

EVALUACIÓN Y ANALISIS DE LOS INDICADORES DE MOTIVACION LABORAL APLICADO AL PERSONAL OPERATIVO DE RESTAURANTES DE COMIDA RAPIDA

EVALUATION AND ANALYSIS OF INDICATORS OF LABOUR MOTIVATION APPLIED TO FAST-FOOD RESTAURANTS OPERATING STAFF

AUTORES: AISMETH ARAÚZ¹, MARISSA DÍAZ¹ MARIEL GONZÁLEZ¹, YELIPSSA VÁSQUEZ¹

¹Estudiantes de la Maestría en Comportamiento Organizacional de la Universidad Latina de Panamá.

Correos: aismethpriscilla@gmail.com marielgonzp@hotmail.com marissa_d22@hotmail.com
yely.vasquez@gmail.com

Recibido: 18 de octubre de 2018

Aceptado: 12 de diciembre de 2018

PALABRAS CLAVE:
*clima laboral,
reconocimientos,
motivación de los
colaboradores.*

El objetivo de esta investigación fue analizar los indicadores de motivación laboral presentes en el personal operativo de una reconocida cadena de restaurantes de pizzas en relación al clima laboral en las sucursales. Entre los autores relevantes Peiró y Prieto (2002), Maslow (1943). La metodología fue descriptiva no experimental de campo. La encuesta fue llevada a cabo en 7 sucursales de Ciudad de Panamá y Panamá Oeste. El instrumento utilizado fue una encuesta validada por expertos sobre clima laboral e indicadores de motivación diseñada por la autora Frassati (2018), de respuestas tipo escala Likert y con un coeficiente de confiabilidad de alfa de 0.95. La técnica de muestreo Utilizada fue el no probabilístico, arrojando una muestra de 41 sujetos encuestado en las sucursales. Mediante los resultados se identificó cuáles aspectos se deben trabajar en la empresa relacionados con el reconocimiento (escrito, verbal y bonos). Entre las evidencias obtenidas se demostraron aspectos importantes que influyen en la motivación del empleado los cuales si no son tratados pueden afectar la rotación y sentido de pertenencia. Entre las conclusiones se puede acotar que a pesar de ser una empresa con poco tiempo en el mercado panameño tiene buenos indicadores de clima laboral y cuentan con gran oportunidad de mejorar los resultados de baja ponderación en este estudio.

Como citar el artículo: Arauz Aismeth, Diaz Marissa, Gonzalez Mariel y Vasquez Yelipssa (2018). Evaluación y análisis de los indicadores de motivación laboral aplicado al personal operativo de restaurantes de comida rápida. Gente Clave. Revista Académica del Centro de Estudios de Postgrado. Universidad Latina de Panamá, 3 (1), 16-29.

KEYWORDS:

working environment, recognition, motivation of employees.

Abstract

The objective of this research was to analyze indicators of labour motivation present in the operating staff of a recognized restaurant chain pizza in relation to the work environment at branches. Among the relevant authors Peiró and Prieto (2002), Maslow (1943). The methodology was descriptive not experimental field. The survey was carried out in 7 branches of Western Panama and Panama City. The instrument used was a survey validated by experts on employee satisfaction and motivation by the author Frassati (2018) indicators, response type scale Likert and with a coefficient of reliability of 0.98 alpha. The sampling technique used was the non-probability, yielding a sample of 41 subjects surveyed in the branches. Through the results identified what aspects must work in the enterprise related to the recognition (written, verbal, and bonds). Among the obtained evidence were demonstrated important aspects that influence the motivation of the employee which if not treated can affect the rotation and sense of belonging. Among the conclusions can be noted that despite being a company with little time in the market Panamanian has good indicators of employee satisfaction and they have great opportunity to improve the results of low weighting in this study.

INTRODUCCIÓN

Por motivación se debe entender que es un proceso psicológico que se relaciona con el impulso (amplitud), dirección y persistencia de la conducta. Gran parte de la actividad laboral está “motivada”. La conducta motivada resulta de la identificación de dos grandes conjuntos de aspectos del trabajo que son motivadores de la conducta laboral: motivadores del entorno laboral y motivador del contenido del trabajo. Los primeros hacen referencia a las características del ambiente en donde tiene lugar la actividad laboral y son de naturaleza material y social. Por otro lado, el contenido del trabajo, se refiere a aquellos aspectos del trabajo relacionados directamente con la actividad requerida para su desempeño (Peiró y Prieto, 2002).

El presente estudio es realizado en una reconocida una franquicia americana fundada en 1959 en Garden City Michigan. Es la tercera cadena de pizzerías más grande en el mundo tiene presencia en Latinoamérica, El Caribe, Europa, África y Australia. En Panamá un grupo familiar compró los derechos para establecer la marca en el país desde octubre de 2014. Con casi cuatro años de operaciones cuenta con 14 sucursales activas en Panamá Centro, Norte, Este Oeste y Chiriquí y una en construcción.

Cuenta con capacitación por parte interna y de la franquicia en cuanto al manejo de restaurante incluyendo el servicio al cliente. A los empleados se les ofrece todas las prestaciones que exigen la ley, adicionales bonos mensuales, concursos relacionados a sus prácticas en el trabajo, y progresivamente se están creando beneficios, así como otros incentivos para los colaboradores. El principal problema que enfrenta la organización en cuanto a recursos humanos y debido a su crecimiento acelerado es la retención del personal,

así como la contratación de nuevos colaboradores que cumplan con las necesidades y requerimientos del puesto de trabajo.

En ese sentido, este trabajo permitirá ofrecer una guía a la gestión de recursos humanos con respecto a los aspectos relacionados a la motivación y el trabajo en equipo. Es importante la resolución de este problema ya que se contribuirá a poder dar una visión más amplia y clara a la organización sobre la situación actual respecto de motivación laboral entre los empleados. La finalidad del equipo la decide el mismo equipo y el producto del trabajo es grupal.

Desarrollo

Por otra parte, según Deborah Mackin (1994), experta en TeamBuilding, indica la diferencia entre Grupo y Equipo; en los grupos hay un solo líder, este discute, decide y delega, normalmente el producto del trabajo es individual, así como la responsabilidad. El liderazgo es compartido ya que el equipo discute, decide y realiza un verdadero trabajo en conjunto.

Reconocimiento Laboral

Estudios revelan que aquellos líderes que más reconocen y motivan a sus colaboradores, tienen un 42% de mayor productividad que aquellos que no lo hacen. Los colaboradores necesitan saber que sus esfuerzos son reconocidos y valorados; que la retribución económica por resultados, no es la única e incluso ni la mejor forma en la que un colaborador se siente realmente reconocido.

Todo líder debiese saber, que es importante que el colaborador tenga claro los objetivos y lo que debe hacer para lograrlos; que necesitan saber con certeza lo que se espera de ellos; que el colaborador espera comunicación y retroalimentación objetiva y oportuna por parte del líder y reforzamiento constante de sus fortalezas de los pequeños y grandes logros.

Según Abraham Maslow (1943), el reconocimiento forma parte de la vida ser humano pues está dentro de las necesidades secundarias que se detalla en la pirámide de Maslow. El tener status, el logro y el ser reconocido, es parte de las necesidades de todo ser humano.

Salario

El salario es un factor importante en la gerencia de los recursos humanos ya que estos representan una recompensa tangible por sus servicios, así como una fuente de reconocimiento que causa un impacto en el modo de vida de los empleados.

El salario, es la gratificación que los empleados reciben a cambio de su labor; es uno de los elementos que le permite a la empresa atraer y retener el recurso humano que necesita, y al empleado, satisfacer sus necesidades materiales, de seguridad y de status.

Según Chiavenato (1999) McGraw Hill, detalla que los individuos están dispuestos a cooperar siempre y cuando sus actividades dentro de la organización, contribuyan directamente al logro de sus propios objetivos personales.

Cooperación

Nuestra área trabajo está compuesta por individuos, y si en nuestra área de trabajo no se trabaja en conjunto y de manera positiva, nunca se podrá llevar a cabo el 100% de las tareas diarias.

El trabajo en equipo, maximiza las fortalezas individuales y minimiza las debilidades, lo que lleva a que el departamento sea un lugar eficiente, dinámico y productivo. El trabajo en equipo y la cooperación entre sí, aumenta en gran medida la eficiencia de una organización. Si los colaboradores trabajan por separado sin darse cuenta de las actividades del otro, podrían duplicar sus esfuerzos inconscientemente.

Cuando delegamos tareas en función de las capacidades y el hacer que cada miembro de un equipo se enfoque en lograr ciertos aspectos de un proyecto, un *equipo cooperativo*, puede lograr metas usando mucho menos tiempo y energía, que si cada uno de los miembros del equipo trabajara por sí solo.

En la última versión del texto de *Koontz-Weirich (2004)*, se define un equipo como un número reducido de personas con habilidades complementarias comprometidas con un propósito común, una serie de metas de desempeño y un método de trabajo del cual todos son responsables.

Método

El objetivo general del presente trabajo de investigación fue describir las percepciones de los colaboradores de la empresa con respecto a las dimensiones de reconocimientos, salarios, logros, trabajo en equipo y cooperación y apoyo entre individuos. Se desarrolló mediante un estudio descriptivo, de campo, transversal, la muestra estuvo conformada por los colaboradores de 7 sucursales de la empresa, ubicadas en Brisas del Golf, Villa Lucre, Chorrera, Vista Alegre, Calle 50, Vía España y Parque Lefevre, para un total de 41 empleados de estas sucursales, los cargos ocupados fueron los encargados y ayudantes generales.

Para conocer más a fondo el sentimiento, sentido de pertenencia y las funciones específicas y claras por parte de cada colaborador, se procedió a la aplicación de una encuesta que constó de 28 preguntas basadas en el clima laboral, funciones específicas y reconocimiento hacia el colaborador.

Instrumento

El instrumento utilizado para este artículo fue desarrollado por la autora Frassati (2018) "Instrumento de Clima Organizacional", validada por expertos, de respuestas tipo escala

Likert y con un coeficiente de confiabilidad de alfa de 0.95. Cada colaborador encuestado fue el protagonista de este proyecto, dando como resultado porcentajes favorables.

El instrumento permitió recabar información sobre el Clima Organizacional orientándolo a la motivación y trabajo en equipo dentro de la empresa. El cuestionario se compone de una primera parte que dispone de los datos generales de la persona que respondió el cuestionario, y la misma está compuesta por 5 preguntas básicas.

La segunda parte comprende 27 preguntas que nos permiten indagar a la persona en cuanto al grado de acuerdo o desacuerdo cada pregunta con respecto al indicador evaluado. Existen 6 indicadores medibles en el cuestionario (logros, reconocimientos, salarios, apoyo entre individuos, trabajo en equipo y cooperación).

Resultados

Los resultados derivados de la aplicación del cuestionario se analizaron y tabularon con el software ofimático Excel del cual se obtuvo los siguientes resultados:

Como muestra la tabla No. 1 Se especifica la distribución de la muestra a la que se le realizó el cuestionario, dividido por sucursal y cargo que ocupa.

Tabla No. 1
Distribución de la Muestra

Sucursal	Operarios	Encargados
Brisas del Golf	5	1
Villa Lucre	5	1
Chorrera	5	1
Vista Alegre	5	1
Calle 50	5	1
Vía España	5	1
Parque Lefevre	4	1
Sub Total	34	7
Total de la muestra		41

Fuente: Araúz, Díaz, González, Vásquez (2018)

En las siguientes tablas se comienzan a realizar el análisis de los diferentes indicadores que se mostraron en el cuestionario (logros, reconocimientos, salarios, apoyo entre individuos, trabajo en equipo y cooperación) brindando cada tabla su propia interpretación de datos.

Tabla No2.
Medición de Indicador (Reconocimiento)

Sujetos/Items	Reconocimiento				Sujetos/Items	Reconocimiento			
	1	2	3	4		1	2	3	4
1	3	2	2	3	22	4	3	2	2
2	3	3	4	3	23	4	3	3	4
3	1	4	1	2	24	4	4	1	3
4	4	4	2	4	25	4	3	2	4
5	4	3	2	4	26	4	3	4	4
6	3	3	2	2	27	4	4	3	4
7	4	4	1	4	28	4	3	1	1
8	3	1	1	1	29	4	1	1	1
9	3	3	3	2	30	4	1	1	1
10	3	3	1	1	31	4	1	1	1
11	4	4	4	3	32	1	4	1	1
12	4	3	3	3	33	4	1	1	1
13	4	1	1	4	34	4	3	1	1
14	3	3	2	4	35	2	2	1	3
15	4	3	2	4	36	2	3	1	1
16	4	3	4	1	37	4	3	1	3
17	4	1	1	1	38	4	3	3	1
18	4	4	2	2	39	1	1	1	1
19	3	4	2	1	40	1	1	1	1
20	3	3	2	3	41	1	1	1	4
21	4	4	4	4		3	2	1	2
							2	1	
					Resultado:	10.29			

Fuente: Araúz, Díaz, González, Vásquez (2018)

La tabla No.2 muestra los resultados obtenidos al grado de acuerdo o desacuerdo en cuanto al indicador de reconocimiento, mostrando que el personal de la empresa en este indicador tiene muy poco reconocimiento verbal, escrito y pocos bonos. No obstante, los resultados arrojan entre los valores de 9-12 que representa que “existen algunos reconocimientos”. Estos valores se pueden observar dentro del resultado obtenido según el baremo de interpretación de datos.

Tabla No. 3
Medición de Indicador (Salario)

Sujetos/Items	Salario			Sujetos/Items	Salario		
	5	6	7		5	6	7
1	3	3	3	23	4	4	4
2	2	2	3	24	4	4	4
3	3	4	4	25	4	4	4
4	4	3	4	26	4	4	4
5	4	4	4	27	4	4	4
6	3	2	2	28	4	4	4
7	4	1	4	29	4	4	4
8	2	3	3	30	4	4	4
9	4	4	4	31	4	4	4
10	4	4	4	32	4	4	4
11	4	4	4	33	2	4	4
12	4	3	4	34	3	3	4
13	4	4	4	35	4	3	3
14	4	4	4	36	4	4	4
15	4	4	4	37	4	4	3
16	4	4	4	38	2	3	2
17	4	4	4	39	3	2	2
18	4	4	4	40	4	4	4
19	2	2	3	41	3	3	4
20	3	3	3	Resultado	10.78		
21	4	4	4				

Fuente: Araúz, Díaz, González, Vásquez (2018)

En la tabla No. 3 se observa que hay una buena ponderación por parte del personal en cuanto al indicador salario. En el baremo la puntuación 10.78 está en el rango 9.33-12 que muestra

que los salarios son altos de acuerdo a las labores que realizan y el mercado laboral. Este resultado se considera muy favorable con respecto al tipo de organización y de impacto positivo para la satisfacción de los colaboradores.

Tabla No. 4.
Medición de Indicador (Logros)

Sujetos/Items	Logros									
	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17
1	4	4	4	4	4	4	4	4	2	3
2	3	4	4	4	4	4	4	4	3	4
3	1	4	3	1	1	3	4	4	1	2
4	3	4	4	4	4	4	4	4	2	4
5	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4
6	2	3	4	3	3	3	3	4	2	3
7	4	1	1	4	4	4	4	4	1	4
8	3	3	3	3	4	3	4	4	3	4
9	2	4	4	3	4	4	4	4	2	4
10	3	3	4	4	3	4	4	4	2	4
11	3	4	4	4	3	4	4	4	3	4
12	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4
13	4	4	4	4	2	4	4	4	2	4
14	3	4	4	4	2	4	4	4	4	3
15	3	4	4	4	3	4	3	3	3	4
16	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
17	4	4	4	3	4	4	4	4	3	4
18	4	4	3	4	3	4	3	3	2	4
19	4	4	4	4	3	4	4	4	3	3
20	3	3	4	3	3	3	3	4	3	4
21	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4

22	4 4 4	4	4	4	4	4	4	4
23	4 4 4	4	4	4	4	4	4	4
24	4 4 4	4	4	4	4	4	4	4
25	4 4 4	4	4	4	4	4	3	4
26	4 4 3	4	4	4	3	4	4	4
27	4 4 3	4	4	4	3	4	4	4
28	3 4 4	4	4	4	4	4	4	4
29	4 4 4	4	1	1	4	4	1	4
30	1 4 4	3	4	4	4	4	1	4
31	4 4 4	4	4	2	4	4	1	4
32	4 4 4	3	1	4	4	4	1	4
33	3 3 3	2	2	4	4	4	3	3
34	1 3 4	4	4	4	4	4	4	4
35	4 4 4	4	4	4	4	4	3	4
36	4 4 4	4	4	4	4	4	4	3
37	3 4 4	4	4	1	4	4	4	4
38	4 3 4	4	3	4	4	3	1	3
39	1 3 3	3	1	2	3	4	1	1
40	1 3 1	3	2	4	4	3	1	4
41	4 4 4	4	4	4	3	3	3	4
Resultados	35.37							

En la tabla No. 4 se muestran los resultados para el indicador logros demostrando dentro del rango de 30-40 un valor de 35.37 el cual se considera que en la medición de Logros “la empresa se ocupa por el crecimiento de los empleados en la organización” aunado a esto, se denotan los puntajes por preguntas y se obtiene 2 de los valores más altos de la evaluación.

Tabla No. 5
Medición de Indicador (Trabajo en equipo y cooperación)

Sujetos/Items	Trabajo en equipo y cooperación						
	18	19	20	21	22	23	24
1	3	3	4	3	4	4	3
2	4	4	4	4	4	4	3
3	2	4	4	3	3	3	4
4	4	4	4	4	3	3	4
5	4	4	4	4	4	4	4
6	4	3	4	2	3	4	4
7	4	4	4	1	4	1	4
8	4	4	4	4	4	4	4
9	2	4	4	3	4	3	3
10	3	4	4	3	4	3	4
11	4	4	4	4	3	4	4
12	4	4	3	3	3	3	4
13	4	4	4	4	4	4	4
14	3	3	4	3	3	4	4
15	4	4	4	3	4	4	4
16	4	4	4	4	4	4	4
17	4	4	4	3	4	2	4
18	4	4	4	4	4	4	4
19	3	4	4	4	4	1	4
20	4	4	4	3	4	4	3
21	4	4	4	4	4	4	4
22	4	4	3	4	4	4	4
23	4	4	4	4	4	4	4
24	3	4	4	4	4	4	4
25	4	4	4	4	3	3	4
26	4	4	4	4	4	4	4
27	4	4	4	3	4	4	4
28	4	4	4	4	4	3	3
29	4	4	4	4	4	1	4
30	4	4	4	4	4	3	4
31	4	4	4	4	4	4	4
32	4	4	4	2	4	1	4
33	4	4	4	4	4	3	4
34	4	4	4	4	4	2	2
35	4	4	4	4	4	2	3
36	4	4	3	3	4	3	4

37	4	4	4	4	4	4	3
38	3	3	4	4	4	2	2
39	3	4	4	3	4	1	3
40	3	4	4	3	4	2	1
41	4	4	4	4	4	3	3
Resultados	25.61						

Fuente: Araúz, Díaz, González, Vásquez (2018)

En la tabla No. 5 se refleja como resultado un promedio de 25.61, valor que está dentro del rango de 22-28 que demuestra que los colaboradores tienen un alto rendimiento en los equipos de trabajo. Haciendo un análisis de los puntos obtenidos por preguntas podemos observar que dentro de la medición de este indicador se han destacados 3 de los 5 puntajes más altos junto a los 2 valores restantes que se expresan en la Tabla No. 4 en donde se miden los logros del colaborador.

Tabla No. 6

Medición de Indicador (Apoyo entre individuos)

Sujetos/Items	Apoyo entre individuos			Sujetos/Items	Apoyo entre individuos		
	25	26	27		25	26	27
1	3	4	4	22	4	4	4
2	3	3	3	23	4	4	4
3	4	3	4	24	4	4	4
4	4	3	4	25	4	3	4
5	4	4	4	26	4	4	4
6	3	3	3	27	4	3	4
7	4	4	4	28	3	3	4
8	4	4	4	29	4	4	4
9	3	2	2	30	4	2	4
10	4	4	3	31	4	4	4
11	4	4	4	32	4	4	4
12	4	3	3	33	4	1	4
13	4	4	4	34	4	2	4
14	4	4	4	35	3	3	4
15	4	4	4	36	4	2	4
16	4	4	4	37	4	4	4
17	3	3	4	38	1	3	3
18	4	4	4	39	3	3	3
19	4	4	4	40	2	3	3
20	3	4	4	41	3	2	4
21	4	4	4			4	3
Resultados				Resultados	10.76		

Fuente: Araúz, Díaz, González, Vásquez (2018)

En la presente tabla No.6 se indican los valores obtenidos para la medición que se realizó al indicador de “Apoyo entre individuos” en donde se manifiesta que existe un alto apoyo entre los individuos de las diferentes sucursales. El valor obtenido fue de 10.76 en un rango de 9.33 – 12 que expresa el más alto puntaje derivado para este indicador.

Tabla No. 7
Baremo de interpretación de datos y resultados obtenidos en el estudio

Indicador	Baremo	Valor obtenido
Reconocimiento	9-12 Existen algunos reconocimientos	10.29
Salario	9.33-12 Los salarios son altos	10.78
Logros	30-40 La empresa se ocupa por el crecimiento de los empleados en la organización.	35.37
Trabajo en equipo.	22-28 Existe un alto rendimiento en los equipos de trabajo	25.61
Apoyo entre individuos	9.33-12 El apoyo entre individuos es alto	10.76

Fuente: Frassati (2018), adaptación de Araúz, Díaz, González, Vásquez (2018)

En la tabla No. 7 se observa el resumen de los indicadores del cuestionario. Se evidencia que existe dentro de la empresa un gran compromiso con respecto a trabajo en equipo y logros obtenidos por el personal de demostrando que son sus puntos fuertes como empresa.

Y los puntos más bajos fueron arrojados claramente por el indicador que mide reconocimientos el cual permite una visión más amplia de que hay que adaptar o mejorar para un buen clima laboral.

Método

El objetivo de este trabajo fue obtener datos significativos para verificar elementos relacionados al clima organizacional e indicadores que favorecen la motivación en la cadena

de restaurantes. En los resultados con menor puntaje y de mayor importancia que se obtuvo en el estudio realizado a los empleados y considerados por ellos son: el reconocimiento e incentivos (bonos periódicos, felicitaciones por parte de sus jefes), el número de conflictos en las sucursales. Por otro lado, las puntuaciones más altas reconocidos por los colaboradores destacan: el compromiso con sus demás compañeros y por alcanzar los objetivos, el trabajo en equipo, la capacitación para realizar bien sus tareas y los equipos necesarios para cumplir con sus asignaciones.

Los resultados en general por indicadores analizados arrojan resultados dentro de los rangos entre aceptable a bueno, lo cual para la industria de comida rápida es difícil de mantener o lograr una calificación de excelente en cuanto a los los indicadores de motivación a evaluar.

Tiene una gran oportunidad la empresa para crear dentro del indicador de reconocimiento, actividades en pro de mejorar la situación actual, prestando un plan progresivo y alcanzable de incentivos a los directivos de esta organización.

Recomendaciones

La motivación para el personal operativo de la empresa, es fundamental para el desarrollo de sus actividades, únicamente se debe fortalecer esta herramienta para lograr que los colaboradores lleguen a tener un mejor desempeño laboral en su área de trabajo.

A la hora de explicarle a los colaboradores de que constaba la encuesta, estos se mostraron receptivos, pero a la vez, sorprendidos de que se les estuviese dando a completar un documento como este. Es recomendable comunicar acertadamente cuando la empresa planifique aplicar nuevamente este instrumento para evitar que los colaboradores sientan el temor de ser despedidos y que no habrá ningún tipo de represalias por responder con honestidad la encuesta.

Aplicar el instrumento de motivación a los gerentes de las sucursales o personal staff de la empresa para conocer también sus indicadores de motivación y tener una visión macro del clima organizacional de la cadena.

Realizar los reconocimientos y felicitaciones por escrito para que los colaboradores sientan los mismos como hago formal y que están siendo retribuidos por su buen desempeño.

En el momento de realizar la inducción al personal explicar minuciosamente los incentivos monetarios y no monetarios que otorga la empresa a los colaboradores que demuestren un buen desempeño laboral.

Conclusiones

Este análisis permitió notar que existe dentro de la empresa un alto compromiso con respecto a trabajo en equipo y logros obtenidos por el personal, demostrando así que estos son sus puntos fuertes y también brinda una visión más amplia de aquellos factores que hay que adaptar y/o mejorar para un buen clima laboral.

La motivación produce en el personal operativo de la cadena, realizar las actividades laborales en su puesto de trabajo con un buen entusiasmo, y que ellos se sientan satisfechos al recibir algún incentivo o recompensa por su buen desempeño laboral.

El indicador de reconocimiento se logró observar bajo a través de la escala de Likert, que se les aplicó a los colaboradores de la empresa, es decir, que los colaboradores sienten que son poco reconocidos verbalmente, escrito y pocos bonos.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Ben Ruiz, Bauzá Vázquez, Cruz Santiago y Calvo Mata: "*Caracterización gnoseológica sobre el comportamiento organizacional y la satisfacción laboral*" en Contribuciones a la Economía, marzo 2009 en <http://www.eumed.net/ce/2009a/>
- Brunet, L. (1987). El Clima de Trabajo en las Organizaciones.: Definición, diagnóstico y consecuencias. Editorial Trillas.
- Emery, C. & Barker, K. (2007). The effect of transactional and transformational leadership styles on the organizational commitment and job satisfaction of customer contact personnel. *Journal of Organizational Culture, Communications & Conflict*, 11(1), 77-90. Recuperado el 8 de enero de 2011 de <http://web.ebscohost.com>
- Erdogan, B., & Enders, J. (2007). Support from the top: Supervisors' perceived organizational support as a moderator of leader-member exchange to satisfaction and performance relationships. *Journal of Applied Psychology*, 92(2), 321-330. <http://dx.doi.org/10.1037/0021-9010.92.2.321>
- García Solarte, Mónica, Clima Organizacional y su Diagnóstico: Una aproximación Conceptual. Cuadernos de Administración [en línea] 2009, (Julio-Diciembre): [Fecha de consulta: 15 de octubre de 2018] Disponible en:<<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=225014900004>> ISSN 0120-4645
- Julia Hosana Santos Franco, Jair Nascimento. UM ESTUDO DA RELAÇÃO ENTRE O TRABALHO EM EQUIPE E A APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL. *GES – Revista Gestão e Sociedade CEPEAD/UFMG* vol. 4, nº 9, Setembro/Dezembro 2010. [https://gestaoesociedade.org/gestaoesociedade/article/download/.../...](https://gestaoesociedade.org/gestaoesociedade/article/download/.../)
- Terence R. Mitchell, Brooks C. Holtom , and Thomas W. Lee. How to keep your best employees: Developing an effective retention policy. *Academy of Management Perspectives* VOL. 15, NO. 4 | normal. Published Online: 1 Nov 2001 <https://doi.org/10.5465/ame.2001.5897929>