales. Destaca que

estas limitantes afectan el compromiso por el trabajo, causando reacciones psicológicas adversas que menoscaban las actividades laborales (García-Iglesias et al., 2021).

Por ello, es conveniente analizar las situaciones predictoras de estrés laboral dentro de una unidad de trabajo cuando se ejecutan programas de reconocimiento laboral; de esta manera, poder hacer los correctivos necesarios, es decir, eliminar la presencia de una carga de tensión significativa (León, 2022). Es importante adicionar esfuerzos y estrategias para mantener el equilibrio emocional de quien laboral, como cuidado humano y empresarial.

En consecuencia, es determinante evaluar con especialistas el diseño, la evaluación y eficacia de los programas de reconocimiento y sus aplicaciones para la eficiencia productiva. Es así, como un bajo liderazgo supervisorio puede causar serios problemas en la efectividad del desempeño del trabajador, bien sea por falta de capacitación, escasos o baja en factores motivacionales; estas faltas pueden producir disconformidad, por lo tanto, baja productividad (Castro y Delgado, 2020).

El clima organizacional es considerado una variable vinculante con la efectividad del reconocimiento, puesto que, este afecta en mayor o menor medida los resultados de la satisfacción del trabajador; impidiendo alcanzar las metas individuales o corporativas (Cubillos, Velásquez y Reyes, 2014). Consecuentemente, la unidad de trabajo debe tener un liderazgo efectivo que sirva como mediación para alcanzar los objetivos y la misión de la organización.

4. Liderazgo organizacional bajo enfoque del reconocimiento

El liderazgo supervisorio, debe ser capaz de reconocer las fortalezas del talento humano, al igual que las debilidades para reconfigurarlas al convertirlas en oportunidades. El líder debe ser capaz de establecer relaciones dialógicas, críticas de la realidad, con sus colaboradores, para que se genere un espacio propicio para

el trabajo. El liderazgo acertado impide la dirección como suma de imposiciones, amenazas y castigo, al comprobar que estos factores inciden negativamente en las operaciones institucionales; en tanto, se impulsa el liderazgo como invitación dialógica argumentativa en beneficio común. Al respecto, el reconocimiento laboral es fortaleza preeminente de la debida administración.

Por tanto, quienes participan en estas interacciones pueden seguir lo que señala el líder, en el entendido de que en este tipo de relaciones no existen obligaciones ni sanciones explícitas ante el no seguimiento y que se distingue de relaciones de poder institucionalmente respaldado, en el sentido de que las relaciones de influencia social no son coaccionadas a diferencia de los abordajes tradicionales (transformacional, situacional, comportamiento) e incluso en la tradición operante (reforzamiento positivo) que sobre todo en el ámbito aplicado, el análisis del fenómeno no ha sido segregado de una figura de poder formalmente establecida y con respaldo institucional (jefe, director, presidente, profesor, entrenador) e implica la exclusión de aquellos casos donde se puede presentar liderazgo sin que exista una relación jerárquica aunque no se excluyen los casos en que un individuo tenga un nombramiento jerárquico pero también tenga liderazgo. (Cordero-Beltrán, 2023, p. 378)

Así mismo, el hecho de reconocer laboralmente a un colaborador implica, que éste comprenda de una manera emocional y ética que sus responsabilidades son importantes y aumentarán en la medida de mayor interacción social, porque ha logrado generar confianza mutua y recíproca. En sentido amplio, el liderazgo puede ser comprendido desde diferentes enfoques del pensamiento organizacional, dos de ellos son: la generación de confianza y el enfoque de seguidores; este último vinculado al primero (Castro-Ríos y Noguera-Hidalgo, 2022), lo que significa que generar confianza es determinante en el desarrollo del liderazgo.

De modo que, el reconocimiento hacia el otro, es un factor que imprime confianza y liderazgo a un supervisor, es decir, es un proceso donde los líderes tienen que ser aceptados por

los subalternos; de lo contrario, se evidencian consecuencia del rechazo. De hecho, la motivación por el trabajo debe ser dirigida por el líder en consonancia con una mayor calidad de trabajo, para que la realización de tareas encomendadas sea efectiva; de ahí deriva el reconocimiento (Pedraja-Rejas, Rodríguez-Ponce y Villarroel, 2012). Expresaban Gómez-Bravo y Macías-Zambrano (2022), que la mejor manera de exaltar el reconocimiento del trabajador, sucede cuando el líder enfatiza los logros durante las reuniones laborales.

El liderazgo, es concebido desde diferentes enfoques: El efectivo de iniciación, el cual es interpuesto para que los liderados cumplan una tarea; el de consideración, para incrementar las relaciones afectivas; y el situacional-empático, que es muy aplicado en contextos laborales para facilitar las conductas que incrementan el rendimiento (Pereyra, Rey y Uribe, 2022).

De lo cual, la percepción del liderazgo debe verse como positiva para generar resultados tangibles; entonces, el líder debe procurar motivar, reconocer y promover el trabajo para la utilidad colectiva; también, debe aportar flexibilidad, ofreciendo autonomía y delegación de las decisiones en sus colaboradores. El reconocimiento al desempeño debe ser circunstanciado a la verdadera efectividad de las tareas, no debe utilizarse como recurso para generar una intencionalidad no verdadera (Boy et al., 2022). Para llevar a cabo el reconocimiento al desempeño laboral, es fundamental un liderazgo con atributos éticos y dialógicos, puesto que:

Actualmente se reconoce que individuos, grupos, organizaciones e instituciones deben procurar ajustar su comportamiento, objetivos, filosofía y actividades profesionales considerando la importancia de la ética en todos los aspectos, en especial porque se vincula de manera importante con principios y valores que se tiene hacia la profesión ejercida (. ...) Por tanto, es fundamental aplicar y mantener la ética profesional entendida como la aplicación de valores y principios éticos que rigen la conducta, los procesos y las decisiones profesionales. (Villasmil et al., 2023, p. 363)

Asimismo, el factor comunicacional juega un rol importante en el liderazgo, por ello, el reconocimiento debe ejecutarse sobre una base dialógica argumentativa capaz de generar atributos que sirvan para la multiplicación de acciones eficientes entre los colaboradores; esta base dialógica debe ser intensiva y masiva, que se entienda claro el reconocimiento, que sea observado como respuesta a la labor efectiva (Silva, Naranjo y Salazar, 2022). Este propósito es un requisito a las exigencias del entorno organizacional actual, que es dinámico y competitivo, donde los líderes estratégicos elaboran planes con rigor científico para abordar el exigente mercado. Por ello, el líder debe poseer cualidades y atributos para lograr la eficiencia; así, entrar al competitivo mundo de los elevados estándares organizacionales mundiales (Landeo-Quispe et al., 2022).

Un atributo distintivo de un líder, es ser capaz de diferenciar los tipos de efectos motivacionales: La motivación al logro, la motivación de afiliación y la motivación por el poder; identificando en cada una de ellas los factores detonantes no monetarios, la responsabilidad, el reconocimiento, la realización y el progreso (Tito y Vargas, 2013).

Otro aspecto determinante del líder para ejercitar el reconocimiento, es la diferenciación en el colaborador, el tipo de inteligencia múltiple que posee; puesto que, los trabajadores con inteligencia basada en relaciones interpersonales son capaces de socializar y comunicarse de manera muy efectiva con sus compañeros y el líder. Además, son capaces de percibir el estado de ánimo, las intenciones, motivaciones y sentimientos de los otros; por tanto, son proactivos a hacer reconocimiento a los otros (Méndez y Padrón, 2022), surgiendo un verdadero contexto de respeto y empatía.

Conclusiones

El desempeño laboral del colaborador en una empresa está condicionado por diversos factores organizacionales; entre ellos destacan factores educacionales, monetarios y

emocionales que inciden en el comportamiento humano para ejercer la tarea encomendada con eficiencia productiva, incluso agregar valor dentro de los procesos de una unidad de producción. El reconocimiento y valoración del desempeño –más allá de la evaluación numérica– representa uno de esos factores que inciden en el comportamiento productivo del colaborador, mientras se ejecute de manera sistémica y recurrente como política organizacional alineada con la misión y visión corporativa.

El reconocimiento como asignación no monetaria, ejecutada con canales de comunicación organizacional de manera formal y no formal, produce satisfacción laboral contribuyendo al desarrollo de un clima empresarial que propende a la eficiencia en los procesos laborales. Se considera que el reconocimiento incide significativamente en la satisfacción laboral, provocando acertadas relaciones humanas en beneficio de la productividad.

Destaca que el reconocimiento laboral disminuye significativamente el estrés al aumentar la satisfacción de quienes trabajan; condición que impide el síndrome de *burnout* como agotamiento emocional y físico ante los retos laborales. Los múltiples retos sociales actuales obligan a impedir los límites de la promoción y el logro que se expresa únicamente en el incremento salarial; toda vez que los trabajadores son seres humanos sensibles y racionales, se considera la satisfacción como factor importante laboral. Así, las acertadas estrategias procuran aumentar la satisfacción durante el trabajo, incrementando el sentido de pertenencia como sustantivo de la responsabilidad al servir a otros; pues, se sabe que el mejor servicio para los demás causa beneficio a sí mismo.

El reconocimiento del desempeño laboral quiebra los límites antropológicos que conciben el trabajo como obligación, como imposición, incesante repetición de las mismas acciones en favor únicamente de satisfacer las necesidades que garantizan la continuidad de la vida. Se trata, entonces, de relacionar la satisfacción con la labor que se ejerce al

procurar que esta acompañe el incremento de los logros laborales; para que la realización de las metas y objetivos se conviertan en medios humanos de realización.

Se impulsa el trabajo como expresión de la condición humana al vincular las emociones a la labor. Las implicaciones emocionales impiden la enajenación como anonadamiento, al promover la apropiación afectiva del trabajo. De esta manera, los apropiados modelos de gestión se sirven del reconocimiento como promoción laboral. Estas situaciones ameritan la vinculación del líder con la trama productiva, siempre que es capaz de identificar los desempeños, clasificar las acciones para gratificar a quienes son capaces de realizar de modo efectivo las asignaciones.

Quiere decir que el trabajo satisfactorio involucra emocionalmente a quien trabaja, siempre que sabe que su bienestar depende de la continuidad en el tiempo de los logros empresariales. Enfatizar los retos administrativos actuales, toda vez que se involucra la afectividad humana en los procesos de producción como fortaleza organizativa.

La acertada gerencia empresarial busca potenciar las motivaciones de los colaboradores desde las dimensiones psicológicas, laborales y organizacionales. Se tiene el propósito de propiciar el rendimiento efectivo en la tarea asignada en un clima laboral estable emocionalmente; siendo así, el reconocimiento al desempeño laboral es un factor determinante para promover el compromiso para el trabajo responsable.

Para ejecutar el reconocimiento al desempeño laboral, es necesario un liderazgo con atributos éticos y dialógicos, que procure vincular las relaciones sociales y afectivas distintivas –desde un enfoque estratégico y táctico-. Se procura diferenciar las dimensiones motivacionales, desde el enfoque al logro, a la afiliación organizacional, con sentido de pertenencia.

Para ello el líder supervisor debe estar preparado para ejecutar el reconocimiento de su supervisado, desde su contexto situacional ejerciendo empatía y comunicación afectiva

que promueva la motivación, el trabajo como ejercicio propio del colectivo organizacional. En ese sentido, es menester utilizar herramientas como la flexibilidad y la delegación de decisiones en las tareas cotidianas alineadas con la misión organizacional.

Esta investigación demuestra que todas las acciones a coordinar tienen el propósito de servir al bienestar social; desde esta fortaleza es lícito administrar los recursos de la organización, sirviéndose del reconocimiento laboral como importante fortaleza de la debida gestión. Se exhorta que las futuras investigaciones analicen involucrar la satisfacción laboral como basamento de las acciones empresariales acertadas; toda vez que los seres humanos sienten y razonan el mundo con la capacidad de coordinar recursos y habilidades para el bienestar de sí.

Referencias bibliográficas

- Agudelo-Orrego, B. E. (2019). Formación del talento humano y la estrategia organizacional en empresas de Colombia. *Entramado*, 15(1), 116-137. <https://doi.org/10.18041/1900-3803/entramado.1.5383>
- Alegre, I., Mas-Machuca, M., y Berbegal-Mirabent, J. (2016). Antecedents of employee job satisfaction: Do they matter? *Journal of Business Research*, 69(4), 1390-1395. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2015.10.113>
- Álvarez-Panta, A. J. (2021). Gestión de recursos humanos y relación con la productividad laboral en las organizaciones comerciales. *Cienciamatria*, 7(2), 902-915. <https://doi.org/10.35381/cm.v7i2.562>
- Araya, M., y Medina-Giacomozzi, A. I. (2019). Satisfacción laboral y clima organizacional en funcionarios de atención primaria de salud de una comuna en Chile. *Revista Médica de Risaralda*, 25(2), 84-89. <https://doi.org/10.35381/cm.v7i2.562>

- [org/10.22517/25395203.19311](https://doi.org/10.22517/25395203.19311)
- Arrieta, K. (2022). Estrategias para la gestión del talento humano en una empresa privada. *ORBIS, Revista Científica Electrónica de Ciencias Humanas*, 18(52), 37-49. <http://doi.org/10.5281/zenodo.6992535>
- Ávila, H., Olmos, D., Quispe, G. C., y Díaz, L. P. (2022). Talento humano en la cuarta revolución industrial. *Revista Venezolana de Gerencia*, 27(97), 161-169. <https://doi.org/10.52080/rvgluz.27.97.11>
- Boada, N. A. (2019). Satisfacción laboral y su relación con el desempeño laboral en una Pyme de servicios de seguridad en el Perú. *Journal of Economics Finance and International Business*, 3(1), 75-103. <https://doi.org/10.20511/jefib.2019.v3n1.398>
- Boy, A. M., Espinoza, A. B., Olmos, D., y Carlos, J. A. (2022). Percepción del liderazgo en organizaciones públicas en Lima, Perú. *Revista Venezolana de Gerencia*, 27(100), 1462-1473. <https://doi.org/10.52080/rvgluz.27.100.11>
- Castellanos, A. V., y Almuñías, J. L. (2021). La gestión del personal académico en las universidades: Fundamentos, características principales y retos futuros. *Revista San Gregorio*, (47), 217-232. <https://revista.sangregorio.edu.ec/index.php/REVISTASANGREGORIO/article/view/1744>
- Castro, K. O., y Delgado, J. M. (2020). Gestión del talento humano en el desempeño laboral. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 4(2), 684-703. https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v4i2.107
- Castro-Ríos, G. A., y Noguera-Hidalgo, Á. L. (2022). ¿Los seguidores eligen a sus líderes? Explicación desde la simulación basada en agentes. *Revista Venezolana de Gerencia*, 27(100), 1594-1612. <https://doi.org/10.52080/rvgluz.27.100.19>
- Cepeda, S. C., Salguero, O. I., y Sánchez, Y. E. (2015). *El reconocimiento: Herramienta que refuerza el desempeño de los trabajadores de la empresa TNM LIMITED* [Tesis de especialista, Universidad Piloto de Colombia]. <http://repository.unipiloto.edu.co/handle/20.500.12277/3045>
- Chávez, E. A., y Vizcaíno, A. D. J. (2017). Talento humano: una contribución a la competitividad organizacional. *Mercados y Negocios*, 1(36), 7-20. <https://doi.org/10.32870/myn.v0i36.5646>
- Checa-Llontop, L. A., Cabrera-Cabrera, X., y Chávarry-Ysla, P. D. R. (2020). Estrategia de gestión del talento humano para mejorar el desempeño laboral en una entidad bancaria. *Investigación Valdizana*, 14(4), 188-197. <https://doi.org/10.33554/riv.14.4.746>
- Cheng, E. C. K. (2015). Knowledge sharing for creating school intellectual capital. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 191, 1455-1459. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2015.04.307>
- Chiavenato, I. (2020). *Administración de recursos humanos: El capital humano de las organizaciones*. McGraw-Hill/Interamericana Editores, S.A. de C.V.
- Cordero-Beltrán, I. (2023). Adquisición y mantenimiento de liderazgo: Un análisis experimental. *Revista de Ciencias Sociales (Ve)*, XXIX(E-8), 377-390. <https://doi.org/10.31876/res.v29i.40960>
- Cordero-Guzmán, D., Beltrán-Tenorio, N., y Bermeo-Pazmiño, V. (2022). Cultura organizacional y salario emocional. *Revista Venezolana de Gerencia*, 27(7), 132-149. <https://doi.org/10.52080/rvgluz.27.7.132>

- [org/10.52080/rvgluz.27.7.10](https://doi.org/10.52080/rvgluz.27.7.10)
- Cubillos, B., Velásquez, F. C., y Reyes, M. (2014). Plan de mejoramiento de variables del clima organizacional que afectan al desempeño laboral en una entidad del Estado. *Suma de Negocios*, 5(10), 69-73. [https://doi.org/10.1016/S2215-910X\(14\)70012-6](https://doi.org/10.1016/S2215-910X(14)70012-6)
- Dávila, R. C., Agüero, E. D. C., Ruiz, J. L., y Guanilo, C. E. (2021). Clima organizacional y satisfacción laboral en una empresa industrial peruana. *Revista Venezolana de Gerencia*, 26(E-5), 663-677. <https://doi.org/10.52080/rvgluz.26.e5.42>
- Del Río-Cortina, J. L., Acosta-Mesa, R. E., Santis-Puche, M. A., y Machado-Licona, J. (2022). El efecto mediador de la innovación entre la gestión del talento humano y el desempeño organizacional. *Información Tecnológica*, 33(2), 13-20. <https://dx.doi.org/10.4067/S0718-07642022000200013>
- Deroncele, A., Anaya, Y., López, R., y Santana, Y. (2021). Motivación en empresas de servicios: Contribuciones desde la intervención psicosocial. *Revista Venezolana de Gerencia*, 26(94), 568-584. <https://doi.org/10.52080/rvgluzv26n94.7>
- Durán, S. E., García, J., Paz, A., y Boscán, M. (2021). Satisfacción laboral como actitud integradora de los individuos en organizaciones no gubernamentales. *Revista Venezolana de Gerencia*, 26(6), 223-244. <https://doi.org/10.52080/rvgluz.26.e6.14>
- Estrada, J. A. (2021). *Diseño de un modelo de reconocimiento del talento humano para Cementos Argos en Honduras* [Tesis de maestría, Universidad del Norte]. <https://manglar.uninorte.edu.co/handle/10584/9997>
- García-Iglesias, J. J., Gómez-Salgado, J., Fagundo-Rivera, J., Romero-Martín, M., Ortega-Moreno, M., y Navarro-Abal, Y. (2021). Factores predictores de los niveles de *burnout* y *work engagement* en médicos y enfermeras: Una revisión sistemática. *Revista Española de Salud Pública*, 95, e202104046. <https://recyt.fecyt.es/index.php/RESP/article/view/88720>
- Gómez-Bravo, N. V., y Macías-Zambrano, N. (2022). Liderazgo organizacional y su influencia en el desempeño laboral de los colaboradores de la unidad educativa General Eloy Alfaro año 2021. *Revista Científica Multidisciplinaria Arbitrada Yachasun*, 6(11), 2-16. <https://editorialibkn.com/index.php/Yachasun/article/view/283>
- Landeo-Quispe, A.-S., Belzusarri, J. Y., Camarena, M. O., y Almidón, C. A. (2022). Liderazgo eficaz: Enfoque para el desarrollo organizacional desde los resultados en cuanto a los inversionistas. *Revista de Ciencias Sociales (Ve)*, XXVIII(2), 319-335. <https://doi.org/10.31876/rcs.v28i2.37941>
- Lartey, F. M. (2021). Impact of career planning, employee autonomy, and manager recognition on employee engagement. *Journal of Human Resource and Sustainability Studies*, 9(2), 135-158. <https://doi.org/10.4236/jhrss.2021.92010>
- León, C. A. (2022). Influencia del síndrome de *burnout* en la efectividad del desempeño laboral en la municipalidad distrital de Jesús Nazareno 2022. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinaria*, 6(3), 1090-1108. https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v6i3.2276
- Macías, E. K., y Vanga, M. G. (2021). Clima organizacional y motivación laboral como insumos para planes de mejora institucional. *Revista Venezolana de*

- Gerencia*, 26(94), 548-567. <https://doi.org/10.52080/rvgluzv26n94.6>
- Madero, S. M. (2019). Factores de la teoría de Herzberg y el impacto de los incentivos en la satisfacción de los trabajadores. *Acta universitaria*, 29, e2153. <https://doi.org/10.15174/au.2019.2153>
- Marín, Y. S. (2019). *La teoría del reconocimiento de Axel Honneth en el marco de la teoría crítica de la sociedad* [Tesis de pregrado, Universidad de Cartagena]. <https://repositorio.unicartagena.edu.co/handle/11227/9825>
- Méndez, J., y Padrón, A. (2022). Liderazgo e inteligencias múltiples. Aportes para una gerencia transformacional. *Encuentros. Revista de Ciencias Humanas, Teoría Social y Pensamiento Crítico*, (16), 340-356. <https://doi.org/10.5281/zenodo.6917061>
- Moreno, A. V., Chang, E., y Romero, J. (2018). Satisfacción laboral en las Pyme colombianas del sector Textil-Confección. *Revista Venezolana de Gerencia*, 23(82), 392-406. <https://produccioncientificaluz.org/index.php/rvg/article/view/23755>
- Nayak, B. C., Nayak, G. K., y Jena, D. (2020). Social recognition and employee engagement: The effect of social media in organizations. *International Journal of Engineering Business Management*, 12, 430-436. <https://doi.org/10.1177/1847979020975109>
- Pando, T. T., Cangalaya-Sevillano, L. M., Herrera, Z. E., y Cabrejos, R. E. (2022). Liderazgo y empoderamiento en las mujeres empresarias en el Perú. *Revista de Ciencias Sociales (Ve)*, XXVIII(E-5), 234-245. <https://doi.org/10.31876/rcs.v28i.38159>
- Panduro, E. A. (2022). *Gestión del talento humano y productividad laboral en colaboradores de la empresa Ingepal SAC, Moyobamba–2022* [Tesis de maestría, Universidad Cesar Vallejo]. <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/95486>
- Parada-Puentes, J. A. (2018). Estrategias gerenciales para el reconocimiento del desempeño laboral docente. *Mundo FESC*, 7(14), 42-56. <https://www.fesc.edu.co/Revistas/OJS/index.php/mundofesc/article/view/140>
- Parra, M., Rocha, G., y Durán, S. (2021). Liderazgo como prospectiva del clima organizacional en el sector hotelero. *Revista de Ciencias Sociales (Ve)*, XXVII(2), 217-227. <https://doi.org/10.31876/rcs.v27i2.35908>
- Pedraja-Rejas, L., Rodríguez-Ponce, E., y Villarroel, C. (2012). Los estilos de liderazgo y la gestión de recursos humanos: una reflexión acerca del impacto sobre el desempeño de los estudiantes en la educación media. *Ingeniare. Revista Chilena de Ingeniería*, 20(3), 376-385. <https://dx.doi.org/10.4067/S0718-33052012000300012>
- Pereyra, E. J., Rey, D. E., y Uribe, J. (2022). Liderazgo de alto desempeño y su relación con el clima organizacional en una empresa peruana del sector industrial en Lima, 2021. *Industrial Data*, 25(1), 229-264. <https://dx.doi.org/10.15381/idata.v25i1.21990>
- Pozo, C., Ruiz, J. L., Vigo, E. R., y Flores, F. (2020). Tendencias gerenciales en las organizaciones: Una mirada teórica. *Revista Venezolana de Gerencia*, 25(91), 1095-1113. <https://produccioncientificaluz.org/index.php/rvg/article/view/33184>
- Revuelta, B., y Hernández-Arencibia, R. (2019). La teoría de Axel Honneth sobre justicia social, reconocimiento y experiencias del sujeto en las sociedades contemporáneas. *Cinta de Moebio*, (66), 333-346.

- <https://dx.doi.org/10.4067/s0717-554x2019000300333>
- Rodríguez, C. M., Romani, U. I., Arias-González, J. L., y Barrial, D. (2022). Liderazgo responsable como fortaleza de las empresas democráticas. *Revista de Filosofía*, 39(E-2), 433-443. <https://doi.org/10.5281/zenodo.7309417>
- Saavedra, L. B. (2019). *Plan de gestión del talento humano para mejorar el desempeño laboral en la Estación Experimental Agraria Vista Florida-Lambayeque, 2019* [Tesis de maestría, Universidad Cesar Vallejo]. <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/36790>
- Serrano, B. J., y Portalanza, A. (2014). Influencia del liderazgo sobre el clima organizacional. *Suma de Negocios*, 5(11), 117-125. [https://doi.org/10.1016/S2215-910X\(14\)70026-6](https://doi.org/10.1016/S2215-910X(14)70026-6)
- Sidhu, G. K., y Nizam, I. (2020). Coaching and employee performance: The mediating effect of rewards & recognition in Malaysian corporate context. *International Journal of Management, Accounting and Economics*, 7(1), 41-72. https://www.ijmae.com/article/114999_7857e33d6c4f286234bc-f7e5902df5ff.pdf
- Silva, C. A., Naranjo, A. O., y Salazar, J. E. (2022). Herramientas de gestión de liderazgo ético dialógico: Una oportunidad de desarrollo organizacional para la eficiencia productiva. *Revista de Filosofía*, 39(2), 440-454. <https://doi.org/10.5281/zenodo.6456680>
- Tafti, M. M., Mahmoudsalehi, M., y Amiri, M., (2017). Critical success factors, challenges and obstacles in talent management. *Industrial and Commercial Training*, 49(1), 15-21. <https://doi.org/10.1108/ICT-05-2016-0036>
- Tate, T. D., Lartey, F. M., y Randall, P. M. (2021). Do performance goals and development, feedback and recognition, and a climate of trust improve employee engagement in small businesses in the United States. *International Business Research*, 14(6), 1-23. <https://doi.org/10.5539/ibr.v14n6p1>
- Thoilliez, B. (2019). Vindicación de la escuela como espacio para el desarrollo de experiencias democráticas: Aproximación conceptual a las prácticas morales de reconocimiento y respeto. *Educación XXI*, 22(1), 295-314. <https://doi.org/10.5944/educxx1.21657>
- Tito, P. L., y Vargas, S. (2013). Impacto de la motivación y el liderazgo en el rendimiento laboral en una empresa de servicios de Lima Metropolitana. *Gestión en el Tercer Milenio*, 16(32), 77-88. <https://doi.org/10.15381/gtm.v16i32.8754>
- Vergaray, J., García, C., Gutiérrez, W., León, F., y León, C. (2021). Gestión administrativa y clima laboral, en la Municipalidad Provincial Del Santa, Ancash, Perú 2021. *Revista Qualitas*, 22(22), 46-58. <https://doi.org/10.55867/qual22.04>
- Villasmil, M. D. C., Barros, J., y Torres, J. C. (2023). Valores éticos asociados a la civilidad fiscal en empresas públicas. *Revista de Ciencias Sociales (Ve)*, XXIX(E-8), 362-376. <https://doi.org/10.31876/rcs.v29i.40959>