



Casa abierta al tiempo

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA METROPOLITANA *Iztapalapa*

DIVISIÓN: CIENCIAS SOCIALES Y HUMANIDADES.

CARRERA: ADMINISTRACIÓN.

MATERIA: SEMINARIO DE INVESTIGACIÓN.

TÍTULO: " INCENTIVOS, ACTITUDES, COMPORTAMIENTO Y MOTIVACIÓN;
ESTUDIO APLICADO A REINO AVENTURA, S.A. DE C.V. "

FECHA: AGOSTO DE 1999.

ALUMNOS:

MATRÍCULAS:

CABALLERO OLAIZ RODRIGO E.

95325549

GRANADOS RIOS EDUARDO.

95326640

ASESOR: ALMA PATRICIA ADUNA MONDRAJÓN

A MIS PADRES:

A quienes les debo mi existencia:

Como un testimonio de infinito aprecio y eterno agradecimiento,
por el apoyo que siempre me han brindado en el transcurso de mi vida y
con el cual he logrado terminar una de las metas más importantes de mi vida;
con Amor, Admiración y Respeto.

Mtra. Matemáticas. Leticia de la Luz Olaiz Ayala.

Lic. Psicología Educativa. Ezequiel D. Caballero Espinosa.

A MI HERMANA:

Con cariño y respeto; deseo de todo corazón que mi triunfo
como profesionista y ser humano lo sienta como el suyo propio.

Leticia de la Luz Caballero Olaiz.

A MI CHAPARRA:

Por su amor, paciencia, ayuda y comprensión,
en una etapa difícil de mi vida.
Con admiración, respeto, orgullo y especial cariño.

María Guadalupe Baeza Gómez.

¡GRACIAS POR LO QUE HEMOS LOGRADO!

Rodrigo Ezequiel Caballero Olaiz.

RESUMEN.

Incentivos, Actitudes, Comportamiento y Motivación; estudio aplicado a Reino Aventura, S.A. de C.V. un estudio preliminar.

Este estudio es de carácter exploratorio enfocado en trabajadores operativos que producen bienes y/o servicios, relacionando las cuatro variables de gran importancia en las organizaciones en su propio clima laboral. Se toman N= 35 cuestionarios para verificar en qué forma repercute la implementación de un programa de incentivos en la motivación, las actitudes y el comportamiento de los trabajadores operativos de la Dirección Comercial; Gerencia de Alimentos y Bebidas, Jefatura de Ambulantes de Reino Aventura S.A. de C.V. Esta investigación se caracteriza por ser una *Investigación descriptiva*; la cual comprende la descripción, registro, análisis e interpretación de la naturaleza actual, y la composición o procesos de los fenómenos, además de trabajar sobre realidades de hecho, y su característica fundamental es la de presentarnos una interpretación correcta; siendo un *estudio exploratorio*, el cuál se realiza con miras a consecución de datos fieles y seguros para la sistematización de estudios futuros. El tipo de diseño es *ex-post-facto*; en la cual el investigador parte de acontecimientos ya realizados; por tanto, sus datos tienen fundamento en hechos cumplidos siendo apropiado cuando se desea establecer la causa - efecto de los fenómenos ya ocurridos y es necesario determinar los factores que intervinieron para que éstos acontecieran.

El estudio revela la importancia de las variables actitudes hacia los incentivos, motivación y comportamiento, las cuales resultaron positivas, siendo las hipótesis del investigador aceptadas y corroboradas.

Es necesario que en los estudios futuros se tomen en cuenta estas cuatro variables en vista de la importancia que tienen sobre los trabajadores, para alcanzar los objetivos organizacionales.

INTRODUCCIÓN.

Es importante, en la actualidad el ser competitivo, en cualquier tipo de organización, en el mundo triadico, regido por un proceso de globalización; donde el satisfacer las necesidades de los consumidores crea una ventaja competitiva sostenible, y que como piedra angular se pueden encontrar los aspectos de la conducta humana, que como se sabe, es un factor de vital importancia para el correcto desarrollo, de las organizaciones, y de la sociedad en general. Se debe de realizar una conciencia de calidad empresarial en todos los niveles jerárquicos.

El reporte de investigación que a continuación se presenta tiene como uno de sus objetivos esenciales el propiciar el análisis y la reflexión profunda de cuatro variables que son muy importantes en las personas de cualquier organización:

Los incentivos, herramienta utilizada, con el fin de aumentar la productividad y mejorar el comportamiento de los individuos en su trabajo; las actitudes que presentan los trabajadores ante dichos incentivos; la motivación, parte del comportamiento del individuo y que suele determinar si un incentivo es suficiente para provocar un cambio en el trabajador; y el comportamiento del trabajador, dentro de la organización, que incluye aspectos como la puntualidad, la manera de convivir con sus compañeros, la dedicación al trabajo, etc.

El estudio es importante ya que enfoca un problema práctico que se presenta en una empresa privada, y además porque se puede presentar en otras organizaciones con características similares. Por lo tanto esta investigación puede aportar información útil para entender, prevenir y corregir tales situaciones.

Además, al aportar información sobre este problema, no solo se beneficiaría la empresa en sí, sino a sus usuarios y los trabajadores mismos. Ayudando de está manera a cumplir el objetivo organizacional.

INDÍCE.

	Págs.
1. CAPITULO I	
1.1. EL COMPORTAMIENTO DE LA ORGANIZACIÓN Y SUS ELEMENTOS	1
1.1.1. Comportamiento su importancia y definición	1
1.1.2. Comportamiento Organizacional, definición y elementos	3
1.1.3. Actitudes	5
2. CAPITULO II	
2.1. PROCESO MOTIVACIONAL	7
2.1.1. Motivación, definición y proceso motivacional	7
2.1.2. Teoría de Motivación de Maslow	8
2.1.3. Modelo Contingencial de Motivación de Vroom	12
2.1.4. Conducta Motivada	13
3. CAPITULO III	
3.1. INCENTIVOS	15
3.1.1. Incentivos. Generalidades	15
3.1.2. Incentivos su clasificación e importancia	18
4. CAPITULO IV	
4.1. REINO AVENTURA S.A. DE C.V.	22
4.1.1. La Organización y su importancia en el comportamiento	22
4.1.2. Antecedentes de Reino Aventura	23
4.1.3. La empresa	24
4.1.4. Organización	26
4.1.5. Generalidades	27
4.1.6. Personal	28
5. METODO	
5.1. Problema de Investigación	33
5.2. Problema Especifico	33
5.3. Objetivo General de Investigación	33
5.4. Objetivos Especificos de la Investigación	34
5.5. Preguntas de Investigación	34
5.6. Hipótesis	35
5.7. Justificación	36
5.8. Contexto General de Investigación	38
5.9. Variables	38
5.10. Relación entre las Variables	39
5.11. Definición Conceptual o Constitutiva de la Variable	39
5.12. Definición Operacional	40
5.13. Limitantes	40
5.14. Tipo de Investigación	41
5.15. Tipo de Diseño	41
5.16. Sujetos	41
5.16.1. Universo	41
5.16.2. Muestra	41
5.17. Procedimiento de Selección de la Muestra	42
5.18. Instrumento de Medición Aplicado	42
5.19. Procedimiento	43

6. RESULTADOS	
6.1. Datos Generales	45
6.1.1. Edad	45
6.1.2. Sexo	45
6.1.3. Estado Civil	46
6.1.4. Grado de Escolaridad	46
6.1.5. Antigüedad	46
6.1.6. Ingreso Adicional	46
6.2. Frecuencia por Variable	47
6.2.1. Items Incentivos	46
6.2.2. Items Motivación	46
6.2.3. Items Comportamiento	51
6.3. Resultados por Items o Variables	53
6.3.1. Actitudes hacia los Incentivos	53
6.3.2. Motivación	54
6.3.3. Comportamiento	
7. CONCLUSIONES Y SUGERENCIAS	
7.1. Conclusiones	56
7.1.1. Conclusión General	56
7.1.2. Prueba de Hipótesis	59
7.1.3. Implicaciones para la empresa	59
7.1.4. Implicaciones para los trabajadores operativos	60
7.2. Sugerencias	61
8. BIBLIOGRAFIA	63
9. APENDICES	
9.1. Apéndice A: Instrumento de Medición Aplicado	
9.2. Apéndice B: Gráficas	

1. CAPITULO I.

1.1. EL COMPORTAMIENTO DENTRO DE LA ORGANIZACIÓN Y SUS ELEMENTOS.

1.1.1. Comportamiento: su importancia y definición.

En el tema que nos ocupa se pueden incluir varios subtemas de interés, con el fin de poder explicar de manera precisa el modo en el cual los incentivos afectan a las actitudes y el desempeño de los trabajadores, sin embargo para no incluir información innecesaria y que solo haga más lenta la investigación así como la interpretación de los resultados, es indispensable el contar con una base, que nos indique y delimite el objeto de estudio.

Este objeto es el comportamiento del individuo, que es la forma de proceder de la persona, a los modos según los cuales se suelen conducir en sus quehaceres habituales, Chiavenato (1995).

Siendo así, tenemos que el comportamiento humano es un fenómeno en extremo complejo, que comprende no solo aspectos macros, como son el medio ambiente externo y todas las interacciones que tiene el individuo con éste, sino también aspectos micro, que son aun más complejos ya que varían de individuo a individuo dependiendo de las experiencias, sentimientos y pensamientos que cada persona tenga almacenados; por lo tanto este tipo de aspectos son mucho más difíciles de determinar y controlar.

Existen varias ciencias que se han ocupado del estudio y control del comportamiento humano; algunas son: la psicología, la sociología y la mercadotecnia. Dentro de estas ciencias, se han desarrollado teorías que intentan explicar desde distintos puntos de vista las causas del comportamiento del individuo; si bien ninguna de ellas puede considerarse como la teoría definitiva que pueda explicar y predecir el comportamiento, todas aportan diversas herramientas teóricas que pueden apoyarnos en nuestra investigación, este punto será más extensamente tratado en el Capítulo II; cuando hablemos de las teorías de motivación.

Mientras tanto mencionaremos algunas de las teorías del comportamiento más relevantes y algunos de sus conceptos básicos.

Teoría de Estimulo respuesta.

Aunque es una teoría bastante antigua, sentó las bases para explicar la reacción hacia un estímulo, y los conceptos de premio y castigo.

Teoría de campo de Lewin.

Esta teoría se basa en dos suposiciones.

- 1- El comportamiento humano es derivado de la totalidad de hechos coexistentes,
- 2- Esos hechos coexistentes tienen el carácter de un campo dinámico en que cada parte del campo depende de la interrelación dinámica con las otras.

Dentro de esta explicación del comportamiento se dice que cada parte del ambiente del individuo puede tomar una valencia, ya sea positiva o negativa, y dependiendo de esta valencia, influirá en el comportamiento, positiva o negativamente. La valencia que tomen los factores no solo dependerán de ellos, sino de la manera en la que el individuo los perciba.

Teoría de la disonancia cognoscitiva.

Su punto de partida es que todos los individuos se esfuerzan en establecer un estado de consistencia consigo mismo, es decir en lo que cree y en lo que realmente hace. Esta relación puede ser de tres formas: disonante, consonante o irrelevante, y dependiendo de cómo se de esta relación será dado el comportamiento.

Teoría Gestalt del comportamiento.

Se basa en la percepción, la experiencia y una orientación a metas concretas, las cuales le sirven al individuo para interpretar los estímulos que recibe y tener un determinado comportamiento.

La compleja naturaleza del hombre.

Esta teoría tiene tres enfoques para explicar el comportamiento del hombre:

- 1- *El hombre como un ser transaccional.*- Cuando participa de manera activa con su medio ambiente.
- 2- *El hombre con un comportamiento dirigido hacia un objetivo.*- Cuando posee un objetivo y se esfuerza por alcanzarlo.
- 3- *El hombre como un modelo de sistema abierto.*- Cuando tiene objetivos y lucha por alcanzarlos, interactuando con su medio ambiente.

De esta manera nos explica que la conducta que adquiere un individuo dentro de una organización está afectada por factores internos, que dependen del individuo (personalidad, capacidad de aprendizaje, motivación, percepción del ambiente, emociones, valores, etc.) y factores externos como pueden ser: presiones del jefe, de los compañeros de trabajo, los cambios de la tecnología, las presiones de la familia, etc.; es decir factores que no pueden ser controlados por el individuo.

Con lo revisado hasta ahora podemos darnos cuenta de que si bien existen varias teorías que abordan desde puntos de vista distintos la explicación del comportamiento del individuo, todas coinciden en un punto primordial: La conducta humana es un fenómeno en extremo complejo, que no solo depende de los factores externos, si no también de factores internos, que varían de persona a persona, por lo cual es sumamente difícil predecir e incluso determinar las reacciones que puedan tener ciertos estímulos sobre la conducta humana, sin embargo, nuestro objetivo no es determinar en su totalidad el comportamiento humano, sino solo una pequeña parte de éste, el que se presenta dentro de la organización: el cual se refiere a la satisfacción que el individuo adquiere en su empleo y como influyen los incentivos en ésta.

Para tal propósito utilizaremos las herramientas prácticas que se puedan aplicar a nuestro caso y que han sido desarrolladas por las teorías que explican el comportamiento del hombre, dentro de estas herramientas, podemos hablar de la motivación, la satisfacción, y más concretamente de los incentivos; que serán tratados con mayor detalle en los capítulos posteriores.

1.1.2. Comportamiento organizacional, definición y elementos.

Como expusimos anteriormente, nuestro objeto de estudio no se refiere a la totalidad del comportamiento del hombre, sino solo a una pequeña parte de él, el que se presenta en la organización, es decir el comportamiento organizacional de los trabajadores, entendiendo por éste el estudio y la aplicación de conocimientos relativos a la manera en que las personas actúan dentro de la organización, Newstrom y Davis.

Según estos autores existen cuatro elementos clave que determinan el comportamiento organizacional:

- a) Las personas.- Es el elemento primordial, ya que el comportamiento organizacional considera a las personas como seres vivientes, pensantes y con sentimientos que crean las organizaciones para alcanzar sus objetivos, debido a la naturaleza del individuo, este elemento es el más complejo y por lo tanto el que merece mayor atención de todos.
- b) La estructura.- Se refiere a las relaciones oficiales dentro de la organización, se relaciona principalmente con el poder y los deberes de cada individuo.
- c) La tecnología.- Es la que proporciona los recursos, con los que trabajan las personas e influye en la tarea que desempeñan, tiene una gran influencia significativa en las relaciones de trabajo.
- d) El medio.- Es el entorno en el cual se desenvuelve la organización y por lo tanto también interactúa.

De todos estos elementos el más complejo es el de las personas, dadas las características y limitaciones de nuestra investigación es en el que más nos enfocaremos. A continuación presentamos algunos conceptos relacionados con las personas y su comportamiento dentro de la organización:

Diferencias individuales.- Todos los individuos son distintos, este es un hecho que está apoyado científicamente, si bien las personas pueden tener muchas cosas en común, en muchos aspectos los individuos son totalmente distintos.

La persona como un todo.- Los rasgos humanos pueden ser estudiados de manera individualizada, pero después de todo la persona es una totalidad, cuyo comportamiento depende de todos y cada uno de los elementos que componen su existencia. Esto debe ser tomado en cuenta, para cualquier tipo de estudio que se quiere realizar sobre el individuo.

Conducta motivada.- La conducta normal depende de ciertas causas que se relacionan con las necesidades de una persona, las personas se motivan no por lo que piensan que deben hacer, sino por las cosas que desean.

El valor de persona (dignidad humana).- Las personas son de un orden más elevado que los objetos y por lo tanto deben ser tratadas de distinta manera.

Si bien todos los elementos que componen el comportamiento organizacional son de gran importancia, debido a la naturaleza de nuestra investigación debemos enfocarnos a los elementos que se relacionan con las personas y poner especial énfasis en la conducta motivada, ya que dado nuestro problema nos interesa el saber como es que un estímulo (incentivos) afecta a un comportamiento.

Según algunas investigaciones hechas por la Teoría Behaviorista de la Administración, existen 8 aspiraciones que condicionan el comportamiento humano dentro de la empresa:

Deseo de sentirse necesario e importante para la organización.

Deseo de sentir el interés del jefe por su bienestar.

Deseo de reconocimiento por su labor.

Deseo de consideración y respeto.

Deseo de participación e integración.

Deseo de comprensión por parte de sus superiores.

Percepción de posibilidades de permanencia y desarrollo en la organización.

Visualización de los objetivos organizacionales.

Estos son algunos de los deseos y aspiraciones que pueden en un momento dado determinar tanto el comportamiento del trabajador como sus actitudes.

1.1.3. Actitudes.

Las actitudes de los individuos dentro de la organización son otro elemento teórico importante, contrario a lo que se puede pensar en primera instancia actitudes no se refiere solo al comportamiento o conducta externada por una persona, sino que incluye elementos más subjetivos que se encuentran dentro de cada individuo.

Podemos entender por actitudes: la organización de conceptos, creencias, motivos, hábitos y actos asociados con un objeto particular; los conceptos y creencias representan el componente afectivo, los hábitos y los actos son el componente de acción.

En nuestro caso el objeto en particular está representado por los incentivos; por lo anterior podemos discernir que las actitudes forman una parte del comportamiento total del individuo dentro de la organización, y al igual que éste están afectadas por varios elementos, los cuales interactúan entre sí para determinar la permanencia o el cambio de una actitud en el trabajador.

Las actitudes del individuo tienen dos componentes:

Uno que se puede considerar interno, incluye los conceptos y creencias de la persona, - como es fácil definir, este componente no es sencillamente observable, ya que corresponde a procesos internos de la persona los cuales dependen de muchas variables subjetivas e individuales, Myers.

El otro componente de la actitud puede considerarse como externo, éste incluye aspectos como los hábitos y los actos del trabajador, este componente es mucho más observable, pero por sí solo no es suficiente para explicar las actitudes; mucho menos para explicar los cambios y modificaciones que sufren éstas, Myers.

Para entender los procesos de los cuales se desprende el comportamiento y los cambios en las actitudes de los individuos, es necesario tener un conocimiento de la motivación de dicho comportamiento, la motivación proporciona la base para entender las conductas de los trabajadores.

Por tal razón analizaremos más a fondo los procesos de motivación, así como las causas que lo originan, para de esta manera adentrarnos más en los cambios en las actitudes del individuo y como están relacionados éstos con la aplicación de un estímulo.

Los demás elementos que componen el comportamiento organizacional también serán mencionados pero de manera más precisa en los capítulos subsecuentes.

2. CAPITULO II.

2.1. PROCESO MOTIVACIONAL.

2.1.1. Motivación, definición y proceso motivacional.

Para entender los procesos de los cuales se desprende el comportamiento de los individuos, es necesario tener un conocimiento de la motivación de dicho comportamiento, la motivación proporciona la base para entender las conductas de los trabajadores, existen distintas definiciones en cuanto a motivación se refiere, pero todas concuerdan en que es algo que impulsa al individuo a actuar de cierta manera o presentar determinada conducta, algunos añaden que el individuo no debe de estar presionado, sino que debe hacer las cosas porque siente que debe hacerlas, también se dice que puede ser provocada por estímulos externos o internos. Por lo general la motivación se liga con necesidades e incentivos que pueden afectar el comportamiento de los trabajadores.

La mayoría de los autores describen el proceso motivacional como sigue:

El individuo se encuentra en un estado de equilibrio interno, cuando se presenta una necesidad (por necesidad se entiende, algo en el individuo que lo obliga a dirigir su conducta hacia el logro de objetivos), dicho equilibrio se rompe, produciéndose un estado de tensión, que se refiere a una especie de presión que obliga al individuo a alcanzar cierto objetivo u objetivos. Lo cual lo conduce a un comportamiento determinado a alcanzar un objetivo, de ser exitoso este comportamiento, la necesidad será satisfecha por lo que la tensión desaparece y el individuo vuelve a su antiguo estado de equilibrio; de no ser así se presenta una situación de frustración, lo que se refiere a que al no encontrar una salida normal para la tensión provocada por la necesidad no satisfecha, el individuo puede presentar conductas como, agresividad, descontento, tensión emocional, apatía, indiferencia.

Algunas de las conductas típicas que pueden presentarse con la frustración son:

- a) Agresión: Es cuando la persona es incapaz de enfrentarse directamente al que considera su agresor y la agresión toma la forma de un ataque a la medida de las posibilidades del individuo.
- b) Regresión: Es cuando la persona descarga su tensión mediante actos inmaduros.
- c) Fijación : Es cuando se intenta satisfacer una necesidad de manera infructuosa.

Por lo anterior, podemos decir que una motivación no solo puede causar los comportamientos deseados por quien la aplica, sino también conductas desviadas y actitudes nocivas, por lo cual es necesario determinar cuidadosamente, cuales son las conductas deseadas y cuales los motivadores que se usarán, para tal efecto las teoría más populares de la motivación son las relacionadas con las necesidades humanas.

El dinero es un factor importante de motivación, pues no solo proporciona medios de satisfacer muchas necesidades materiales sino que también es un símbolo de logro y reconocimiento, sin embargo es un error concederle demasiada importancia al dinero como factor de motivación, especialmente cuando las retribuciones económicas no están directamente relacionadas con el desempeño y la realización. En muchos casos el dinero si induce a la persona a trabajar, pero no necesariamente a trabajar arduamente. El empleo excesivo del dinero como factor de motivación puede generar aspiraciones que la gerencia no podrá satisfacer con facilidad a largo plazo. Por lo tanto, resulta importante tratar de averiguar y explorar otros caminos que permitan comprender cuáles son los otros factores que motivan al personal y de que manera influir en su productividad, Lewia y Kelly (1991).

2.1.2. Teoría de Motivación de Maslow.

Existe un enfoque humanístico de la motivación, una de las teorías más relevantes de éste, es la de Maslow, el cual sugirió que las necesidades humanas están jerarquizadas. Argumenta que el darse cuenta de cómo se es real y profundamente, sería la llave para tener una personalidad sana, exitosa y creativa. Solo una persona que se ama y respeta es capaz de realizar todo su potencial, en un proceso que cada día la lleva a su total autorrealización.

(Maslow, 1954) citado por Rodríguez (1988).

La pirámide de Maslow esta dividida en dos sectores:

Necesidades básicas o deficitarias.

Necesidades de crecimiento.

En el primer nivel están las fisiológicas. Son iguales a las de los animales; sin embargo el hombre, una vez satisfecha su hambre, busca el siguiente nivel, dejando el primero de ser una meta para convertirse en un medio de energía y salud que le permite subir al siguiente, y así sucesivamente se va "liberando" de estas necesidades, que aunque permanecerán siempre van siendo de menor importancia, ya que alcanzando niveles superiores es donde el hombre encuentra mayores satisfacciones.

La satisfacción de las necesidades básicas se obtiene a corto plazo y del exterior. Así el hombre va conformado su naturaleza, llenándose para poder pasar del "recibir" al "dar", (Maslow, 1954) citado por Rodríguez (1988).

Este modelo se basa en el hecho de que no se pueden expresar todas las necesidades del hombre al mismo tiempo, y por lo tanto tiene que existir una jerarquía de necesidades. De esto obtenemos que existen varios niveles de necesidades en el hombre, Maslow (1943).

1.- Necesidades fisiológicas o primarias.-

Las necesidades primarias son aquellas indispensables para la conservación de la vida: alimentarse, respirar, dormir, etc. Pueden saciarse, a diferencia de las secundarias. Estas últimas son específicamente humanas. (Maslow, 1954) citado por Arias (1998).

2.- Necesidades de seguridad.-

El hombre desea estar en la medida de lo posible, a cubierto de contingencias futuras; requiere sentir seguridad en el futuro aprovisionamiento de satisfactores para él y para su familia, de acuerdo a las necesidades primarias; necesita, igualmente, sentir seguridad en cuanto al respeto y la estimación de los demás componentes de sus grupos sociales. (Maslow, 1954) citado por Arias (1998).

3.- Necesidad de pertenecer a un grupo y amor; (sociales).-

Para sobrevivir el ser humano, necesita, salvo raras excepciones, aliarse; requiere vivir dentro de una comunidad. Hasta ahí el aspecto netamente utilitario de la sociedad; pero, además, el ser humano necesita sentir que pertenece al grupo y que se le acepta dentro del mismo. (Maslow, 1954) citado por Arias (1998).

4.- Necesidad de estimación.-

Al hombre le es imprescindible emocionalmente, darse cuenta que constituye un elemento estimado dentro del contexto de relaciones interpersonales, que se instauran dentro de la comunidad; no solamente necesita sentirse apreciado y estimado, sino que, además le precisa destacar, contar con cierto prestigio entre los integrantes de sus grupos en una jerarquía. (Maslow, 1954) citado por Arias (1998).

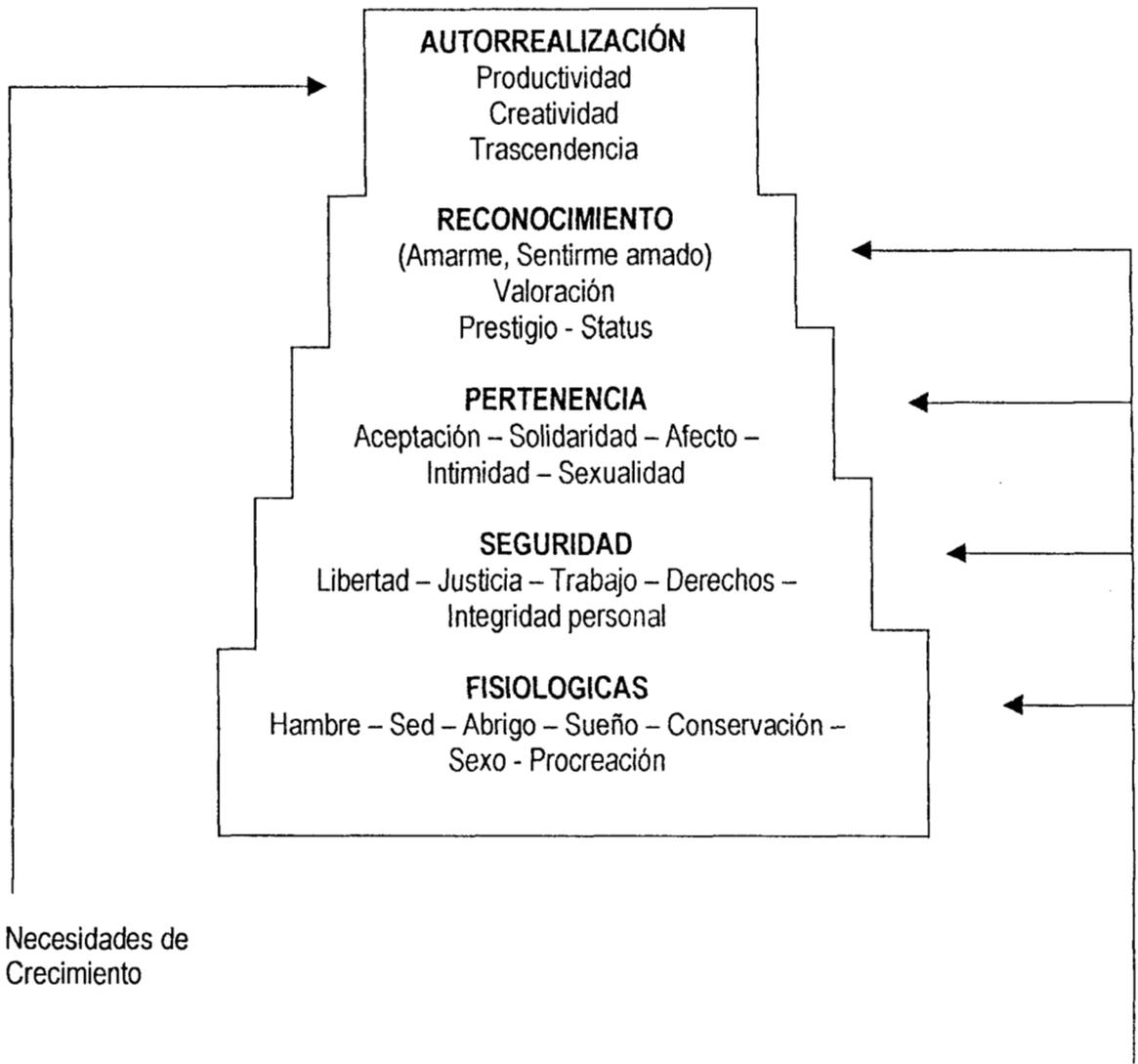
5.- Necesidad de autorrealización.-

El ser humano, por su vida en sociedad, requiere comunicarse con sus congéneres, verse hacia el exterior, expresar sus conocimientos y sus ideas; así mismo, requiere trascender, desea dejar huella de su paso en este mundo. Una manera de lograrlo es perpetuándose en la propia obra, a través de la creación. Esta necesidad, especialmente, se ve frustrada en el trabajo industrial. La producción en serie, fragmentada en diversas operaciones repetitivas, impone un obstáculo a la satisfacción de esta necesidad. (Maslow, 1954) citado por Arias (1998).

La teoría nos indica que a medida que el hombre satisface sus necesidades básicas, otras más elevadas dirigen el comportamiento de éste. De ahí que cuando un empleado ve satisfechas hasta un grado aceptable sus necesidades básicas, las necesidades de origen superior van tomando mayor importancia, predominando incluso sobre las necesidades inferiores (Maslow, 1954) citado por Arias (1998).

Las necesidades de orden superior son mucho más complejas que las de orden inferior, ya que tienen como características el ser más difíciles de satisfacer, al presentarse no como necesidades fisiológicas, sino como necesidades psicológicas, de un carácter más intangible y además varían de intensidad de persona a persona. Como mensaje básico de esta teoría podemos entender que dependiendo del tiempo y las circunstancias, las personas pueden tener distintas necesidades, y para motivarlas es necesario descubrir que es lo que necesitan en un determinado momento (Maslow, 1954) citado por Arias (1998).

Por lo anterior, se puede concluir que las necesidades nunca son estáticas; cambian con el tiempo y son condicionadas por la experiencia y las aspiraciones.



PIRAMIDE DE MASLOW

2.1.3. Modelo contingencial de motivación de Vroom.

Aunque es una teoría de motivación y no de comportamiento, es muy útil para analizar la relación entre incentivos y desempeño, ya que rechaza nociones preconcebidas; reconociendo que la motivación individual depende de los objetivos individuales y de la percepción de la utilidad relativa del desempeño como el medio gradual para alcanzar dichos objetivos. Esta teoría está más dentro de la línea actualmente aceptada por los psicólogos y sociólogos contemporáneos; nos dice que la productividad individual depende de tres fuerzas básicas que interactúan en el individuo mismo:

Los objetivos individuales; la fuerza de deseo de alcanzar objetivos;

La relación percibida entre productividad y el alcance de los objetivos individuales y,

1) La capacidad del individuo para influir en su propio nivel de productividad.

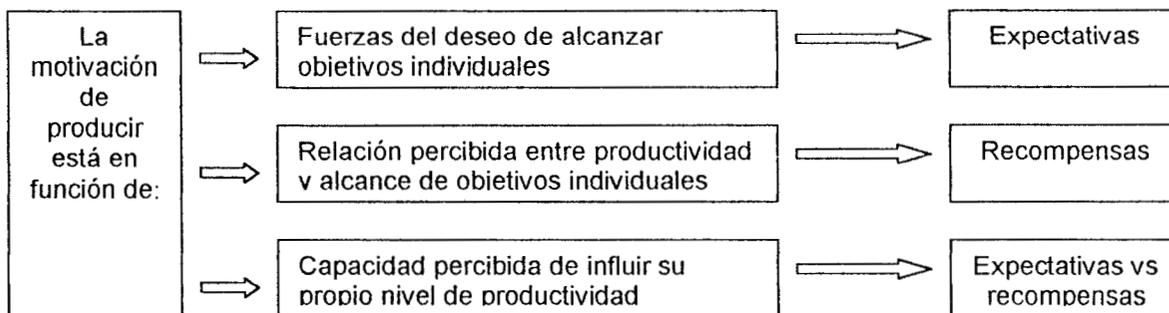
(Vroom, 1964) citado por Chiavenato (1995).

Por lo que para el individuo aumente la productividad se debe imponer lo siguiente:

- a) Los objetivos personales del individuo: como el dinero, aceptación social, seguridad, reconocimiento, etc;
- b) La relación percibida entre satisfacción de los objetivos y alta productividad: (depende de las necesidades del trabajador); y
- c) La percepción de su capacidad de influir su productividad: si un empleado cree que un gran volumen de esfuerzo gastado tiende a obtener poco efecto como resultado, no lo tenderá a hacer. (Vroom, 1964) citado por Chiavenato (1995).

Estos tres factores determinan la motivación del individuo para producir en determinado momento. Cada individuo tiene preferencias por determinados resultados que se denomina valencia; una valencia positiva es un deseo de alcanzar un resultado final; mientras que la negativa es el deseo de huir de dicho resultado final, la expectativa, es la fe de una persona en que un acto conducirá a una consecuencia dada. De esta manera tenemos que el individuo solo buscará trabajo extraordinario cuando percibe que su esfuerzo y su capacidad podrán resultarle en productividad alta, lo que a su vez le proporcionará dinero e incentivos.

Esta teoría es conocida también como el Modelo Contingencial de Motivación; ya que enfatiza las diferencias entre las personas y los cargos. La aportación de este modelo es que las personas deben usar su experiencia y su sentido común para determinar que tipo de resultados deseados se encuentran disponibles, evaluando cuales tienen mayores probabilidades de alcanzar, en pocas palabras, si una recompensa puede justificar el costo de un mayor esfuerzo, los trabajadores tenderán a realizarlo.



ESQUEMA DE LAS TRES DIMENSIONES BÁSICAS DE LA MOTIVACIÓN DE VROOM.

2.1.4. Conducta motivada.

La psicología ha demostrado que la conducta normal obedece a ciertas causas que se relacionan con las necesidades de una persona y / o a las consecuencias que resultan de sus actos. En el caso de las necesidades, las personas se ven motivadas no solo por lo que piensan que deben hacer o tener, sino por lo que desean.

La conducta humana va invariablemente dirigida hacia ciertos fines u objetivos; por ello, el estudio de las causas motivo, es muy importante para la comprensión completa de la conducta.

Por motivo entendemos algo que incita al organismo a la acción o que sostiene y le da dirección a está una vez que aquel ha sido excitado, (Hilgard 1966).

Hay dos aspectos principales de conducta motivada; el primero es el activador que origina energía y el segundo el direccional. Por activación entendemos la diferencia entre estar dormido y despierto. La actividad motivacional produce un estado de disposición para que la conducta sea emitida. Además de producir un estado de disposición para la conducta, un motivo activado tiende también a fijarla en una dirección particular, Loredo y Solorio (1991).

Los motivos son inferidos a partir de:

- a) Las consecuencias antecedentes de la conducta.
- b) El estado fisiológico del organismo.
- c) La conducta consumatoria.

La conducta motivada tiene tres características principales:

1. Convierte la conducta en un fenómeno selectivo.
2. La conducta comprende actividad y es generalmente persistente.
3. Es homeostática.

La motivación es esencial para el funcionamiento de las organizaciones. Sea cual fuere la cantidad de maquinaria y equipo con el que cuenta una organización, los elementos no se pueden relacionar e interactuar hasta que se pongan en marcha y sean manejados por personas que se sientan motivadas.

3. CAPITULO III.

3.1. INCENTIVOS.

3.1.1. Incentivos. Generalidades.

La idea de las diferencias individuales proviene originalmente de la psicología, desde el día de su nacimiento cada persona es singular y las experiencias posteriores profundizan dicha singularidad; las diferencias individuales significan que la gerencia logrará motivación más notable entre los empleados tratándolos en forma distinta, además exige que la justicia y la rectitud con los empleados sean individuales y no de índoles estadísticos; a esto se le conoce como la ley de diferencias individuales.

El término incentivo se refiere a los objetivos que se emplean para controlar o manejar la conducta motivada, Loredo y Solorio(1991).

Cuando la gerencia practica el comportamiento organizacional, está tratando de desarrollar un mejor empleado, se contribuye a formar una persona mejor en su desarrollo personal y satisfacción, si es factible mejorar a la persona integralmente, entonces los beneficios irán más allá de la empresa.

El Valor de la Persona.

Las personas deben ser tratadas en forma diferente que los demás factores de la producción. Cada trabajo, hace merecedor a quien lo desempeña del respeto y el reconocimiento por sus propias, singulares aspiraciones y habilidades, el concepto de la dignidad humana rechaza la antigua idea de utilizar a los empleados como herramientas económicas, Charles.

Es importante mencionar que se relacionan las compensaciones financieras o el rendimiento del empleado en una forma más tangible y directa con su productividad, por lo cual se crean los sistemas de incentivos financieros, los cuales están confinados a las organizaciones comerciales principalmente y que pueden proporcionar a los empleados una fuerte fuente de motivación, el costo de la cual queda más que compensado por los aumentos en la productividad.

Un sistema de incentivos económicos puede aplicarse casi a cualquier empleo; la idea básica es diferenciar el salario del empleado en proporción a determinados criterios establecidos sobre el desempeño individual, de grupo u organizacional, éstos pueden incluir la productividad del empleado, las utilidades de la empresa, la cantidad de unidades embarcadas, o la proporción entre costo de fabricación y precio de venta; el pago puede ser inmediato o diferido.

Los incentivos pueden combinarse con otros aspectos de la administración de sueldos y salarios para elaborar un programa completo de retribución, French (1991).

Incentivos que asocian el salario con el desempeño.

TIPOS DE INCENTIVOS	EJEMPLO
Rendimiento cuantitativo	Precio por pieza: comisión sobre ventas
Rendimiento cualitativo	Precio por pz. solo las de calidad
Obtención de metas	Bono al vender quince automóviles
Utilidades	Reparto de utilidades
Eficiencia del costo	Producción compartida

Se destaca la importancia que se le da al dinero, ya que tienen mucho valor para la mayoría de los individuos en las organizaciones, por satisfacer necesidades psicológicas y económicas.

El Origen de los Sistemas de Incentivos se inició al proporcionar estándares de desempeño mediante los cuales pudiera medirse y retribuirse la productividad del empleado, por lo que desde Taylor se creó la tarifa diferencial por pieza, la cual se paga por pieza, dependiendo de un estándar predeterminado.

Los sistemas de incentivos incluyen las formas de compensación y planes de prestaciones que incluyen recompensas al trabajo realizado, lo importante es aumentar la motivación de los empleados para contribuir a las metas de la organización al ofrecer inductores financieros más altos, más amplios que los salarios y los sueldos básicos, de manera correspondiente a la conducta de los empleados como una forma de motivarlos, tomando en consideración la competencia del mercado laboral y las leyes de salarios mínimos.

Se garantiza un salario por horas básico y estas tasas se establecen por medio del análisis de puestos, evaluación de puestos, investigaciones de sueldos y salarios; los incentivos son una extensión o complemento del proceso de determinación de salarios, en el caso de planes individuales y de grupo de incentivos, los estándares de desempeño están basados en estudios de tiempo y movimientos, Whilliam (1982).

Existen factores que influyen en la reacción sobre los Incentivos; ya que es claro que el valor de motivación que se derive de los incentivos financieros será afectado en parte por la necesidad y el deseo que los empleados tengan de aumentar sus ingresos, por que se podría tener límites en la cantidad de tiempo o energía con que están dispuestos a contribuir para poder tener dinero adicional, además el valor como incentivo puede ser mayor si existiera una probabilidad razonable de obtenerlo, también es claro que los empleados pueden diferir en términos de su reacción a las demoras en el pago de incentivos, será mayor el efecto motivacional de los incentivos en los niveles socioeconómicos más bajos.

Ya que los incentivos se utilizan como satisfactores de necesidades psicológicas, y dependiendo de las necesidades básicas de cada individuo, su valor de motivador se verá influido por el grado de la necesidad de reconocimiento de autorrealización y por otras formas de logro, es importante mencionar que la necesidad de ser aceptado por un grupo puede desalentar a algunos empleados al tratar de obtener demasiada paga de incentivos o viceversa.

Para tener un Sistema de Incentivos Exitoso se tiene que dar un impacto total sobre la organización, es más factible si se tiene un clima favorable y un programa de personal efectivo que tenga el apoyo de la gerencia en todos los niveles y que satisfaga las necesidades, además de que se proporcione equidad, Marvin.

3.1.2. Incentivos, su clasificación e importancia.

Los Planes Individuales de Incentivos:

Ofrecen un incentivo financiero para un trabajador o grupo de trabajadores con el fin de que produzcan un trabajo de calidad aceptable superior a una cantidad especificada, además de reducir costos unitarios y mantener estándares de calidad; están diseñados para motivar al trabajador a llevar a cabo estos planes para una eficiencia incrementada.

Los Planes de Incentivos se clasifican en: Filippo (1984).

Para Personal Operativo.

Hacen posible que el pago del incentivo constituya su salario completo o que sea un suplemento al salario regular que reciben por el tiempo trabajado, el monto del pago de incentivo se relaciona directamente al número de unidades producidas, a cuotas establecidas o basarse en mejoras en la eficiencia de la campaña o en las utilidades alcanzadas.

Sistemas a Destajo.

El pago de los incentivos proporciona pagos de salarios con base a la cantidad de unidades que se produzcan, se determina multiplicando el número de unidades producidas por la tarifa por unidad, es fácil de calcular pero se necesita que las unidades de producción sean medidas, calidad del producto menos estricta y trabajo bien estandarizado.

Sistemas de Premios de Producción.

Son suplementarios al salario base ofrece más paga por mayores esfuerzos y darles seguridad de sus salarios regulares, proporcionan pagos de salarios con base en la producción que exceda la tasa estándar o la terminación de tareas en menos tiempo al estándar.

Planes de Incentivos en Grupo.

Se necesita trabajo en equipo y mantener una excelente disciplina, la producción más automatizada y coordinación entre los trabajadores aumentando la contribución de todos los individuos.

Plan de Incentivo de la tasa media por día.

Se califica a los empleados cada 2 o 3 meses en diversos factores, como productividad, calidad del trabajo, confiabilidad y versatilidad, si califican alto pueden ganar alto.

Para Personal de Cuello Blanco.- Los incentivos se dan por comisiones y premios.

Incentivos para el Personal de Ventas.

El entusiasmo y la energía aquí es mayor, así como la motivación, y el grado de autodisciplina.

El desempeño del trabajador se mide por el volumen en dinero de sus ventas, por la habilidad de lograr nuevas cuentas y para promover el servicio o producto. Se da en un proceso denominado sistemas de retribución sobre la base de una comisión directa, al salario fijo y la combinación de planes de salario y premios.

Plan de Sugerencias.

Es solicitar ideas de los trabajadores acerca de la reducción de costos, incluye la obtención de sugerencias para incrementar la seguridad o mejorar la calidad; si se acepta la sugerencia se paga una recompensa en efectivo basada en algún porcentaje de los ahorros del primer año, o se paga una cantidad neta por sugerencias intangibles.

Incentivos para Personal Ejecutivo.

Estimulan el entusiasmo por su trabajo, la lealtad hacia la motivación que los capacite a utilizar sus energías y habilidades plenamente contribuyendo a los objetivos organizacionales debiendo considerar: las decisiones que tomar, el monto del pago del incentivo, los tipos de planes de incentivo y su pago ya sea en efectivo o en acciones.

Incentivos para Personal Profesional.

La motivación del personal se logra por medio de oportunidades de adelanto que permitan que sea reconocida y recompensada la habilidad. Se tiene un método llamado curvas de madurez como base para proporcionar aumentos de salario y esta basada en la experiencia y el desempeño.

Para la Organización en General, Churdón.

Se da el sistema de incentivos para lograr mayor cooperación, eficiencia, lealtad del personal y mejores participaciones. El dinero que los empleados reciben por sus servicios es importante por lo que comprarán, por su seguridad en cuanto a status y reconocimiento en la organización, por tanto el salario que se da debe ser equitativo a la cantidad que trabajan, por su desempeño, necesitando experimentar la relación entre insumo: que es aquello con lo que contribuye en términos de habilidad, esfuerzo y todo lo que se necesita para desempeñar su puesto y, sus resultados; que es lo que recibe por su trabajo en términos de paga, es necesario tener una comunicación efectiva para que reconozcan ser tratados con justicia.

La Administración de Sueldos y Salarios es necesaria debido a su alcance en toda la organización, ya que los salarios son básicos para el empleado porque constituyen un rendimiento tanto financiero como psicológico de su trabajo que proporciona fuente efectiva de motivación si se usa en forma adecuada contando con un clima organizacional adecuado en el que se va a operar.

Los empleados deben de considerar el pago del incentivo como equitativo y que no constituya una amenaza a su sentido de seguridad económica. Se deben de tener planes por separado para grupos específicos de personal, en los que el incentivo está directamente relacionado con el desempeño, los pagos pueden ser en efectivo, al contado o diferidos hasta fechas posteriores.

En el contexto en que surge el sistema de incentivos y la calidad de su administración tendrán un fuerte impacto en la satisfacción de sus necesidades de autorrealización. Si su participación da como resultado un reconocimiento, un sentido de afiliación, se satisfacerán necesidades de estima y pertenencia, se darán como resultado mayores salarios y facilitarán la necesidad de cooperación.

El proceso de determinación de Sueldos y Salarios tiene un efecto profundo en reclutamiento, retención, satisfacción, motivación de empleados y en supervivencia de la organización, se deben de tomar en cuenta variables como la inflación, el costo de la vida y la necesidad de mantener diferenciales entre grupos y niveles.

El uso de la calificación de mérito se usa para determinar a personas que se desempeñan en el promedio, por debajo del promedio o por arriba de este, ya que los administradores, sindicatos y empleados deben de considerar que la mayoría de los planes de incentivos implican una serie de cambios importantes en el medio de trabajo y pueden alterar la estructura prevaleciente de autoridad y controles de relación, se necesita respeto mutuo y confianza entre la administración y los empleados. La valuación de méritos es un tipo de plan de incentivos y existen recompensas en el medio de trabajo adicionales a salarios incrementados.

En general los planes de incentivos se caracterizan por tener comités de producción o eficiencia, aunados a planes de incentivos individuales o de valuación de méritos que están integrados en una red de otros métodos de motivación, incluyendo participación del empleado en el diseño y la administración de los planes, tienen una oportunidad óptima de éxito.

Los programas exitosos de incentivos se basan en una atención cuidadosa de una amplia gama de variables organizacionales.

Ventajas potenciales.

Una de sus mayores ventajas es que los empleados aumentan su convicción de que la recompensa llegará después de un mejor desempeño. Los incentivos son positivos desde el punto de vista de la teoría de la equidad. Aquellos que se desempeñan de una manera mejor son recompensados; por lo que se da la modificación del comportamiento.

Los incentivos son comparativamente objetivos, pueden calcularse sobre el número de piezas, la cantidad de pesos o cualquier otro criterio objetivo similar.

4. CAPITULO IV.

4.1. REINO AVENTURA S.A. DE C.V.



4.1.1. La organización y su importancia en el comportamiento.

El comportamiento del ser humano es un fenómeno muy complejo, muchas variables influyen en él, ya hemos mencionado algunos de los elementos básicos que lo conforman, como son el proceso motivacional y las actitudes. Sin embargo uno de los elementos más importantes que influye sobre la conducta de las personas es la organización en sí misma; “ Las personas nacen, crecen, son educadas, trabajan y se divierten dentro de las organizaciones, las organizaciones atrapan tentácularmente a las personas que se vuelven más y más dependientes de la actividad organizacional”, Chiavenato (1995).

A este respecto nos parece conveniente mencionar la teoría de Thompson y Van Houten a cerca de comportamiento, uno de los postulados de dicha teoría nos dice que el comportamiento de las personas en la organización depende de factores internos, que entre otras cosas incluye la motivación, los valores y las actitudes, conceptos que ya han sido tratados anteriormente. Pero el comportamiento también depende de factores externos los cuales son consecuentes de las características organizacionales, estos factores incluyen, capacitación, políticas, sistemas recompensas y castigos, etc., los cuales variarán de organización a organización dependiendo de las características de cada una.

Otra teoría pertinente al respecto es la que ve a las personas como microsistemas, cuyos iniciadores son Jay W. Lorsch y Jhon J. Morse.

Ellos nos dicen que hay una gran variedad de factores externos que actúan sobre el individuo, mientras que ciertos componentes dinámicos y directivos de su personalidad regulan las respuestas, así como las reacciones personales hacia aquellos factores externos.

Pero hablando solo de los factores externos, las organizaciones constituyen el ambiente básico de las personas, es decir su medio ambiente inmediato, con el cual intercambian información acerca de sus objetivos y valores.

Por lo anterior podemos darnos cuenta de la enorme importancia que tiene el ambiente organizacional en la conducta de una persona, y aunque éste no es la variable principal de nuestro tema de investigación pensamos que es indispensable conocer tanto la organización como sus características generales para poder así tener una idea del ambiente en el que se desenvuelven los individuos hacia los cuales dirigimos la investigación.

Como indicamos en un principio el escenario de nuestro trabajo es la empresa "Reino Aventura" S.A. de C.V. (R. A.), un conocido parque de diversiones de la Ciudad de México.

4.1.2. Antecedentes de Reino Aventura.

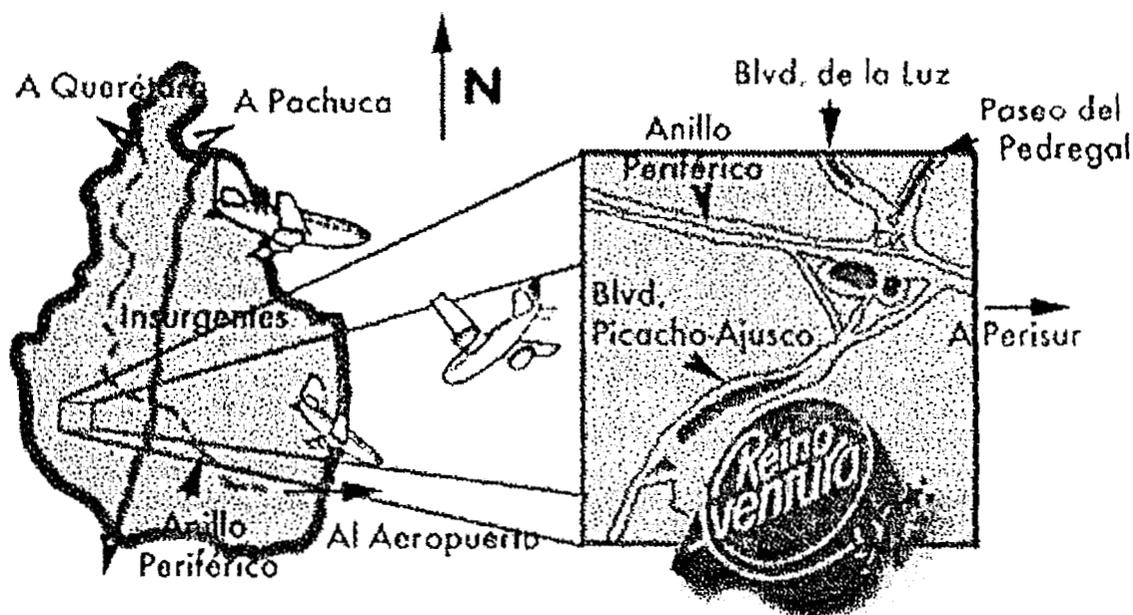
Reino aventura fue creado por un grupo de empresarios mexicanos, se inauguró en marzo de 1982, como el parque de diversiones más grande de América Latina, dicha posición la conserva hasta la fecha.

En 1992 se registraron cambios importantes en la empresa, el parque se cerró para su remodelación, se adquirieron nuevos juegos, se reestructuró al personal, se redefinieron los objetivos y se planteo su misión como empresa de servicio, todos éstos cambios culminaron con la reinaguración de El Nuevo Reino Aventura.

En 1995 la empresa sufre un cambio de administración y con ella se retoma el nombre de Reino Aventura, con el cual es conocido actualmente.

4.1.3. La empresa.

El parque se encuentra ubicado en Carretera Picacho - Ajusco Km. 15 Colonia Torres de Padierna C.P. 14200 Tel: 728 7200/ 645 77 90.



Misión, Objetivos y Valores.

Como toda organización R.A. tiene Misión, Objetivos y Filosofía.

Misión.

“Proporcionar a todas las personas el mejor entretenimiento, excelente servicio y sana diversión en un ambiente familiar de máxima seguridad y limpieza, dejando a los visitantes un recuerdo permanente y el deseo de regresar”.

Filosofía.

“Hay un factor común entre aquellos que trabajan en un parque de diversiones, el cual se traduce en uno de los más grandes beneficios que el trabajo en este tipo de organizaciones, proporciona, y es que todos aprenden la vocación de servicio, el amor a una causa, y la actitud de competencia sana y honesta ante la vida”.

Objetivos.

- Ser uno de los mejores parques de diversiones en el mundo.
- Y ser el parque de diversiones más limpio en el mundo.

Valores.

- Seguridad
- Limpieza
- Cordialidad
- Servicio

Principios.

- El visitante es el centro de nuestras actividades.
- Provocar una sonrisa es lo que nos da satisfacción.
- La limpieza es trabajo de todos.
- Trabajamos en equipo.
- Todos somos Reino Aventura.

Reino Aventura es un parque temático cultural que cuenta con 40 hectáreas de extensión total divididas de la siguiente manera:

5 hectáreas de estacionamiento,

15 hectáreas construidas,

20 hectáreas de reserva ecológica.

El parque se encuentra dividido en 7 diferentes "Pueblos":

- El pueblo Mexicano
- El pueblo Francés
- El pueblo Polinesio
- El pueblo Marroquí
- El pueblo Suizo
- El pueblo Infantil
- El pueblo Vaquero

El parque cuenta con juegos muy modernos y variados así como con atracciones, espectáculos, teatros y cines.

Reino Aventura siempre ha buscado el representar una imagen de preocupación por la sociedad por lo cual implementa programas que entre otras cosas incluyen el recibir niños de orfanatos, descuentos a escuelas y otras instituciones de beneficencia, además en invierno se implementa un programa que otorga el 40% de descuento a aquellas personas que regalen una prenda para el frío a las personas necesitadas.

4.1.4. Organización.

Como la empresa que es Reino Aventura cuenta con la siguiente organización administrativa:

CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN

DIRECCION GENERAL

DIRECCION COMERCIAL

DIRECCION DE OPERACIONES

DIRECCION DE ADMÓN. Y
FINANZAS

CONTRALORÍA GENERAL

DIRECCION DE RECURSOS
HUMANOS

DIRECCION DE INGENIERIA

El consejo de administración es el encargado de la toma de decisiones y está formado por los accionistas de la empresa.

El director general es actualmente el Sr. Antonio Quevedo.

Cada una de las direcciones tiene una función específica dentro de la organización y es de vital importancia para el éxito de la empresa en cuanto su administración. También cada una de las direcciones se encuentra dividida en su interior por varias gerencias y jefaturas.

Como se menciona en la presentación del trabajo, nuestro problema de investigación se encuentra ubicado en la Dirección comercial de la empresa, que se encarga de las operaciones de comercialización, como son la venta de souvenirs y de alimentos así como de los juegos de destreza; más específicamente nos referimos a la Gerencia de Alimentos y Bebidas que se encarga de la comercialización de todo tipo de alimentos dentro del parque, incluyendo franquicias y marcas reconocidas como Taco Inn, Kentucky Friend Chicken, Coca Cola y otras.

A su vez la gerencia de Alimentos y bebidas tiene una jefatura de ambulantes que se encarga de vender comida en puestos colocados en todo el derredor del parque, los cuales tienen como principal característica el que están a cargo de un solo operador, en total el área de Alimentos y Bebidas produce el 41% del consumo percapita de los visitantes a R.A.

4.1.5. Generalidades.

Como ya hemos mencionado los diversos factores que forman y caracterizan una organización son parte importante del ambiente que determina el comportamiento del hombre, por lo cual antes de explicar los sistemas de incentivos con que cuenta la empresa, abundaremos un poco más sobre aspectos más generales de la empresa como son políticas, normas, requisitos de contratación, etc.

4.1.6. Personal.

En la actualidad en R.A. laboran aproximadamente 1400 personas, de las cuales 410 son administrativas y 990 operativos; estos últimos son los que interesan a nuestro trabajo.

Debido a los requerimientos del parque la principal fuente de reclutamiento para R.A., en lo que a trabajadores operativos se refiere, ellos son estudiantes de preparatoria o universidad, los cuales deben de tener de 16 a 21 años de edad como máximo, para puestos en los que no se maneja efectivo y de 18 a 23 años de edad para puestos operativos en los que si se maneja efectivo, debido a esto el parque cuenta con un alto índice de rotación de personal y los puestos operativos incluyen diversas áreas de la empresa como son:

- 1- Alimentos y bebidas: Operan los establecimientos y puestos de comida.
- 2- Destreza: Administran los juegos de destreza que se encuentran dentro del parque.
- 3- Souvenirs: Venden souvenirs de R.A.
- 4- Ingresos: Es el área más complicada ya que se pueden encargar de manejar las cajas de los establecimientos de comida, las taquillas de entrada al parque o en el área de nominas de la empresa.
- 5- Juegos mecánicos: Operan los juegos mecánicos y vigilan la seguridad del visitante mientras se encuentran en ellos.

Los requisitos y los procesos de contratación para cada una de las áreas son los mismos, excepto como ya mencionamos, para los puestos que manejan dinero, como ingresos, souvenirs, alimentos y bebidas, los cuales además de la edad especificada, deben de tener 6 meses como mínimo de experiencia en el manejo de efectivo.

El departamento de reclutamiento y selección es el encargado de proveer al parque con la mano de obra necesaria para su actividad, el proceso de reclutamiento comienza con la solicitud del interesado a cualquiera de las áreas antes mencionadas, después de lo cual se le realiza una evaluación, de ser positivo el resultado se continúa con el proceso de contratación.

El departamento de reclutamiento citará al seleccionado para que presente sus documentos, se le enviará al departamento de nóminas para firmar su contrato y su forma de seguro social, también se le entregara su credencial, su uniforme (en su caso) y su gáfete.

Gáfete: Es una parte importante del uniforme y es la forma de indentificarse ante los visitantes, contiene únicamente su primer nombre para que el trato sea más familiar se deberá portar en la parte superior del lado izquierdo del pecho.

Credencial: Es el medio de identificación ante cualquier persona dentro del parque, con ella se tiene acceso al parque, se cobra el salario y se pueden obtener descuentos especiales, es intransferible.

Uniforme: Son proporcionados de acuerdo al área de trabajo, es indispensable el portarlo para ingresar al parque.

Antes de reportarse a sus puestos, todos los seleccionados reciben un curso de inducción a la empresa, en donde se les habla de R.A. sus normas, políticas y reglamentos además de información general acerca de la organización y su labor, también se les imparte un curso de capacitación dependiendo del área de trabajo asignada.

Así tenemos que nuestros sujetos de estudio, los trabajadores operativos de la Dirección comercial; Gerencia de Alimentos y Bebidas, jefatura de ambulantes, son los que se encargan de operar los puestos de comida establecidos en el parque, deben de tener entre 18 y 23 años ya que manejan efectivo. Al igual que todos los demás trabajadores operativos del parque están sujetos a ciertas normas, políticas y procedimientos, por lo cual a continuación mencionamos algunos de los más importantes.

Normas de servicio.

- 1- Mantener las áreas de trabajo en condiciones óptimas de seguridad, en todo momento deben estar limpias y organizadas, dando una buena apariencia.
- 2- Mostrar una buena presentación hacia los visitantes, de acuerdo a la política establecida de apariencia.
- 3- Demostrar amabilidad y cortesía con el visitante, atenderlo, cuidarlo y servirlo.
- 4- Escuchar con atención al visitante, cuando solicite, comente o sugiera algo.
- 5- Estar alerta y pensar a favor del visitante.
- 6- Dirigirse al visitante de una manera amable y cordial.
- 7- Observar a los visitantes e indicarles el modo seguro de comportarse.
- 8- No cometer actos que pongan en riesgo la seguridad.
- 9- Mantener contacto visual con el visitante.
- 10- Sonreír en todo momento.
- 11- Recoger la basura de cualquier lugar.

Políticas.

Apariencia (Mujeres).

- 1- No usar cosméticos ni perfumes en exceso.
- 2- No usar collares, bufandas o mascaradas.
- 3- Las manos deben de estar totalmente limpias y con las uñas cortas.
- 4- Solo se permite el uso de anillos discretos.
- 5- * En el área de alimentos no se usarán accesorios en las manos ni en el cabello.
- 6- * En el área de alimentos o juegos mecánicos se deberá usar el cabello recogido o amarrado.

Apariencia (Hombres).

- 1- El cabello deber ser corto y siempre bien peinado.
- 2- Siempre debe estar limpio y rasurado.
- 3- No están permitido la barba, la patilla larga ni el bigote.
- 4- No están permitidos los aretes ni accesorios en el cuello.

Políticas generales.

- a) Están prohibidos los juegos rudos o demostraciones de afecto, y todo aquello que pueda distraer de sus tareas a los empleados, durante la jornada de trabajo.
- b) No se permite el uso de lenguaje inadecuado, ya sea con otro empleado o con el visitante.
- c) Queda prohibido introducir alimentos o goma de mascar en las horas y áreas de trabajo, sobre todo si se porta uniforme.
- d) No se podrá fumar en el parque con uniforme.
- e) No se tolerarán acciones que vayan en contra de la seguridad del visitante.
- f) Al estar en la jornada de trabajo, no se permite realizar otras actividades que no sean exclusivas de sus labores.
- g) No están permitidos los radios, grabadoras, walkman, televisores o cualquier otro tipo de aparatos eléctricos en el parque.
- h) Cualquier tipo de ventas, tandas, rifas o intercambios están prohibidos.
- i) Será reportado y sancionado el empleado que haga mal uso de las instalaciones o equipo propiedad de la empresa.
- j) Los teléfonos de la empresa son exclusivamente para el uso de la misma.

Estos son algunos de las políticas y normas que deben seguir los trabajadores operativos, las cuales nos ayudarán a entender mejor el ambiente en el que se desenvuelven los empleados.

Beneficios.

Además de las políticas y normas, otro factor importante que puede incidir sobre la conducta de los trabajadores son los beneficios y prestaciones otorgados por la empresa como son:

1- Seguro.- La empresa dará de alta a los empleados en el seguro social (IMSS), a donde el trabajador podrá asistir una vez que haya sido contratado, la empresa también otorga un seguro de vida.

2- Uso del parque.- Fuera de la jornada de trabajo y con la autorización del jefe inmediato, el empleado podrá hacer uso del parque.

- Tendrá que pedir autorización por escrito al Gerente de su área.

- Se podrá hacer uso de todos los juegos y atracciones del parque de manera gratuita.

3- Cortesías a Familiares.- Todos los empleados podrán invitar a sus familiares directos, sin costo alguno.

4- Certificados de descuento.- Se podrán obtener certificados de descuento para familiares y amigos; existen descuentos en diferentes empresas.

Todos los factores antes mencionados pueden, en cierta medida, determinar las actitudes y el comportamiento de los trabajadores, es por eso que es importante conocerlos y así tener una perspectiva más amplia.

La variable principal de nuestro tema de investigación es la implementación de un programa de incentivos, así que concretizando lo que se expuso en el capítulo III ahora hablaremos de los programas de incentivos implantados actualmente en el parque.

Incentivos.

1- Programa de incentivos.- Consiste en que a cada puesto o establecimiento comercial, se le establece una determinada meta inicial de ingresos, si el operador de dicha puesto supera la meta inicial se le otorga un incentivo proporcional a la cantidad excedente.

2- Bono extraordinario especial.- Todos los operadores y cajeros de (souvenirs, Ingresos, Alimentos y Bebidas, y Destreza) participan en este bono, consiste en \$20,000 que se divide entre el personal de cada área operativa que supere en un 10% mínimo, la meta inicial.

3- Empleado del mes.- Es un reconocimiento que se hace a la persona de cada área operativa que haya destacado por su participación en el mejoramiento del parque.

5. METODO.

5.1. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN.

¿En qué forma repercute la implementación de un programa de incentivos en la motivación, las actitudes y el comportamiento de los trabajadores operativos de la Dirección Comercial; Gerencia de Alimentos y Bebidas, Jefatura de Ambulantes de Reino Aventura S.A. de C.V.?

5.2. PROBLEMA ESPECIFICO.

Dentro del parque se presentan algunas actitudes que repercuten en la productividad de los trabajadores, dichas actitudes pueden estar relacionadas con una gran variedad de factores que se encuentran dentro de la organización, y pueden de una u otra manera afectar el desempeño laboral de los empleados.

Actualmente, dentro de la empresa se emplea un programa de incentivos, que incluye varios tipos de motivación; por lo cual, pensamos que es importante el determinar cual es la repercusión que tiene en el comportamiento y la motivación, y cuales son las actitudes que los empleados presentan ante éste programa.

5.3. OBJETIVO GENERAL DE LA INVESTIGACIÓN.

Determinar y evaluar qué tipo de actitudes presentan los empleados ante los programas de incentivos implementados en Reino Aventura S. A. de C. V. y si estos tienen algún efecto sobre la motivación y el comportamiento de los mismos.

5.4. OBJETIVOS ESPECIFICOS DE LA INVESTIGACIÓN.

Uno de los objetivos específicos de la presente investigación será el verificar qué es lo que motiva a los empleados a presentar determinadas actitudes en su trabajo. También planeamos averiguar cuál es la actitud en general de los trabajadores hacia los incentivos otorgados por la empresa, y si realmente éstos pueden ser una motivación para mejorar el desempeño y disminuir algunos tipos de conductas negativas.

Por lo tanto trataremos de determinar cuales son los factores que influyen en los empleados para que presenten actitudes positivas o negativas hacia los incentivos y qué tan profundamente puede la motivación influir en el comportamiento dentro de la organización; para tal efecto pensamos en llevar a la práctica los conocimientos teóricos que hemos adquirido, verificando y transcribiendo en un concepto concreto las teorías de la Dirección de Personal que se apliquen a este caso en particular, para poder determinar si nuestros objetivos e hipótesis se aplican a la realidad empresarial.

5.5. PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN.

Algunas de las preguntas que buscamos responder al realizar esta investigación son:

- a) ¿Cuáles son las actitudes normales, que los trabajadores presentan dentro de la organización?
- b) ¿Qué motiva esas actitudes en los trabajadores?
- c) ¿Cuáles son los sistemas de incentivos implementados y cómo se determinan?
- d) ¿Cómo perciben los empleados estos incentivos?
- e) ¿Qué factores influyen en las actitudes de los trabajadores hacia los incentivos?
- f) ¿Los incentivos aumentan la motivación de los empleados?
- g) ¿Cómo influyen los incentivos en el comportamiento en general del trabajador dentro de la organización?

5.6. HIPOTESIS.

H_{A1}: Los incentivos provocan una actitud significativamente positiva en los trabajadores operativos.

H_{A2}: Los incentivos afectan significativamente la motivación de los trabajadores operativos.

H_{A3} Los incentivos afectan significativamente el comportamiento de los trabajadores en la organización.

H₀₁: Los incentivos no provocan una actitud significativamente positiva en los trabajadores operativos.

H₀₂: Los incentivos no afectan significativamente la motivación de los trabajadores operativos.

H₀₃. Los incentivos no afectan significativamente el comportamiento de los trabajadores en la organización.

5.7. JUSTIFICACIÓN.

En esta investigación se tratan diversos aspectos de la conducta humana, que como se sabe, en la actualidad es un factor de vital importancia para el buen desarrollo, no solo de las organizaciones, sino también de la sociedad en general. En este proyecto abarcamos cuatro variables que son muy importantes dentro de cualquier organización:

- a) Los incentivos.- herramienta muy utilizada en las empresas de todo tipo, con el fin de aumentar la productividad y mejorar el comportamiento de los individuos en su trabajo.
- b) Las actitudes que presentan los trabajadores ante dichos incentivos.- estas pueden variar, así que en ocasiones los incentivos pueden ser vistos como un factor realmente motivante, que harían que los trabajadores modifiquen su conducta para beneficio de la empresa, y en ocasiones parecen ser irrelevantes para los trabajadores.
- c) La motivación.- una de las partes más importantes del comportamiento del individuo y que suele determinar si un incentivo es suficiente para provocar un cambio en el trabajador.
- d) Y finalmente el comportamiento del trabajador.- principalmente el que se presenta dentro de la organización, que incluye aspectos como la puntualidad, la manera de convivir con sus compañeros, la dedicación al trabajo, etc.

El estudio resulta útil porque enfoca un problema práctico que se presenta en una empresa privada, y además porque algunos componentes de este problema pueden presentarse en algunas otras organizaciones con características similares. Por lo tanto esta investigación puede aportar información útil para entender, prevenir y corregir tales situaciones.

Además, al aportar información sobre este problema, no solo se beneficiaría la empresa en sí, sino a sus usuarios y los trabajadores mismos. Ayudando de esta manera a cumplir el objetivo organizacional.

Reino Aventura, el parque de la ciudad de México, debe de contar con un buen servicio y un excelente personal como cualquier organización, además el propio parque se preocupa por el bienestar social de la ciudad y se manifiesta con un programa denominado Reino en la Comunidad, el cual mes con mes se hace más fuerte. Se lleva a cabo también un proyecto llamado **UNIRA**, la *Universidad de Reino Aventura*, que surge de la inminente necesidad profesional y experiencia única que el parque demanda y ofrece.

En cuanto a su practicidad, podemos decir que al entender mejor los procesos que generan los problemas dentro de la organización, será muchos más factible buscar una disminución de éstos. Es importante mencionar la conveniencia de realizar este estudio ya que será de gran utilidad para clarificar el comportamiento de las personas en general, al ser un proceso que definimos como cultural y psicológico, el cual sirve para darse cuenta de que los recursos humanos se enfocan básicamente en lo importante y necesario que es el aspecto humano para la organización.

El estudio resulta útil porque enfoca un problema práctico que se presenta en una empresa privada, y además porque algunos componentes de este problema pueden presentarse en algunas otras organizaciones con características similares. Por lo tanto esta investigación puede aportar información útil para entender, prevenir y corregir tales situaciones.

5.8. CONTEXTO GENERAL DE LA INVESTIGACIÓN.

El presente estudio se realizó en la empresa REINO AVENTURA S. A.. De C.V. un conocido parque de diversiones de la Ciudad de México el cual se encuentra ubicado en Carretera Picacho - Ajusco Km. 15 Colonia Torres de Padierna C.P. 14200, y lo desarrollamos mediante el asesoramiento de la Profesora Patricia Aduna, encargada del Seminario de Investigación de la Universidad Autónoma Metropolitana Unidad Iztapalapa.

En primer lugar elegimos esta empresa por que uno de nosotros había laborado ahí anteriormente y conocía bien a la organización así como las distintas herramientas que empleaban para modificar el comportamiento y la motivación de los empleados, es por eso que nos llamo la atención el saber como percibían los trabajadores estas herramientas y las actitudes que provocaban en ellos y si realmente estos métodos ayudaban a modificar la motivación y por la tanto el comportamiento de los individuos.

Una vez que habíamos elegido el tema consultamos la literatura que nos pareció más adecuada para aplicarla al problema en cuestión, ya que reunimos y clasificamos la información pertinente para nuestro caso, hicimos el contacto con la empresa para poder aplicar los instrumentos de medición y así obtener los resultados que nos ayudaran a probar nuestras hipótesis.

5.9. VARIABLES.

Variable X : Los incentivos.

Variable Y₁ : La actitud de los trabajadores operativos hacia los incentivos.

Variable Y₂ : La motivación de los trabajadores operativos.

Variable Y₃ : El comportamiento en la organización de los trabajadores operativos.

5.10. RELACIÓN ENTRE VARIABLES.

Se infiere que los incentivos pueden provocar una actitud positiva en los trabajadores, siendo así, los trabajadores pueden percibir que los incentivos son lo suficientemente motivantes para incrementar su esfuerzo, y modificar su comportamiento dentro de la organización, logrando no solo un mejor ambiente laboral sino también un incremento en la productividad y en los beneficios para la empresa y para el trabajador.

5.11. DEFINICION CONCEPTUAL O CONSTITUTIVA DE LAS VARIABLES.

a) *Variable Independiente* (Incentivo): "Un incentivo es la gratificación tangible o intangible, a cambio de la cual las personas, se hacen miembros de la organización (decisión de participar) y, una vez en ella, contribuyen con tiempo, esfuerzo u otros recursos válidos (decisión de producir)". "Son pagos hechos por la organización a sus participantes (salarios a un empleado, servicios a un cliente, lucro de los inversionistas, etc.).

Un sistema de incentivos se utiliza para describir planes de pagos de sueldos que conectan a éstos directa o indirectamente con estándares de productividad de personas.

b) *Variable Dependiente* (Actitudes): "Manifestación del ánimo expresada externamente con relación a un objeto determinado, en este caso los incentivos", " predisposición a actuar de cierta manera".

c) *Variable Dependiente* (Motivación): "Es algo que impulsa al individuo a actuar de cierta manera o presentar determinada conducta, el individuo no debe de estar presionado, sino que debe hacer las cosas porque siente que debe hacerlas, también se dice que puede ser provocada por estímulos externos o internos".

- d) *Variable Dependiente* (Comportamiento): " Que es la forma de proceder de la persona, o los modos según los cuales se suelen conducir en sus quehaceres habituales".

5.12. DEFINICION OPERACIONAL DE LAS VARIABLES.

- a) *Variable Independiente*: Qué tipo de incentivos existen actualmente y bajo que bases se determinan los incentivos; con qué frecuencia se otorgan y a qué monto ascienden.
- b) *Variable Dependiente* (Actitudes): Esta variable se medirá principalmente por la aplicación de cuestionarios a los empleados utilizando la escala de *Likert*.
- c) *Variable Dependiente* (Motivación): Esta variable también se medirá mediante la aplicación de cuestionarios a los empleados utilizando la escala de *Likert*.
- d) *Variable Dependiente* (Comportamiento): Esta se medirá también por la aplicación de cuestionarios y en un grado menor por la observación directa.

5.13. LIMITANTES.

La investigación tiene como limitantes, que el diseño experimental tuvo que ser un diseño ex-post-facto, por lo cual los resultados obtenidos no son del todo confiables, además no se pudieron anular las fuentes de invalidez tanto interna como externa, ya que no se pudieron obtener varios grupos de comparación sino únicamente uno, por lo cual no hay un parámetro para comparar los resultados obtenidos.

Entre otras cosas también tuvimos algunos problemas con el apoyo de la empresa para realizar la investigación por lo que tuvimos que modificar algunos de los puntos de la misma ya que algunos datos necesarios para la elaboración de resultados no se nos proporcionaron, por políticas de la organización.

5.14. TIPO DE INVESTIGACIÓN.

Es una **Investigación descriptiva**; la cual comprende la descripción, registro, análisis e interpretación de la naturaleza actual, y la composición o procesos de los fenómenos.

La investigación descriptiva trabaja sobre realidades de hecho, y su característica fundamental es la de presentarnos una interpretación correcta.

De los diversos tipos de estudios descriptivos ubicamos la investigación en el estudio exploratorio, éste se realiza con miras a consecución de datos fieles y seguros para la sistematización de estudios futuros, Hernández (1998).

5.15. TIPO DE DISEÑO.

El tipo de diseño es **ex-post-facto**; en la cual el investigador parte de acontecimientos ya realizados; por tanto, sus datos tienen fundamento en hechos cumplidos.

Es apropiado cuando se desea establecer la causa - efecto de los fenómenos ya ocurridos y es necesario determinar los factores que intervinieron para que éstos acontecieran, para lo cual el investigador forma una o más variables a observar, y a partir de una retrospección en el tiempo trata de esclarecer sus relaciones y significado, Hernández (1998).

5.16. SUJETOS.

5.16.1. Universo.- Todos los trabajadores que laboran en el parque de "Reino Aventura" que se encuentra ubicado en Carretera Picacho - Ajusco Km. 15 Colonia Torres de Padierna C.P. 14200 Tel: 728 7200/ 645 77 90.

5.16.2. Muestra.- Los trabajadores operativos de la Dirección Comercial; Gerencia de Alimentos y Bebidas, Jefatura de Ambulantes de Reino Aventura S.A. de C.V.

5.17. PROCEDIMIENTO DE SELECCIÓN DE LA MUESTRA.

En la presente investigación se pretende trabajar con una muestra intencional por cuotas de trabajadores operativos de la Dirección Comercial; Gerencia de Alimentos y Bebidas, Jefatura de Ambulantes de Reino Aventura S.A. de C.V. que se encuentren laborando en la empresa actualmente.

El criterio de selección será únicamente ser trabajador de dicho departamento y sección, sin importar edad, sexo, nivel de escolaridad o estado civil, y sin tomar en cuenta antecedentes particulares.

El muestreo será intencional; esta es una selección no probabilística en la que se busca que la muestra sea representativa de la población de donde se obtiene; pero la posible representatividad depende del criterio particular de quien la elige, Hernández (1998).

5.18. INSTRUMENTO DE MEDICIÓN APLICADO. (Apéndice A)

Para llevar a cabo la medición de las variables, actitud hacia los incentivos, motivación y comportamiento se elaboró el siguiente cuestionario; el cuál contiene 6 preguntas las cuáles se extraerán datos generales de cada uno de los sujetos encuestados, siendo estas preguntas dicotómicas y abiertas; además se incluyen 10 preguntas de cada una de las variables de interés, dando como resultado un cuestionario final que contiene 30 reactivos tipo Likert; en donde su continuo psicológico va desde la calificación de 5 para Totalmente de Acuerdo hasta la calificación de uno para Totalmente Desacuerdo.

5.19. PROCEDIMIENTO.

Seleccionamos la empresa Reino Aventura S.A. de C.V. que se encuentra ubicada en Carretera Picacho - Ajusco Km. 15 Colonia Torres de Padierna C.P. 14200 Tel: 728 7200/ 645 77 90 con la finalidad de realizar la presente investigación con los trabajadores operativos de la Dirección Comercial; Gerencia de Alimentos y Bebidas, Jefatura de Ambulantes de Reino Aventura S.A. de C.V. debido a la importancia que representa ser el parque de diversiones más grande de América Latina.

Nos comunicamos vía telefónica con la Lic. Cynthia Ulloa Directora del Departamento de Recursos Humanos del parque, a la cual se le explicaron los fundamentos y motivos para realizar la investigación, nos indico que si era factible realizar la investigación en la organización, pero con ciertas limitantes ya que algunos de los datos que necesitábamos no se nos podían proporcionar debido a políticas internas de la empresa. Más tarde acudimos a la empresa con el fin de concretar una entrevista personal con la mencionada licenciada, obteniendo varias negativas en diversas ocasiones; aunque vía telefónica nos confirmaban la cita, cuando acudíamos nos indicaban que tenía muchas actividades, y que otro día nos atendería.

Por tal motivo tuvimos que ir con el instrumento de medición listo, y aplicárselo a los trabajadores en el estacionamiento de dicha organización, razón por la cual se nos presentaron algunas dificultades debido a que existen vigilantes propios denominados Rangers los cuales nos trataban de intimidar y desalojar del inmueble. Sin embargo debido a la importancia de la investigación se nos permitió terminar los cuestionarios después de identificarnos como estudiantes universitarios y mostrándoles los cuestionarios.

En lo que se refiere a la aplicación de los cuestionarios finales, se llevó acabo el siguiente procedimiento.

Seleccionamos a los trabajadores que laboraban en el área de Alimentos y Bebidas. Una vez estando con ellos, se les explicó brevemente y de manera individual; la utilidad que tendría la aplicación de este cuestionario, dimos las instrucciones, así como también resaltamos, que no era un examen, que no tenía que ver con intereses particulares de la empresa, solamente era una investigación con fines pedagógicos, por lo que era muy importante que contestaran con el mayor cuidado y sinceridad posibles, y que además todas las respuestas serían estrictamente confidenciales.

Indicamos que si tenían alguna duda, que nos la hicieran saber, para de esta manera ayudarlos. Finalmente, entregamos los instrumentos y esperamos hasta que terminaron de contestarlos completamente. También realizamos algunas pequeñas entrevistas con los trabajadores para averiguar más acerca de lo que pensaban de la empresa y de los incentivos que les otorgaban, obteniendo así información adicional que nos fue útil para el desarrollo posterior de la investigación.

La aplicación tuvo un tiempo de duración de 10 a 15 minutos aproximadamente por cuestionario; por lo que todas las encuestas fueron aplicadas en un sólo día, de 11:30 horas a 16:30 horas.

Realizamos una separación de los cuestionarios de acuerdo al sexo de los alumnos; resultando ser 20 mujeres y 15 hombres.

Llevamos a cabo una revisión de cada uno de los cuestionarios para confirmar si habían sido contestadas todas las preguntas y si lo habían hecho con seriedad; nos dimos cuenta que los 35 cuestionarios sí podían ser utilizados para fines de la investigación.

Una vez obtenido N igual a 35 cuestionarios utilizables, iniciamos la captación de los datos en la computadora, elaborando el análisis matricial. Separamos las preguntas de los datos generales que utilizamos posteriormente para graficar la edad, sexo, estado civil, grado de escolaridad, el grado de antigüedad y para saber si cuentan con algún ingreso adicional. Con lo que respecta a las preguntas de incentivos, motivación y comportamiento, llevamos a cabo una división de los resultados que tenían mayor puntaje y los que tenían un puntaje menor, en cuanto a variables se refiere. (Todos estos aspectos relacionados con el análisis matricial, de los resultados de cada uno de los cuestionarios, se realizó con la ayuda de la computadora).

6. RESULTADOS.

6.1. DATOS GENERALES. (Anexo B)

6.1.1. EDAD.

EDAD	No. TRABAJADORES	PORCENTAJE
16	5	14.24 %
17	2	5.71 %
18	11	31.43 %
19	7	20.00 %
20	3	8.57 %
21	2	5.71 %
22	2	5.71 %
23	2	5.71 %
24	1	2.86 %
TOTAL	35	100.00 %

- La mayoría de los trabajadores operativos tienen entre 18 y 21 años en donde se encuentran más del 60% del total. Debido a las políticas de la empresa ya no se encuentran personas mayores de 25 años ni menores de 16.

6.1.2. SEXO.

SEXO	No. TRABAJADORES	PORCENTAJE
MASCULINO	15	42.85 %
FEMENINO	20	57.14 %
TOTAL	35	100.00 %

- Más de la mitad de la muestra son mujeres lo cual es representativo de la totalidad de los trabajadores de empresa en lo que al área operativa se refiere.

6.1.3. ESTADO CIVIL.

ESTADO CIVIL	No. TRABAJADORES	PORCENTAJE
SOLTERO	33	94.00 %
CASADO	2	6.00 %
TOTAL	35	100.00 %

- Debido a las condiciones del trabajo, es decir al sueldo, al horario y a la edad requerida, casi la totalidad (94%) de los trabajadores son solteros y únicamente con responsabilidades individuales.

6.1.4. GRADO DE ESCOLARIDAD.

GRADO DE ESCOLARIDAD	No. TRABAJADORES	PORCENTAJE
Secundaria	2	5.71 %
Bachillerato sin Terminar	21	60.00 %
Bachillerato Terminado	7	20.00 %
Licenciatura sin Terminar	4	11.43 %
Carrera Comercial	1	2.86 %
TOTAL	35	100.00%

- Por motivos de las políticas de contratación, la totalidad de los trabajadores son estudiantes que generalmente se encuentran cursando el nivel bachillerato.

6.1.5. ANTIGÜEDAD.

TIEMPO TRABAJANDO	No. TRABAJADORES	PORCENTAJE
AÑOS	11	31.43 %
MESES	24	68.57 %
TOTAL	35	100.00 %

- La empresa tiene un alto índice de rotación en los puestos operativos, por lo cual muy pocos trabajadores tienen más de 1 año trabajando en la empresa, la mayoría obtiene este trabajo temporalmente para ayudarse con sus estudios.

6.1.6. INGRESO ADICIONAL.

INGRESO ADICIONAL	No. TRABAJADORES	PORCENTAJE
SI	8	22.86 %
NO	27	74.14 %
TOTAL	35	100.00 %

- La gran parte de los trabajadores no tiene ningún ingreso adicional, por lo que depende únicamente de lo que percibe de la empresa.

6.2. FRECUENCIAS POR VARIABLE.**6.2.1. ITEMS INCENTIVOS.**

ITEMS INCENTIVOS	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA	FRECUENCIA ACUMULADA
1.- Totalmente de Acuerdo (5)	60	42.55%	60
Acuerdo (4)	64	45.39%	124
Indiferente (3)	9	6.38%	133
Desacuerdo (2)	8	5.67%	141
Total Desacuerdo (1)	0	0.00%	141
	141	100.00%	
2.- Totalmente de Acuerdo (5)	15	12.00%	15
Acuerdo (4)	84	67.20%	99
Indiferente (3)	18	14.40%	117
Desacuerdo (2)	6	4.80%	123
Total Desacuerdo (1)	2	1.60%	125
	125	100.00%	
4.- Totalmente de Acuerdo (5)	35	28.69%	35
Acuerdo (4)	52	42.62%	87
Indiferente (3)	18	14.75%	105
Desacuerdo (2)	16	13.11%	121
Total Desacuerdo (1)	1	0.82%	122
	122	100.00%	
5.- Totalmente de Acuerdo (5)	10	8.93%	10
Acuerdo (4)	60	53.57%	70
Indiferente (3)	24	21.43%	94
Desacuerdo (2)	16	14.29%	110
Total Desacuerdo (1)	2	1.79%	112
	112	100.00%	

7.- Totalmente de Acuerdo (5)	20	16.39%	20
Acuerdo (4)	72	59.02%	92
Indiferente (3)	18	14.75%	110
Desacuerdo (2)	10	8.20%	120
Total Desacuerdo (1)	2	1.64%	122
	122	100.00%	
10.- Totalmente de Acuerdo (5)	15	12.10%	15
Acuerdo (4)	76	61.29%	91
Indiferente (3)	21	16.94%	112
Desacuerdo (2)	12	9.68%	124
Total Desacuerdo (1)	0	0.00%	124
	124	100.00%	
11.- Totalmente de Acuerdo (5)	55	37.41%	55
Acuerdo (4)	84	57.14%	139
Indiferente (3)	6	4.08%	145
Desacuerdo (2)	2	1.36%	147
Total Desacuerdo (1)	0	0.00%	147
	147	100.00%	
14.- Totalmente de Acuerdo (5)	40	32.79%	40
Acuerdo (4)	40	32.79%	80
Indiferente (3)	27	22.13%	107
Desacuerdo (2)	14	11.48%	121
Total Desacuerdo (1)	1	0.82%	122
	122	100.00%	
15.- Totalmente de Acuerdo (5)	25	20.49%	25
Acuerdo (4)	52	42.62%	77
Indiferente (3)	33	27.05%	110
Desacuerdo (2)	12	9.84%	122
Total Desacuerdo (1)	0	0.00%	122
	122	100.00%	
28.- Totalmente de Acuerdo (5)	15	12.82%	15
Acuerdo (4)	68	58.12%	83
Indiferente (3)	18	15.38%	101
Desacuerdo (2)	14	11.97%	115
Total Desacuerdo (1)	2	1.71%	117
	117	100.00 %	

- En tres cuartas partes de las preguntas referentes a la variable incentivos, los entrevistados contestaron totalmente de acuerdo o de acuerdo con las afirmaciones del cuestionario, por lo tanto en la puntuación tipo Likert predomina el valor 5 y 4.

6.2.2. ITEMS MOTIVACIÓN.

ITEMS MOTIVACIÓN	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA	FRECUENCIA ACUMULADA
3.- Totalmente de Acuerdo (5)	45	31.91%	45
Acuerdo (4)	80	56.74%	125
Indiferente (3)	12	8.51%	137
Desacuerdo (2)	4	2.84%	141
Total Desacuerdo (1)	0	0.00%	141
	141	100.00%	
6.- Totalmente de Acuerdo (5)	25	18.94%	25
Acuerdo (4)	80	60.61%	105
Indiferente (3)	21	15.91%	126
Desacuerdo (2)	6	4.55%	132
Total Desacuerdo (1)	0	0.00%	132
	132	100.00%	
8.- Totalmente de Acuerdo (5)	40	31.25%	40
Acuerdo (4)	60	46.88%	100
Indiferente (3)	15	11.72%	115
Desacuerdo (2)	12	9.38%	127
Total Desacuerdo (1)	1	0.78%	128
	128	100.00%	
9.- Totalmente de Acuerdo (5)	0	0.00%	0
Acuerdo (4)	76	64.41%	76
Indiferente (3)	30	25.42%	106
Desacuerdo (2)	12	10.17%	118
Total Desacuerdo (1)	0	0.00%	118
	118	100.00%	
18.- Totalmente de Acuerdo (5)	30	23.26%	30
Acuerdo (4)	52	40.31%	82
Indiferente (3)	45	34.88%	127
Desacuerdo (2)	2	1.55%	129
Total Desacuerdo (1)	0	0.00%	129
	129	100.00%	
20.- Totalmente de Acuerdo (5)	25	20.33%	25
Acuerdo (4)	68	55.28%	93
Indiferente (3)	18	14.63%	111
Desacuerdo (2)	10	8.13%	121
Total Desacuerdo (1)	2	1.63%	123
	123	100.00%	

22.- Totalmente de Acuerdo (5)	20	16.95%	20
Acuerdo (4)	64	54.24%	84
Indiferente (3)	15	12.71%	99
Desacuerdo (2)	18	15.25%	117
Total Desacuerdo (1)	1	0.85%	118
	118	100.00%	
25.- Totalmente de Acuerdo (5)	20	15.04%	20
Acuerdo (4)	88	66.17%	108
Indiferente (3)	24	18.05%	132
Desacuerdo (2)	0	0.00%	132
Total Desacuerdo (1)	1	0.75%	133
	133	100.00%	
26.- Totalmente de Acuerdo (5)	25	19.08%	25
Acuerdo (4)	84	64.12%	109
Indiferente (3)	12	9.16%	121
Desacuerdo (2)	10	7.63%	131
Total Desacuerdo (1)	0	0.00%	131
	131	100.00%	
27.- Totalmente de Acuerdo (5)	30	22.22%	30
Acuerdo (4)	88	65.19%	118
Indiferente (3)	9	6.67%	127
Desacuerdo (2)	8	5.93%	135
Total Desacuerdo (1)	0	0.00%	135
	135	100.00 %	

- En lo referente a las preguntas de la variable motivación las frecuencias que predominan tienen el valor 5 y 4 en la escala Likert, obteniendo como resultado más representativo Totalmente de Acuerdo y Acuerdo.

6.2.3. ITEMS COMPORTAMIENTO.

ITEMS COMPORTAMIENTO	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA	FRECUENCIA ACUMULADA
12.- Totalmente de Acuerdo (5)	20	16.81%	20
Acuerdo (4)	60	50.42%	80
Indiferente (3)	21	17.65%	101
Desacuerdo (2)	18	15.13%	119
Total Desacuerdo (1)	0	0.00%	119
	119	100.00%	
13.- Totalmente de Acuerdo (5)	50	35.97%	50
Acuerdo (4)	72	51.80%	122
Indiferente (3)	12	8.63%	134
Desacuerdo (2)	4	2.88%	138
Total Desacuerdo (1)	1	0.72%	139
	139	100.00%	
16.- Totalmente de Acuerdo (5)	50	34.97%	50
Acuerdo (4)	80	55.94%	130
Indiferente (3)	9	6.29%	139
Desacuerdo (2)	4	2.80%	143
Total Desacuerdo (1)	0	0.00%	143
	143	100.00%	
17.- Totalmente de Acuerdo (5)	10	8.26%	10
Acuerdo (4)	80	66.12%	90
Indiferente (3)	21	17.36%	111
Desacuerdo (2)	8	6.61%	119
Total Desacuerdo (1)	2	1.65%	121
	121	100.00%	
19.- Totalmente de Acuerdo (5)	40	30.53%	40
Acuerdo (4)	60	45.80%	100
Indiferente (3)	24	18.32%	124
Desacuerdo (2)	6	4.58%	130
Total Desacuerdo (1)	1	0.76%	131
	131	100.00%	
21.- Totalmente de Acuerdo (5)	25	26.32%	25
Acuerdo (4)	56	58.95%	81
Indiferente (3)	24	25.26%	105
Desacuerdo (2)	14	14.74%	119
Total Desacuerdo (1)	1	1.05%	120
	95	100.00%	
23.- Totalmente de Acuerdo (5)	10	9.90%	10
Acuerdo (4)	40	39.60%	50
Indiferente (3)	33	32.67%	83
Desacuerdo (2)	12	11.88%	95
Total Desacuerdo (1)	6	5.94%	101
	101	100.00%	

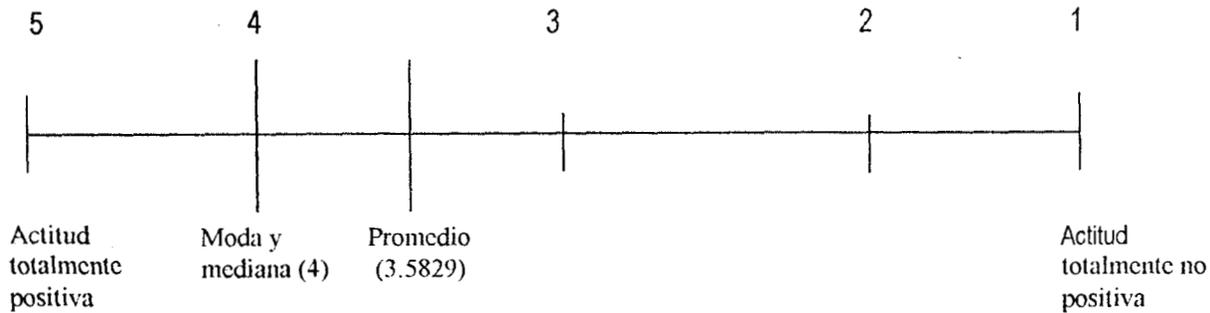
24.- Totalmente de Acuerdo (5)	20	15.63%	20
Acuerdo (4)	76	59.38%	96
Indiferente (3)	24	18.75%	120
Desacuerdo (2)	8	6.25%	128
Total Desacuerdo (1)	0	0.00%	128
	128	100.00%	
29.- Totalmente de Acuerdo (5)	10	8.77%	10
Acuerdo (4)	60	52.63%	70
Indiferente (3)	27	23.68%	97
Desacuerdo (2)	16	14.04%	113
Total Desacuerdo (1)	1	0.88%	114
	114	100.00%	
30.- Totalmente de Acuerdo (5)	65	44.52%	65
Acuerdo (4)	68	46.58%	133
Indiferente (3)	9	6.16%	142
Desacuerdo (2)	4	2.74%	146
Total Desacuerdo (1)	0	0.00%	146
	146	100.00%	

- Se obtuvo como resultado frecuencial que en tres cuartas partes de las preguntas referentes a la variable comportamiento, los trabajadores entrevistados contestaron totalmente de acuerdo o de acuerdo con las afirmaciones del cuestionario, por lo tanto en la puntuación tipo Likert predomina el valor 5 y 4.

6.3. RESULTADOS POR ITEMS O VARIABLES.

6.3.1. ACTITUDES HACIA LOS INCENTIVOS.

En las 10 preguntas específicas de la variable actitudes ante los incentivos se dieron los siguientes resultados:



Variable: Actitudes hacia los incentivos.

Moda: 4

Mediana: 4

Media: 3.5829

Desviación estándar: 1.031171952

Máximo: 5

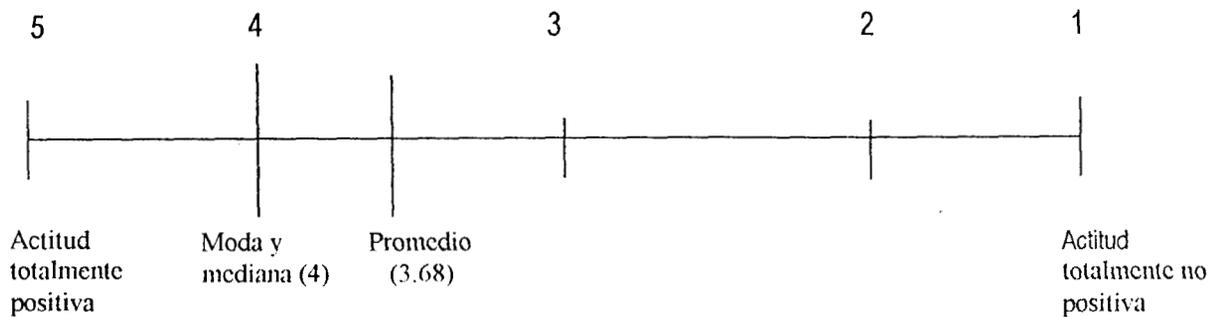
Mínimo: 1

Rango: 4

- Interpretando las medidas de tendencia central y de variabilidad en conjunto obtenemos que la actitud hacia los incentivos es positiva, o favorable. La categoría que más se repitió es 4 (De Acuerdo), la mitad de los sujetos de la muestra se ubicó por arriba del 4 que es la mediana, la otra mitad por debajo; en general el promedio de los entrevistados se ubicó en 3.5829 que es entre indiferente y de acuerdo (más Acuerdo). De tal manera se desvían de 4, en promedio, 1.03117 unidades de escala. En los cuestionarios se dieron de todas las calificaciones y las puntuaciones resultantes tienden a ubicarse en valores medios o elevados.

6.3.2. MOTIVACION.

En los 10 ítems específicos de la variable motivación se presentaron los siguientes resultados:



Variable: Motivación.

Moda: 4

Mediana: 4

Media: 3.68

Desviación estándar: 0.834742857

Máxima: 5

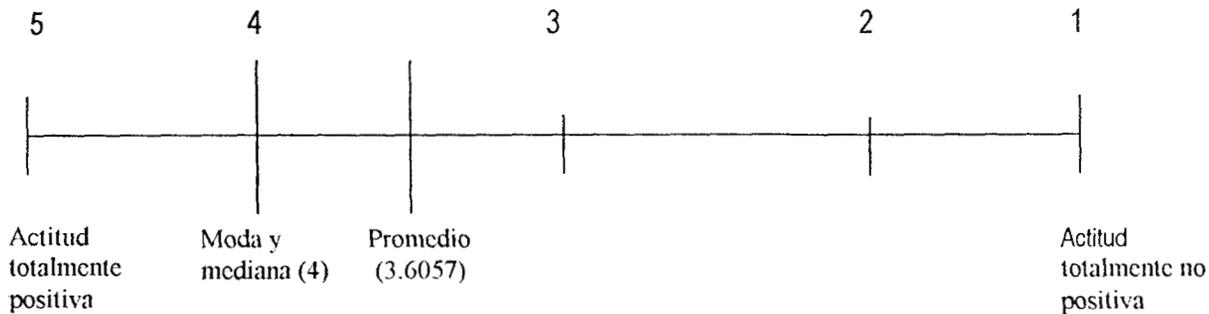
Mínimo: 1

Rango:4

- Los resultados muestran la siguiente interpretación descriptiva: la motivación es favorable. El valor o categoría que se presentó mayor número de veces es el 4 (De Acuerdo), la mediana es también 4 por lo que el 50% de la muestra por encima de este valor y el restante 50% por debajo de esta. En promedio los trabajadores operativos se ubican en 3.6800, es decir en general los trabajadores contestaron De Indiferente a De Acuerdo, estando más cerca de la calificación 4 De Acuerdo. Así mismo se desvían de 4 en promedio, 0.834 unidades de escala. Todos los sujetos encuestados utilizaron todas las escalas de valor en los cuestionarios tipo Likert. En general las puntuaciones tienden a ubicarse en valores medios, con predominancia a valores elevados, favorables o de acuerdo.

6.3.3. COMPORTAMIENTO.

En lo referente a las 10 preguntas específicas de la variable de comportamiento se presentaron los resultados siguientes:



Variable: Comportamiento.

Moda: 4

Mediana: 4

Media: 3.6057

Desviación estándar: 1.02907388

Máxima: 5

Mínimo: 1

Rango:4

- La interpretación descriptiva es que: El comportamiento de los trabajadores es favorable. La categoría que más se repitió fue el 4 (De Acuerdo). El 50% de los sujetos está por encima del valor 4 que es la mediana, y el restante 50% se sitúa por debajo de este valor. En promedio, los sujetos se ubican en 3.6057 (Indiferente, De Acuerdo). Asimismo, se desvían de la media 3.6057 en promedio, 1.02907 unidades de escala. Todas las personas encuestadas calificaron utilizando todos los números de la escala de valor. Las puntuaciones tienden a ubicarse en valores medios con mayor tendencia a elevado.

7. CONCLUSIONES Y SUGERENCIAS.

7.1. CONCLUSIONES.

7.1.1. CONCLUSION GENERAL.

Basándonos en los objetivos primordiales de la investigación y analizando los resultados obtenidos de la aplicación del instrumento de medición, podemos hacer las siguientes conclusiones:

En primer lugar las actitudes normales que los trabajadores operativos, objeto de esta investigación, presentan en el trabajo son:

Debido a que los trabajadores son jóvenes entre 18 y 21 años en su mayoría, las relaciones interpersonales y grupales se dan de manera cotidiana y natural, por lo que se forman grupos informales dentro de la misma organización, esto motivado por la filosofía de la empresa que establece que se debe de dar una integración, para dar una imagen de cohesión y familiaridad ante los consumidores o usuarios.

“Hay un factor común entre aquellos que trabajan en un parque de diversiones, el cual se traduce en uno de los más grandes beneficios que el trabajo en este tipo de organizaciones proporciona, y es que todos aprenden la vocación de servicio, el amor a una causa, y la actitud de competencia sana y honesta ante la vida”. Manual de inducción a la empresa Reino Aventura.

Encontramos que en la organización se emplean diversos tipos de incentivos que buscan el motivar y mejorar el comportamiento de los trabajadores.

Los incentivos que existen en la empresa actualmente son:

a) Programa de incentivos.- Consiste en que a cada puesto o establecimiento comercial, se le establece una determinada meta inicial de ingresos, si el operador de dicha puesto supera la meta inicial definida se le otorga un incentivo proporcional a la cantidad excedente, este incentivo es el más fácil de obtener, dándose mensualmente; por lo que la mayoría de los trabajadores lo percibe, aunque representa la cantidad más pequeña, en general del 10 al 20% del sueldo que obtienen; que es de \$ 29.90 pesos diarios.

b) Bono extraordinario especial.- Todos los operadores y cajeros de (Souvenirs, Ingresos, Alimentos y Bebidas, y Destreza) participan en este bono, consiste en \$20,000 que se divide entre el personal de cada área operativa que supere en un 10% mínimo, la meta inicial. Se otorga mensualmente y puede representar una cantidad mucho mayor para los operadores pero es muy difícil de obtener por lo que muy pocos de ellos lo llegan a tener, por lo tanto la mayoría no realizan un esfuerzo extra por este bono.

c) Empleado del mes.- Es un reconocimiento que se hace a la persona de cada área operativa que haya destacado por su participación en el mejoramiento del parque, consiste en hacer un pequeño homenaje al trabajador que se haga acreedor a este incentivo, se le dan obsequios de parte de la empresa, se coloca su fotografía y su nombre en la revista interna de la organización, únicamente es para un solo empleado y la mayoría de los trabajadores no se esfuerzan para obtenerlo, debido a las condiciones para obtenerlo.

d) Existe otro incentivo que hace referencia a la creatividad y a la curiosidad de los trabajadores así como el empeño que ponen en su trabajo, consiste en una convocatoria la cual se hace a todos los trabajadores operativos que puedan proporcionar una mejora en el procedimiento o herramientas de su trabajo, los cuales pueden hacer esta propuesta a su supervisor, el cual la canalizara a la gerencia, el premio para el trabajadores es que en caso de ser aceptada y aplicada su propuesta, se le entregara lo equivalente a un mes de las ganancias que su propuesta pueda dar a la empresa.

Como se denota en la interpretación de los resultados se puede concluir que las actitudes en general hacia los incentivos son positivas o favorables, es decir que la mayoría de los trabajadores operativos los perciben suficientemente motivantes para realizar un esfuerzo adicional.

Esto se demuestra en los resultados obtenidos ya que tenían una clara inclinación hacia De Acuerdo en promedio con un 3.5829 entre las condiciones que afectan a esta variable se encuentran: el ingreso adicional al salario ya que 27 de los 35 entrevistados no contaban con él, y únicamente 8 lo percibían; otro factor es la antigüedad ya que la mayor parte de la muestra tiene menos de 1 año laborando en la empresa y esto influye en como captan los incentivos en la empresa. Un tercer factor en consideración es la edad y el estado civil de modo que la mayoría son muy jóvenes y sin responsabilidades de carácter familiar, demostrándose que 33 son solteros y solo 2 son casados.

Según resultados los incentivos provocan una reacción favorable en la motivación de los empleados, por ende se puede deducir que afectan el comportamiento. En las pruebas efectuadas encontramos que el promedio en la variable de incentivos y motivación son semejantes, con una diferencia mínima por lo que las dos variables en cuestión son significativas en los trabajadores.

Como se mencionó anteriormente el comportamiento humano es en extremo complejo y está influenciado por una gran cantidad de variables, sin embargo en lo que se refiere al aspecto humano que es el elemento primordial del comportamiento y en el cual realizamos la mayor parte de la investigación se puede inferir que el comportamiento está influenciado favorablemente por los incentivos, reforzando aún más esto las respuestas obtenidas en el instrumento utilizado. La tecnología ayuda a determinar el comportamiento del individuo ya que es un medio por el cual el trabajador desempeña sus actividades.

Se concluye que los incentivos provocan una actitud positiva en los trabajadores, siendo así que los trabajadores perciben que los incentivos son lo suficientemente motivantes para incrementar su esfuerzo, y modificar su comportamiento dentro de la organización, logrando no solo un mejor ambiente laboral sino también un incremento en la productividad y en los beneficios para la empresa y para el trabajador. El comportamiento en los trabajadores se modifica según, los resultados obtenidos, ya que los trabajadores conviven mayor tiempo con sus compañeros, dedicando más tiempo a su trabajo. En los aspectos del comportamiento, la estructura y el medio ambiente son de vital importancia, ya que la propia organización promueve que los individuos interactúen dentro y fuera de la organización. Hasta este punto los objetivos específicos de nuestra investigación sólo se han cumplido parcialmente, ya que con las limitantes que teníamos no nos fue posible determinar con certeza cuáles son los factores que influyen en los trabajadores para que tengan actitudes positivas o negativas hacia los incentivos, por lo que, apoyados por nuestro marco teórico, solo podemos hacer inferencias acerca de algunos elementos que se obtuvieron de la aplicación del cuestionario y la relación que pudieran tener con esta variable.

Debido a lo complejo de la variable y la falta de información generada por nuestra investigación no es posible el verificar exactamente cuáles son los factores que influyen en que los trabajadores presenten un determinado comportamiento en su trabajo, pero con los datos recolectados y su interpretación, y apoyándonos en el marco teórico podemos hacer algunas relaciones de factores que pueden influir en este.

7.1.2. PRUEBA DE HIPOTESIS.

Después de realizar el análisis de la interpretación descriptiva, tomando en cuenta las medidas de tendencia central y de variabilidad podemos concluir que: las **hipótesis alternativas** de la presente investigación son **aceptadas**.

H_{A1}: Los incentivos provocan una actitud significativamente positiva en los trabajadores operativos.

H_{A2}: Los incentivos afectan significativamente la motivación de los trabajadores operativos.

H_{A3}: Los incentivos afectan significativamente el comportamiento de los trabajadores en la organización.

7.1.3. IMPLICACIONES PARA LA EMPRESA.

En la actualidad los trabajadores altamente cualificados, motivados y con un alto nivel de conocimientos se consideran muy importantes, para la mejora continua de la producción, la nueva competición, el trabajo en equipo y la simultaneidad de la innovación tecnológica. Lo más importante es la curiosidad, la iniciativa y la imaginación, podemos decir que para la empresa es muy importante el incrementar la motivación de los trabajadores así como fomentar un comportamiento adecuado de los mismos tanto dentro como fuera de la organización. Las implicaciones que puede tener esta investigación para la empresa son que si bien los incentivos así como las demás partes de la organización que influyen en el comportamiento de los individuos, actualmente tienen cierta efectividad, también es cierto que los incentivos no son percibidos como el elemento motivador que debería ser, ya que según los resultados obtenidos las actitudes ante los incentivos son ligeramente positivas, podrían ser mucho mejores propiciando así una motivación más alta y un comportamiento más adecuado, reduciendo de esta forma algunas prácticas negativas que suelen presentarse en el trabajo y que le cuestan dinero así como reputación a la empresa.

En lo que se refiere a la motivación y al comportamiento podría especificarse lo mismo, ya que nuestros resultados, ponen al descubierto el hecho de que los incentivos tienen un efecto ligeramente favorable en ambas variables, sin embargo consideramos que los incentivos deberían ser mucho más motivantes (el promedio del instrumento de medición se encuentra alrededor de 3.60, es decir entre indiferente y de acuerdo, según la escala de medición de Likert), lo cual podría mejorar el comportamiento del trabajador, reduciendo las prácticas negativas y nocivas para la organización, fomentando la cohesión, la integración, la creatividad y el desempeño de los trabajadores.

7.1.4. IMPLICACIONES PARA LOS TRABAJADORES OPERATIVOS.

A los trabajadores de cualquier empresa u organización se les necesita motivar adecuadamente, ya sea por medio de incentivos tangibles, - este caso-, como por intangibles, es claro que se puede a través de estos manipular su comportamiento, para que sea más acorde con los objetivos organizacionales.

Traspassando los resultados obtenidos podemos concluir que a los trabajadores operativos de Reino Aventura, se les otorgan incentivos para motivarlos, que ellos perciben cómo estos incentivos afectan en su comportamiento y su motivación en la labor diaria, pero están consientes que solo la minoría llega a obtener estos.

Es claro que se deben determinar planes de incentivos basándose en lo que los trabajadores necesitan, para así alcanzar un mejor grado de motivación y comportamiento.

La motivación se necesita en cualquier labor que se desempeñe y en la empresa muchas veces no se sienten los trabajadores operativos lo suficientemente motivados para dar un extra, que se necesita para sobresalir a los demás.

En cuanto al comportamiento, se cumplen los que la empresa regula o impone, pero no más allá de esta, entonces se necesita crear una cultura de calidad, en la cual se abarquen todos los aspectos para que el trabajador se motive y su comportamiento sea el adecuado en las actividades que desempeñe.

Los trabajadores operativos de la empresa son jóvenes en su mayoría con solamente un ingreso esto se ve reflejado en su estado civil, y su grado de escolaridad, ya que no duran mucho tiempo en la empresa, por que no encuentran tal vez lo que ellos pensaban les ofrecería la empresa; es cierto que para el 90% es su primer trabajo, por lo tanto lo toman a corto plazo, no dando su máximo aporte en energía y capacidad.

Los incentivos son unas herramientas eficientes si se realizan los planes adecuados para el personal correspondiente, en este caso lo importante es rescatar el aspecto humano, que es de vital importancia en las organizaciones post modernas y si se quiere satisfacer lo más correctamente las necesidades con bienes y/ o servicios en un mundo globalizado, las organizaciones y los procesos que conllevan esta se dan en un modo flexible. Los trabajadores también deben de ser de manera similar: innovadores, optimistas, polivalentes, calificados, flexibles, perspicaces etc.

7.2. SUGERENCIAS.

Para que este estudio tenga implicaciones practicas y objetivas es necesario hacer sugerencias basadas en los resultados obtenidos, dadas las limitaciones antes descritas, que nos encontramos al realizar la investigación, únicamente podemos hacer sugerencias generales implicando a la empresa y a los trabajadores operativos.

Dentro de la empresa, es necesario hacer una revisión de los programas de incentivos y hacer modificaciones o correcciones en los mismos, así como en los boletines de información, manuales de capacitación; para que estos puedan ser percibidos de una manera más favorable. Es necesario el promover o incrementar la difusión del programa de incentivos, para que todos los trabajadores, los conozcan, ¿Qué requiere para obtenerlos? y ¿Qué beneficios se producen?

Es claro que esto tendría cambios significativos a un corto y mediano plazo.

Logrando así incrementar la motivación de los trabajadores y modificando significativamente el comportamiento que estos presentan dentro y fuera de la organización. De esta manera se podrían obtener enormes beneficios, no solo para la empresa sino también para los empleados, lo cual concordaría con la misión y la filosofía de la organización, tomando como un factor importante el aspecto humano.

Como mencionamos anteriormente esta investigación tiene muchas limitaciones, dados los escasos recursos, la falta de información y cooperación por parte de la empresa, por lo que debe ser considerado solamente como un estudio introductorio, recomendamos una mayor investigación sobre este tema, lo cual puede ampliar los resultados y sugerencias, no solo sobre esta empresa sino sobre varias organizaciones mexicanas que utilizan el mismo tipo de instrumentos para motivar a sus empleados y modificar su comportamiento, principalmente aquellas que producen servicios o bienes.

Para esto podemos sugerir que se realice un mejor diseño experimental, que pueda proporcionar más datos sobre las variables dependientes y los factores que influyen en ellas.

8. BIBLIOGRAFÍA.

- 1) ARIAS GALICIA FERNANDO, "Administración de Recursos Humanos", Editorial Trillas, México 1998.
- 2) CHARLES A. MYERS, "Administración de Personal", Editorial Continental, México.
- 3) CHIAVENATO IDALBERTO, "Administración de Recursos Humanos", Editorial Mc. Graw Hill.
- 4) CHURDÓN HERBERT V, "Administración de Personal", Editorial Continental S.A. de C.V.
- 5) CLARKE THOMAS Y ELAINE MONKHOUSE, "Replantearse la empresa", Editorial Biblioteca de Empresa Folio, Barcelona, 1994.
- 6) DOYLE McKEACHIE, "Psicología", Fondo Educativo Interamericano, S.A. 1973.
- 7) DuBRIN ANDREW, "Fundamentals of Organizational Behavior", Nueva York, Pergamon press, 1974.
- 8) FESTINGER LEON, "A Theory of Cognitive Dissonance", Stanford University Press, 1957.
- 9) FILIPPO EDWIN B, "Principios de Administración de Personal", Editorial Mc. Graw Hill, México 1984.
- 10) FRENCH WENDELL C, "Administración de Personal, Desarrollo de Recursos Humanos", Editorial Limusa, México 1991.

- 11) GOMEZ P.GILDA (1981) "Autoestima, expectativa de éxito o de fracaso",
Revista Latinoamericana de Psicología Social, Vol 1 No1.
- 12) HERNANDEZ SAMPIERI ROBERTO, "Metodología de la Investigación",
Editorial Mc. Graw Hill, México 1998.
- 13) <http://www.reinoaventura.com.mx>
- 14) JUNOY JUAN. Diplomado en liderazgo y gestión educativos, "Liderazgo y Poder".
México 1994, Universidad de las Américas, A.C.
- 15) LEWIA, MIKE Y KELLY, GRAHAM, "La eficiencia administrativa",
(20 actividades para lograrla), Editorial Norma, Colombia, 1991.
- 16) LEWIN KURT, "A Dinamic Theory of Personality",
Nueva York, Mc Graw – Hill, 1935.
- 17) LOREDO DE MARTÍNEZ OLGA, SOLORIO GALGUERA MARCELA Y ANZURES Y
BOLAÑOS MAGDALENA(1991) "Manual de prácticas de Psicología General",
México. Editorial Trillas.
- 18) LORSCH JAY W, "Organizations and their Members",
Nueva York 1974.
- 19) "Manual de Inducción a la Empresa", Reino Aventura, Departamento de Recursos Humanos,
México 1999.
- 20) MARVIN D. DUNNELTE, "Psicología Industrial",
Editorial Trillas, México.
- 21) MASLOW ABRAHAM H, "A Theory of Human Motivation",
Psychological Review, 1943.

-
- 22) MASLOW ABRAHAM H, "Motivation and Personality",
Nueva York, Harper & Row, 1954.
- 23) MINTZBERG HENRY Y BRIAN QUINN JAMES, "La estructura de las organizaciones",
Prentice Hall, México 1993.
- 24) NAGHI NAMA FOROOSH MOHAMMAD, "Metodología de la Investigación",
Editorial Limusa.
- 25) NEWSTRON Y DAVIS, "Comportamiento Organizacional",
Séptima Edición, (2da edición en español).
- 26) PRIES LUDGER, "La reestructuración productiva como modernización reflexiva",
Editorial Colección CSH UAM – Iztapalapa, México 1995.
- 27) "Recorriendo Aventuras", Reino Aventura, México, Número 27,28 Y 29.
- 28) RODRIGUEZ E. MAURO, (1988) "Clave del Éxito Personal",
México, Editorial Trillas.
- 29) THOMPSON JAMES D, "Dinámica Organizacional"
S.Paulo, Mc Graw – Hill de Brasil, 1976.
- 30) VROOM VICTOR H, "Work and Motivation",
Nueva York 1964.
- 31) WHILLIAM B. WERTHER, JR. PHD, "Dirección de personal y recursos humanos",
Editorial Mc.Graw Hill , México 1982 pp (290 - 357).
- 32) WILLARD E. PARKER, "Técnicas de Dirección de personal", Tomo 4, "Técnicas Psicológicas modernas para Jefes y mandos inmediatos", Editorial Hispano Europea, Barcelona España 1976, pp (89 - 123).
-

9.1. APENDICE A.

INSTRUMENTO DE MEDICIÓN APLICADO.

Edad _____ Sexo M F Edo. Civil _____ Grado de Escolaridad _____
 Antigüedad en la empresa _____ ¿Tiene algún ingreso adicional, aparte de su salario? SI NO
Por Favor conteste según lo que piensa. Gracias por su tiempo y su colaboración.

1.- Considera Usted que solo las personas que se esfuerzan mucho pueden obtener Incentivos.

Totalmente de Acuerdo	Acuerdo	Indiferente	Desacuerdo	Total Desacuerdo
-----------------------	---------	-------------	------------	------------------

2.- Los Incentivos que percibe por parte de la empresa Influyen en la imagen que tiene de sí mismo.

Totalmente de Acuerdo	Acuerdo	Indiferente	Desacuerdo	Total Desacuerdo
-----------------------	---------	-------------	------------	------------------

3.- El reconocimiento a su labor es parte de las actividades que realiza la empresa.

Totalmente de Acuerdo	Acuerdo	Indiferente	Desacuerdo	Total Desacuerdo
-----------------------	---------	-------------	------------	------------------

4.- Esta Usted satisfecho con el tipo de reconocimientos que la empresa le otorga.

Totalmente de Acuerdo	Acuerdo	Indiferente	Desacuerdo	Total Desacuerdo
-----------------------	---------	-------------	------------	------------------

5.- Utiliza mas tiempo del indicado para lograr incentivos.

Totalmente de Acuerdo	Acuerdo	Indiferente	Desacuerdo	Total Desacuerdo
-----------------------	---------	-------------	------------	------------------

6.- La empresa contribuye de alguna manera para motivar su productividad.

Totalmente de Acuerdo	Acuerdo	Indiferente	Desacuerdo	Total Desacuerdo
-----------------------	---------	-------------	------------	------------------

7.- Convive con sus compañeros para lograr obtener incentivos.

Totalmente de Acuerdo	Acuerdo	Indiferente	Desacuerdo	Total Desacuerdo
-----------------------	---------	-------------	------------	------------------

8.- Los supervisores felicitan personalmente a los empleados cuando hacen las cosas mejor de lo que deben..

Totalmente de Acuerdo	Acuerdo	Indiferente	Desacuerdo	Total Desacuerdo
-----------------------	---------	-------------	------------	------------------

9.- Los premios que obtiene los percibe como suficientes para realizar un esfuerzo mayor en su trabajo.

Totalmente de Acuerdo	Acuerdo	Indiferente	Desacuerdo	Total Desacuerdo
-----------------------	---------	-------------	------------	------------------

10.- Los incentivos le son de utilidad para sentirse satisfecho con usted mismo.

Totalmente de Acuerdo	Acuerdo	Indiferente	Desacuerdo	Total Desacuerdo
-----------------------	---------	-------------	------------	------------------

11.- El trabajo se debe realizar de manera correcta y eficiente para obtener incentivos.

Totalmente de Acuerdo	Acuerdo	Indiferente	Desacuerdo	Total Desacuerdo
-----------------------	---------	-------------	------------	------------------

12.- En ocasiones siente que la empresa exige más de lo que pueden hacer.

Totalmente de Acuerdo	Acuerdo	Indiferente	Desacuerdo	Total Desacuerdo
-----------------------	---------	-------------	------------	------------------

13.- Al llegar a su casa, se siente con ánimos de convivir con su familia.

Totalmente de Acuerdo	Acuerdo	Indiferente	Desacuerdo	Total Desacuerdo
-----------------------	---------	-------------	------------	------------------

14.- Conoce acerca de los premios que otorga la empresa por un mejor desempeño y ventas.

Totalmente de Acuerdo	Acuerdo	Indiferente	Desacuerdo	Total Desacuerdo
-----------------------	---------	-------------	------------	------------------

15.- El requisito para obtener incentivos es adecuado.

Totalmente de Acuerdo	Acuerdo	Indiferente	Desacuerdo	Total Desacuerdo
-----------------------	---------	-------------	------------	------------------

16.- Es obligatorio adquirir nuevos conocimientos para superarse en su medio de trabajo.

Totalmente de Acuerdo	Acuerdo	Indiferente	Desacuerdo	Total Desacuerdo
-----------------------	---------	-------------	------------	------------------

17.- Mucho del personal sólo asiste para cumplir con su horario de trabajo.

Totalmente de Acuerdo	Acuerdo	Indiferente	Desacuerdo	Total Desacuerdo
-----------------------	---------	-------------	------------	------------------

18.- El personal está orgulloso de pertenecer a la empresa.

Totalmente de Acuerdo	Acuerdo	Indiferente	Desacuerdo	Total Desacuerdo
-----------------------	---------	-------------	------------	------------------

19.- Vale la pena trabajar en la empresa.

Totalmente de Acuerdo	Acuerdo	Indiferente	Desacuerdo	Total Desacuerdo
-----------------------	---------	-------------	------------	------------------

20.- Usualmente los supervisores dan crédito a las ideas aportadas por los empleados.

Totalmente de Acuerdo	Acuerdo	Indiferente	Desacuerdo	Total Desacuerdo
-----------------------	---------	-------------	------------	------------------

21.- Los empleados pueden terminar tranquilos su trabajo y sin presión.

Totalmente de Acuerdo	Acuerdo	Indiferente	Desacuerdo	Total Desacuerdo
-----------------------	---------	-------------	------------	------------------

22.- Es fácil hacer que el personal labore tiempo extra.

Totalmente de Acuerdo	Acuerdo	Indiferente	Desacuerdo	Total Desacuerdo
-----------------------	---------	-------------	------------	------------------

23.- Existe confianza mutua entre la administración, el sindicato y los empleados.

Totalmente de Acuerdo	Acuerdo	Indiferente	Desacuerdo	Total Desacuerdo
-----------------------	---------	-------------	------------	------------------

24.- Los esfuerzos son sinceros, de todas las partes, para lograr que las cosas salgan bien.

Totalmente de Acuerdo	Acuerdo	Indiferente	Desacuerdo	Total Desacuerdo
-----------------------	---------	-------------	------------	------------------

25.- La satisfacción del trabajador está asociada con el desempeño y las recompensas.

Totalmente de Acuerdo	Acuerdo	Indiferente	Desacuerdo	Total Desacuerdo
-----------------------	---------	-------------	------------	------------------

26.- La motivación del trabajador depende de que sus necesidades se satisfagan.

Totalmente de Acuerdo	Acuerdo	Indiferente	Desacuerdo	Total Desacuerdo
-----------------------	---------	-------------	------------	------------------

27.- En la empresa existe el sentimiento de pertenencia a la compañía y de que el trabajador es miembro valioso de un equipo.

Totalmente de Acuerdo	Acuerdo	Indiferente	Desacuerdo	Total Desacuerdo
-----------------------	---------	-------------	------------	------------------

28.- El supervisor influye en los superiores para obtener aumentos de pagos y otros beneficios para los trabajadores.

Totalmente de Acuerdo	Acuerdo	Indiferente	Desacuerdo	Total Desacuerdo
-----------------------	---------	-------------	------------	------------------

29.- La empresa se preocupa cuando el trabajador se siente indispuesto.

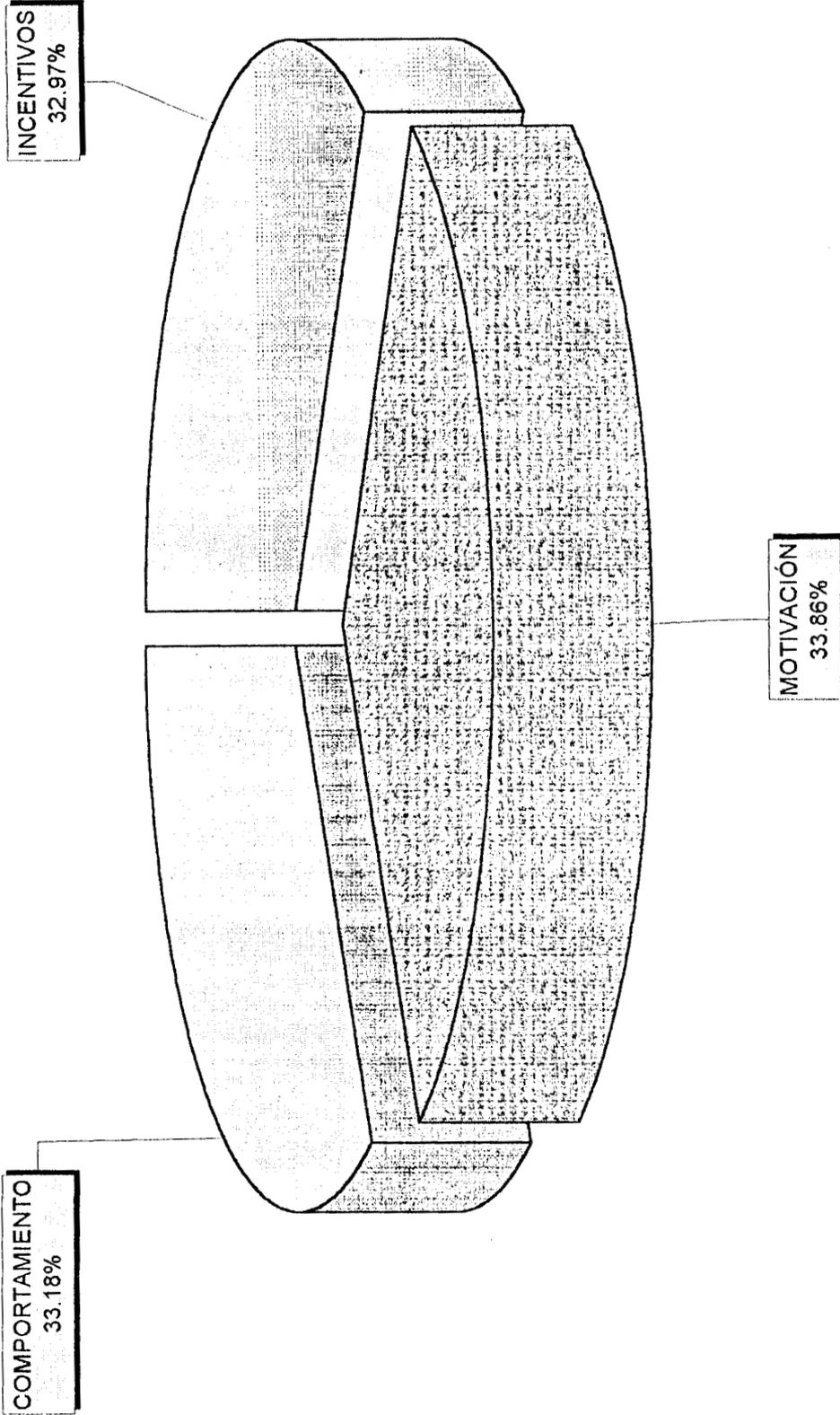
Totalmente de Acuerdo	Acuerdo	Indiferente	Desacuerdo	Total Desacuerdo
-----------------------	---------	-------------	------------	------------------

30.- Esta Usted bien informado acerca de lo que debe de realizar en su trabajo.

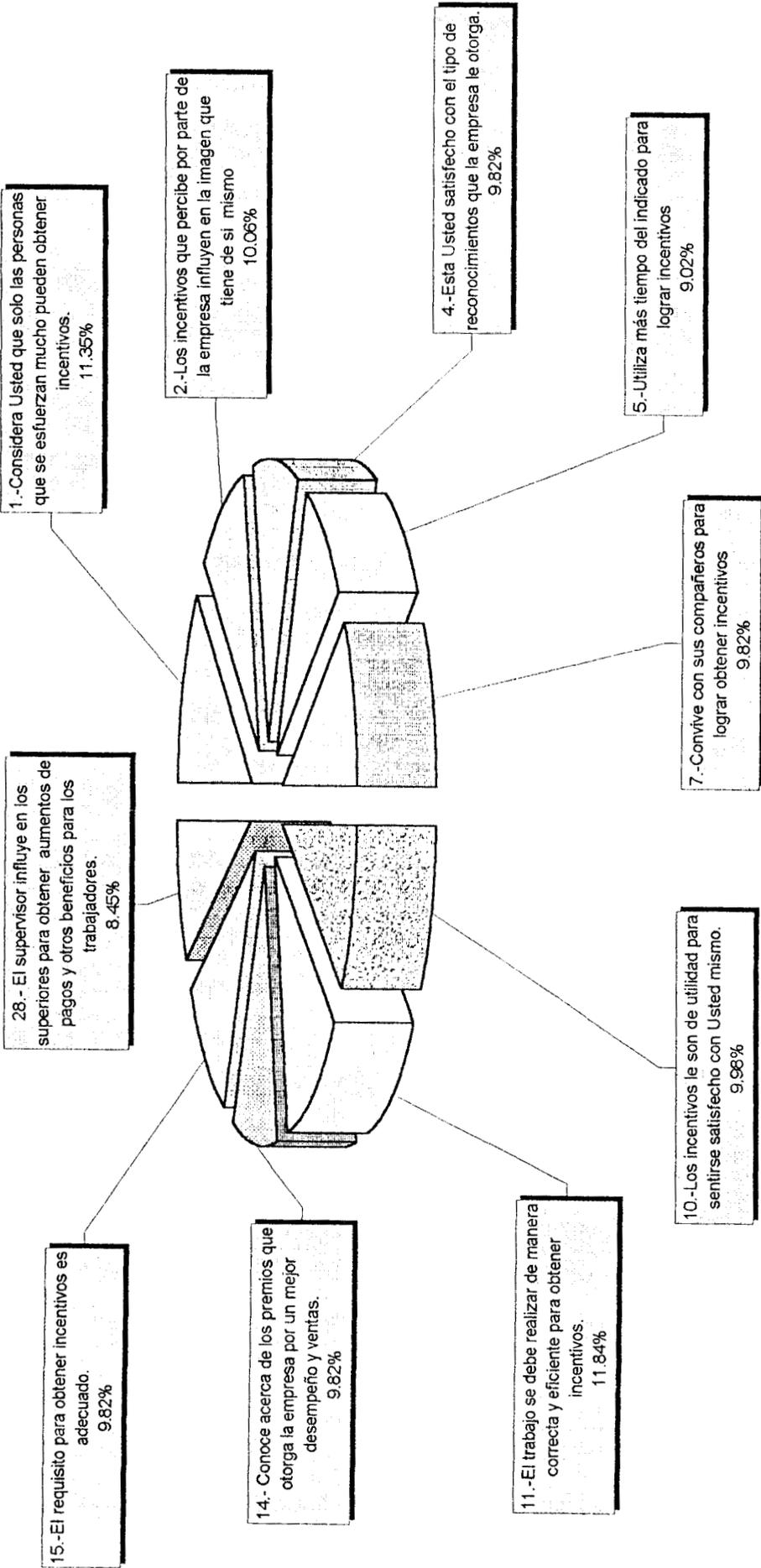
Totalmente de Acuerdo	Acuerdo	Indiferente	Desacuerdo	Total Desacuerdo
-----------------------	---------	-------------	------------	------------------

9.2. APENDICE B.

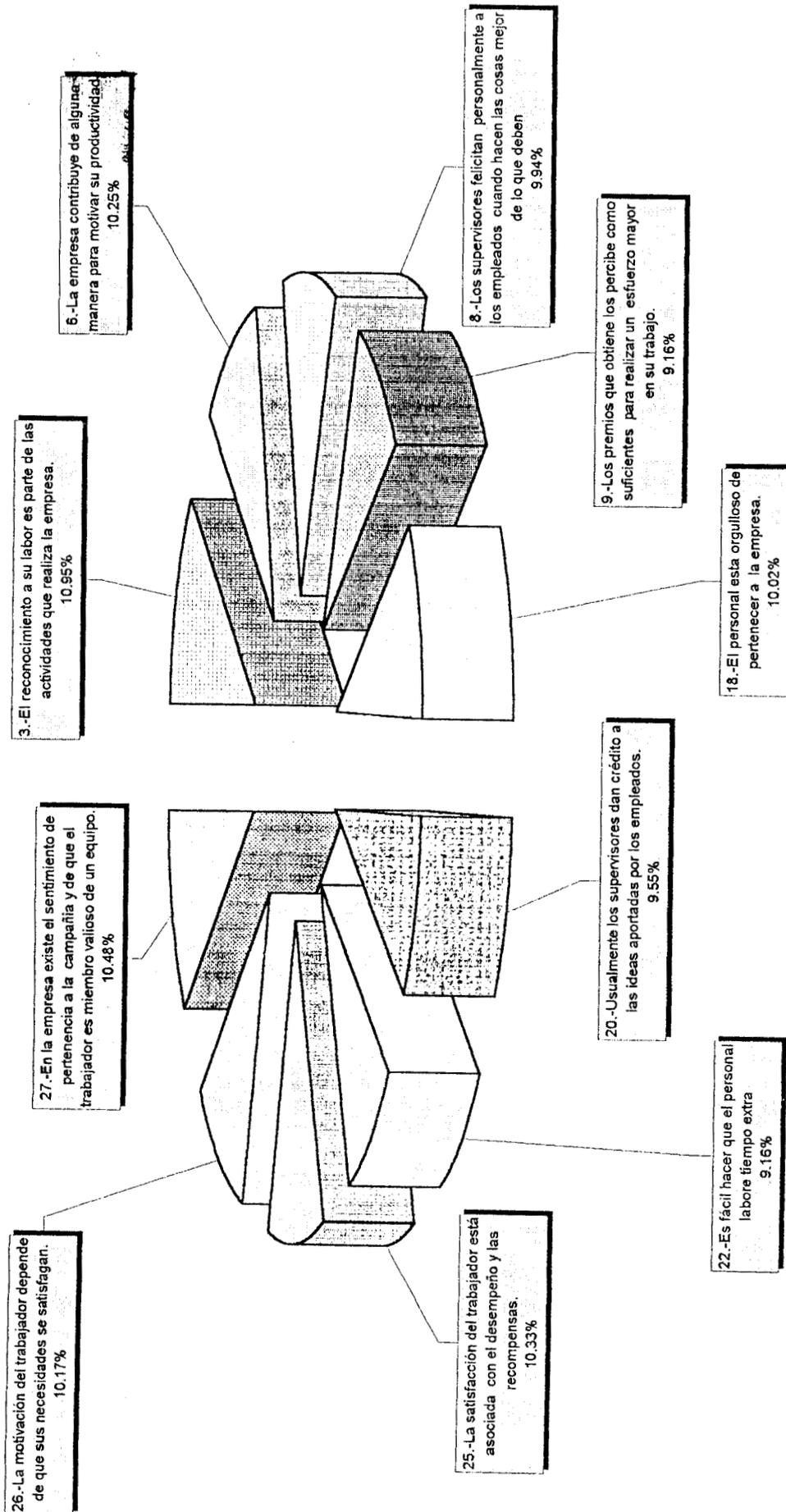
FACTORES SWETT



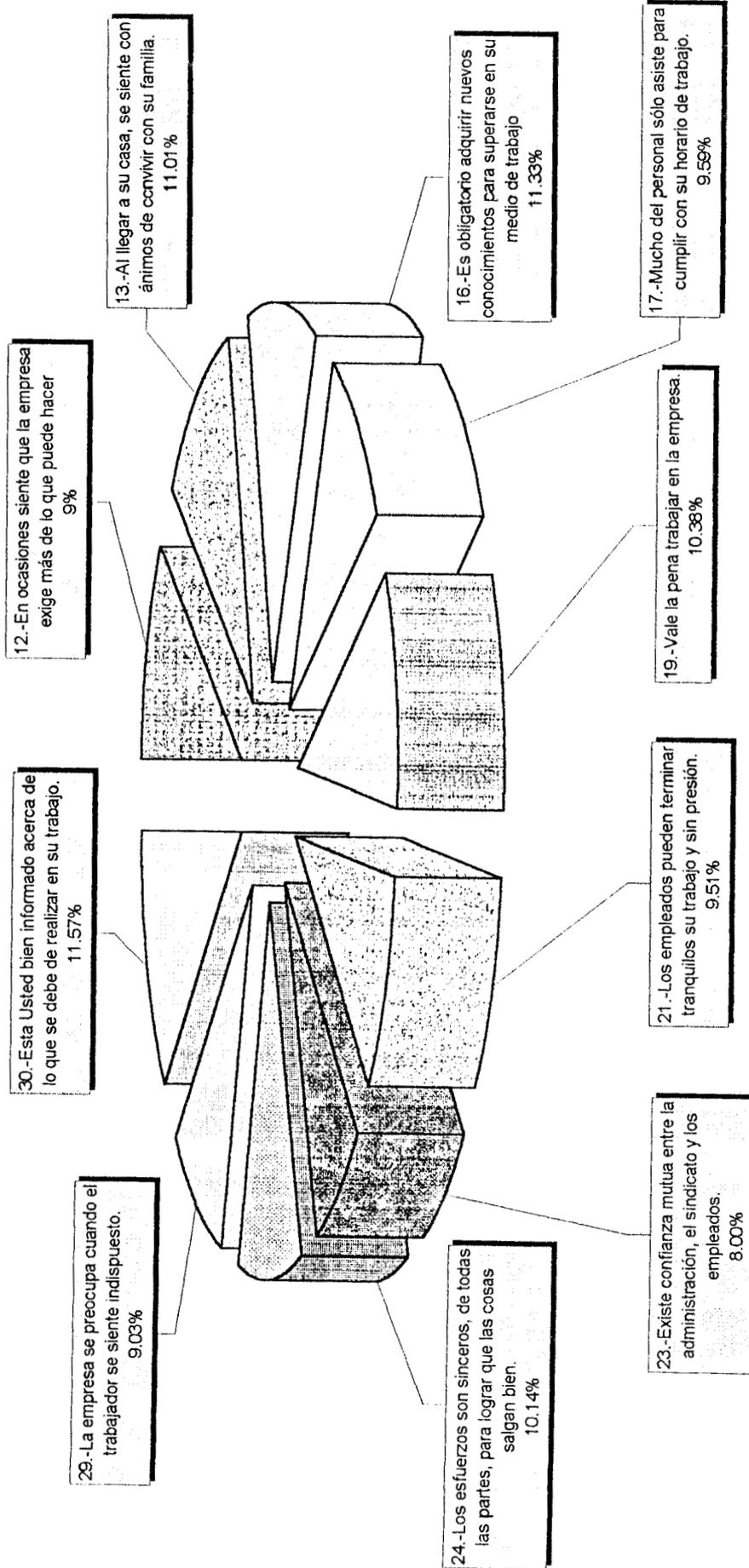
ITEMS INCENTIVOS



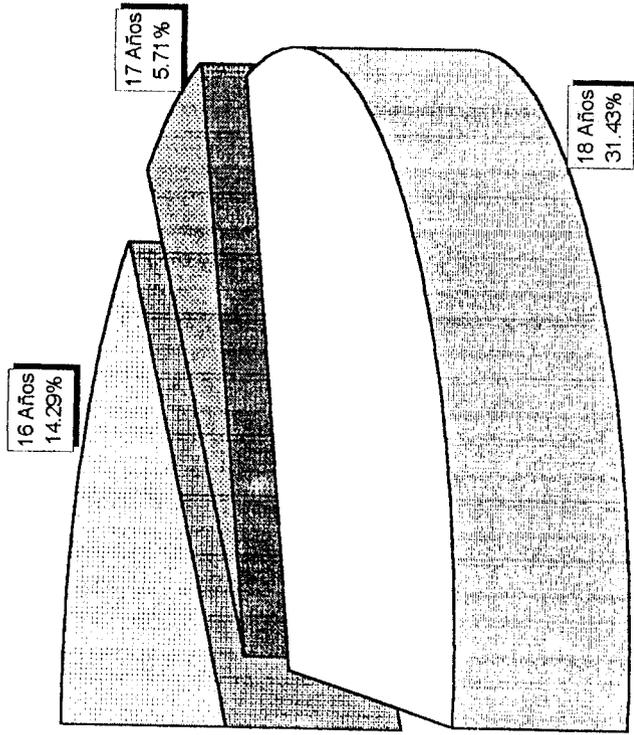
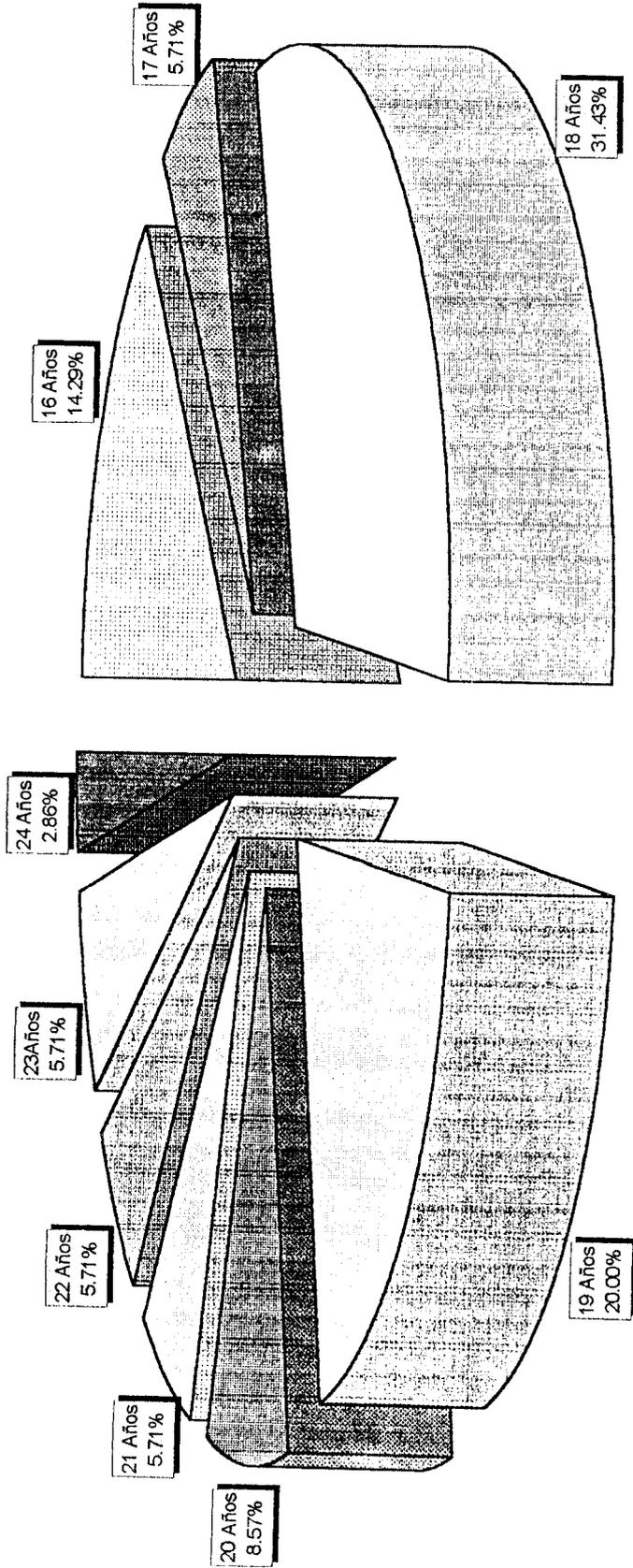
ITEMS MOTIVACION



ITEMS COMPORTAMIENTO

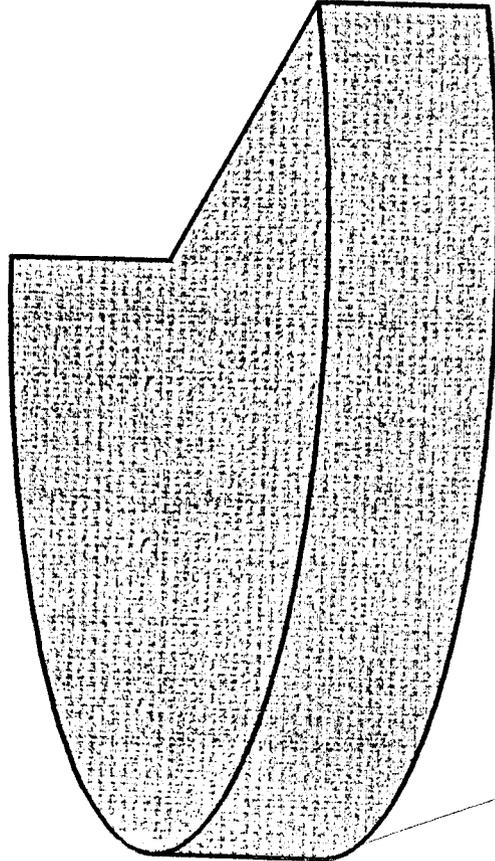
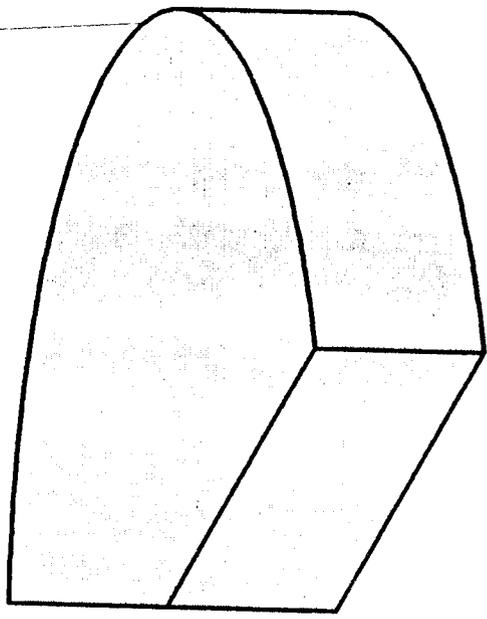


EDAD



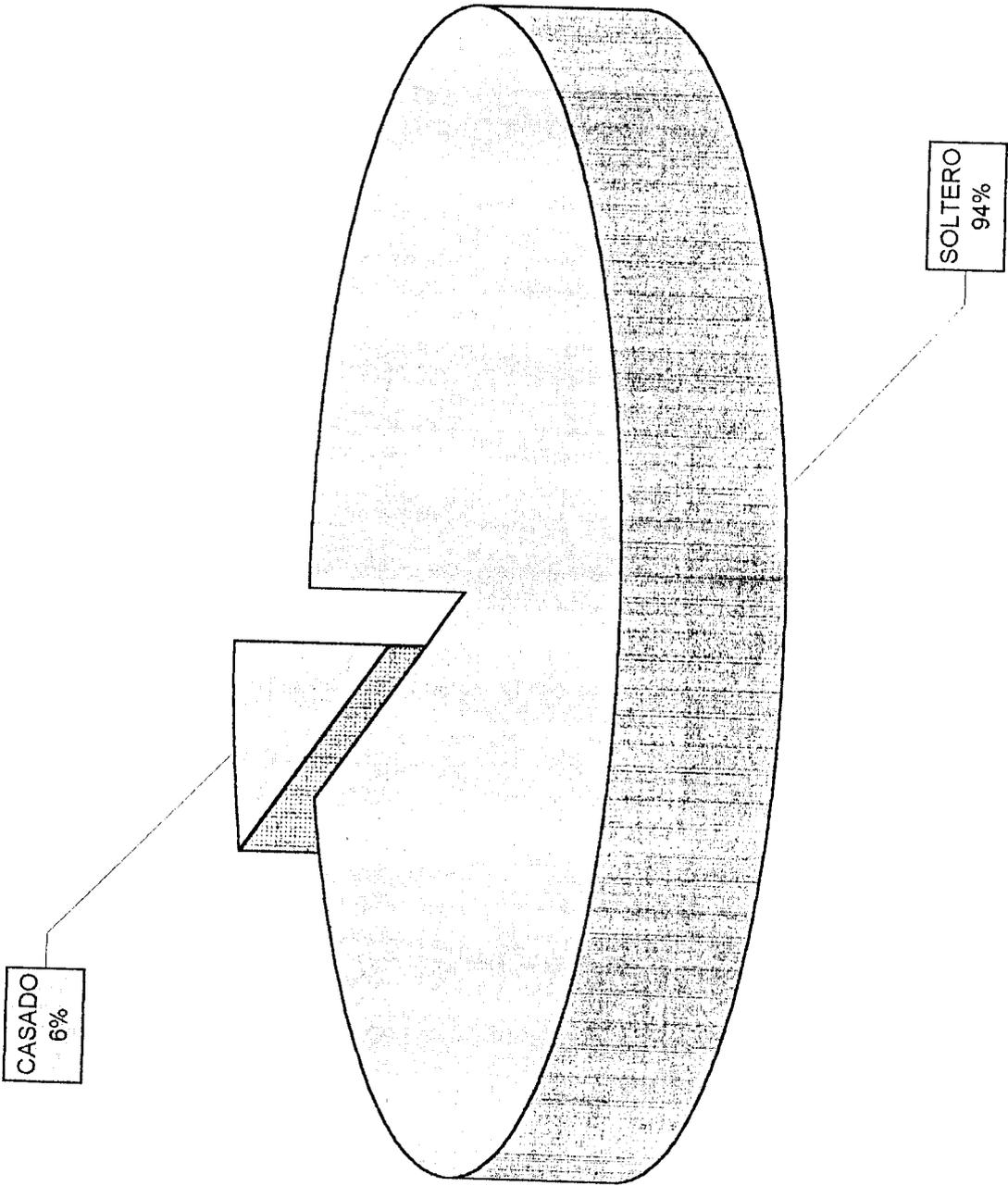
SEXO

MASCULINO
42.86%

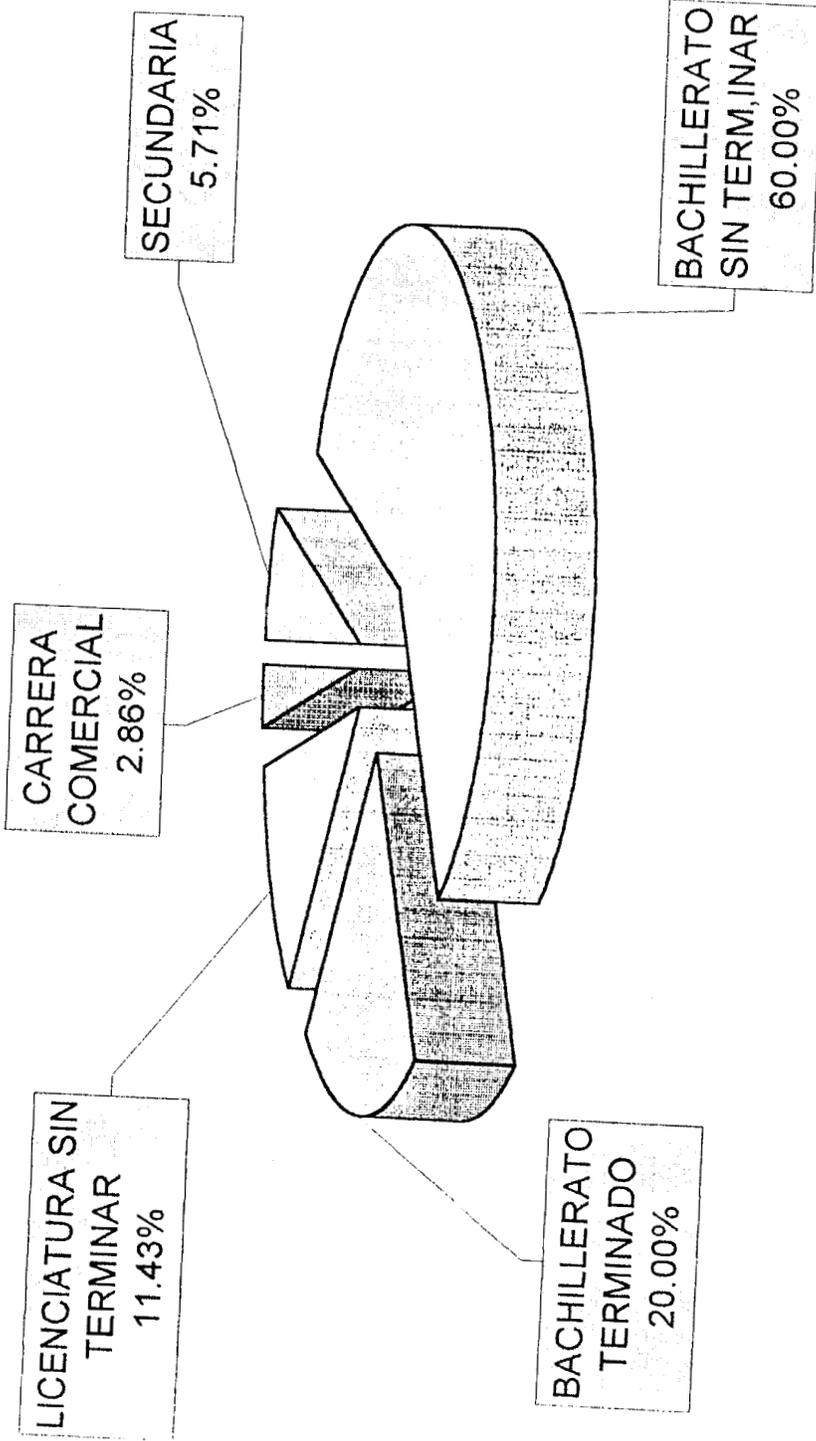


FEMENINO
57.14%

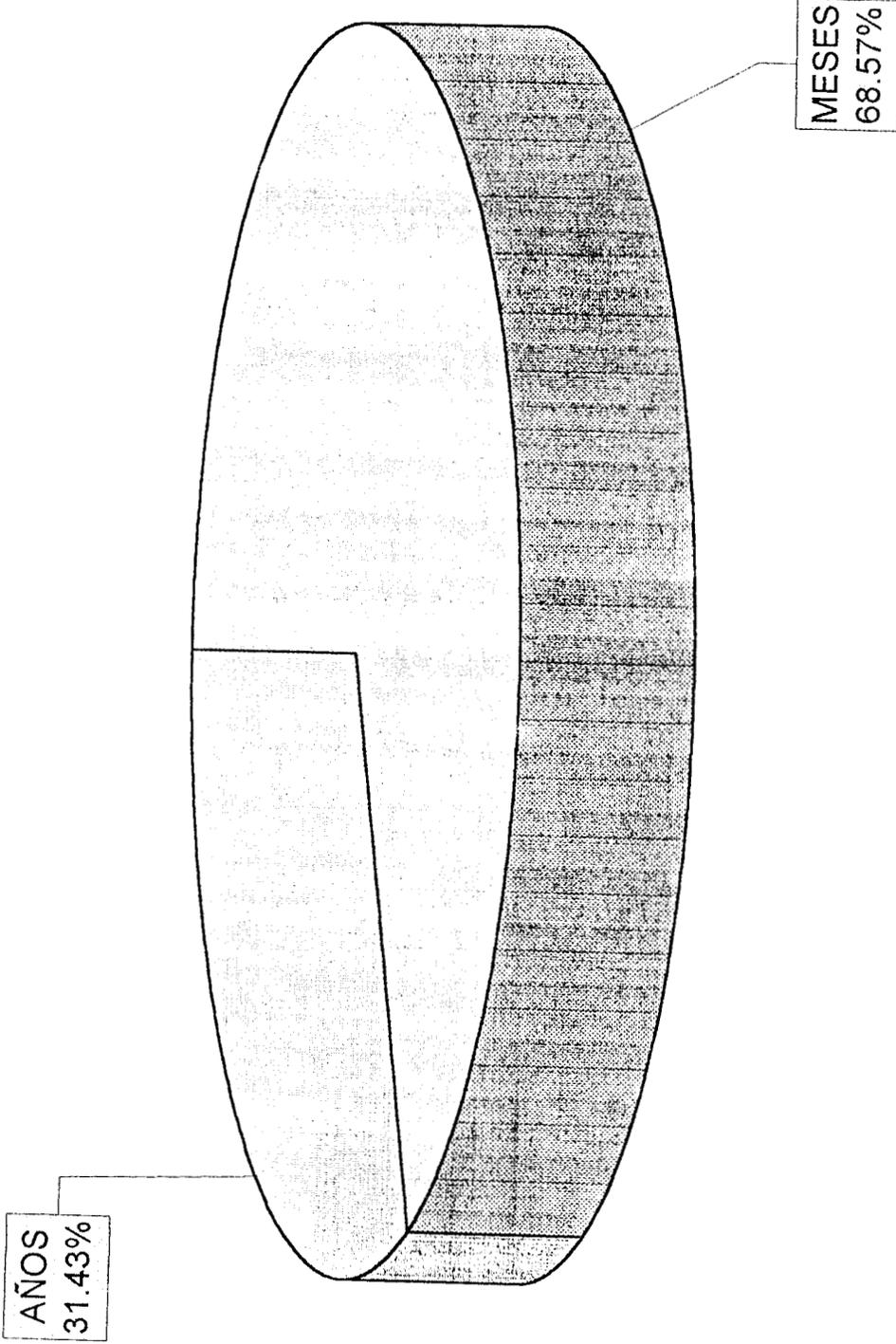
ESTADÍSTICAS



GRADO DE BACHILLERATO

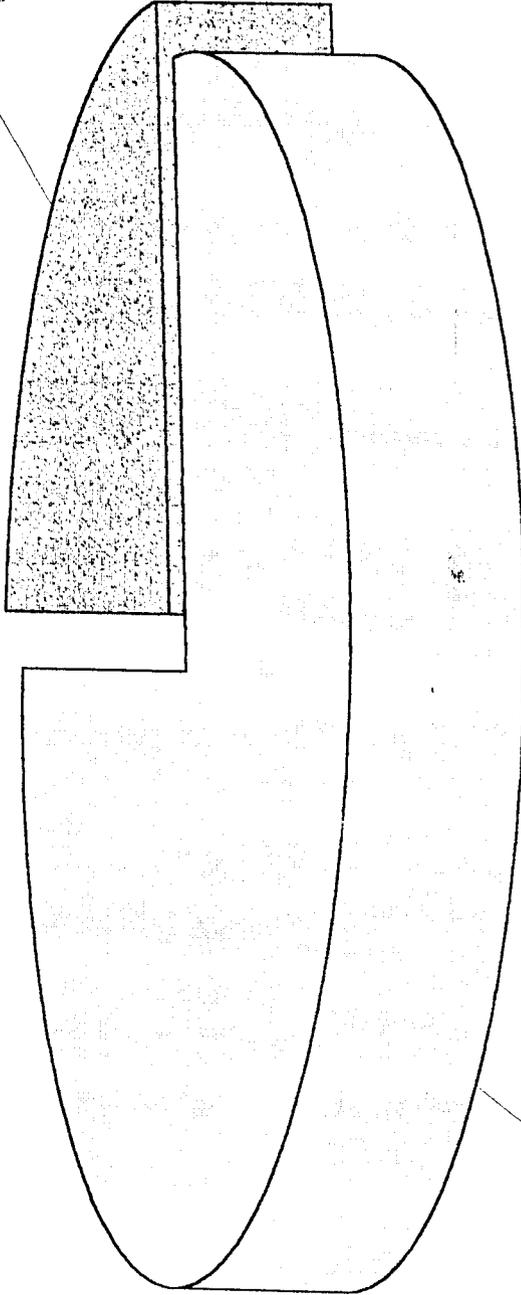


ANTIGÜEDAD EN LA EMPRESA



INGRESSO ADIZIONALE

SI
22.86%



NO
77.14%