



Universidad Central de Venezuela  
Facultad de Humanidades y Educación  
Escuela de Educación

**LA MOTIVACIÓN COMO POLITICA DE CULTURA Y RECREACIÓN  
LABORAL CORPORATIVA: UN ESTUDIO DE CASO**

**Tutor:** Dr. José Marín Díaz

**Autoras:**

Álvarez Soman C.I. 18.538.478  
Arteaga Hilda C.I. 18.134.400

Caracas, Julio 2013



Universidad Central de Venezuela  
Facultad de Humanidades y Educación  
Escuela de Educación



**LA MOTIVACIÓN COMO POLÍTICA DE CULTURA Y RECREACIÓN  
LABORAL CORPORATIVA: UN ESTUDIO DE CASO**

Trabajo de grado presentado ante la Universidad Central de Venezuela  
para optar a la Licenciatura en Educación, Mención: Desarrollo de los  
Recursos Humanos

Caracas, Julio 2013



## VEREDICTO

Quienes suscriben, miembros del jurado designado por el Consejo de la Escuela de Educación en su sesión 1505 de fecha 13/7/13 para evaluar el Trabajo de Licenciatura presentado por Soman Álvarez, C.I. 18.538.478 y Hilda, Arteaga C.I 18134400, bajo el Título: LA MOTIVACIÓN COMO POLITICA DE CULTURA Y RECREACIÓN LABORAL CORPORATIVA: UN ESTUDIO DE CASO Para optar la Título de LICENCIADAS EN EDUCACIÓN.

1. Hoy 02 de Octubre nos reunimos en la sede de la Escuela de Educación para que su(s) autor(es) lo defendiera(n) en forma pública.
2. Culminada la Defensa Pública del referido Trabajo de Licenciatura, conforme a lo dispuesto en el Art. 14 del "Reglamento de Trabajos de Licenciatura de las escuelas de la Facultad de Humanidades y Educación" adoptando como criterios para otorgar la calificación: rigurosidad en el razonamiento, coherencia en la exposición, claridad y pertinencia en los procesos metodológicos empleados, adecuación del sustento teórico, así como la calidad de la exposición oral y de las respuestas dadas a las preguntas formuladas por el jurado, acordamos calificarlo como:

APLAZADO

APROBADO  otorgándole la mención:

SUFICIENTE  DISTINGUIDO  SOBRESALIENTE

3. Las razones que justifican la calificación otorgada son las siguientes. El trabajo fue expuesto y defendido en forma clara, coherente y pertinente; elaborado siguiendo los procedimientos teóricos y metodológicos adecuados a los objetivos de la investigación.

  
Prof. Thairi Garcia

  
Prof. Rosa Melo

  
Tutor Soledad Marin

## APROBACIÓN DEL TUTOR

Quien suscribe, Dr. José Marín Díaz, portador de la C.I. 4587522, de la Universidad Central de Venezuela, adscrito a la Escuela de Educación, en mi carácter de tutor del Trabajo de Grado titulado La Motivación Como Política De Cultura Y Recreación Laboral Corporativa: Un Estudio De Caso, realizado por lo(a) s ciudadano(a) s Álvarez Soman C.I. 18538478, y Arteaga Hilda C.I. 18134400, manifiesto que he revisado en su totalidad la versión definitiva de los ejemplares de este trabajo y certifico que se le incorporaron las observaciones y modificaciones indicadas por el jurado evaluador durante la defensa del mismo.

En Caracas a los 4 días del mes de Octubre de 2013



Dr. José Marín Díaz

C.I. 4587522

## **Dedicatoria**

Dedico este trabajo a mis padres que siempre me guiaron y apoyaron incondicionalmente desde el comienzo de mis estudios, creyendo en mí y brindándome las herramientas necesarias para ser una buena estudiante y culminar satisfactoriamente todas las metas que me proponga en la vida.

A mi esposo que es mi amigo y mi apoyo, por los innumerables momentos que me guio e impulso a alcanzar esta y mis otras metas que juntos podemos lograr.

A la memoria de mi Abuela que siempre estuvo al tanto de mis proyectos y estudios, motivándome y guiándome.

A mi querida amiga y compañera de trabajo de grado que con gusto compartí esta experiencia y muchas otras que perduraran en el tiempo.

**Soman Alvarez**

## **Dedicatoria**

Primeramente dedico este trabajo de grado a Dios por guiarme, cuidarme y por darme el impulso necesario para continuar y alcanzar mis metas de vida.

A mis hermosos, luchadores, trabajadores, incansables, perseverantes, pacientes, guías y maestros de vida que son mis padres por su incondicional e infinito apoyo. En especial a la memoria de mi bella madre que siempre está conmigo guiándome.

A mis familiares, amigos y compañeros de trabajo por su inalcanzable e inmenso apoyo, incitándome cada día a lograr mis proyectos de vida.

A mi compañera de trabajo de grado y buena amiga con la cual tuve el agrado de compartir en el transcurso de la carrera.

**Hilda Arteaga**

## **Agradecimientos**

Agradecemos la colaboración que nos brindó la organización Krafts Foods de Venezuela, así como al personal del Departamento de Recursos Humanos quienes muy amablemente suministraron la información fundamental para el logro del presente trabajo de grado.

A nuestro tutor Dr. José Marín Díaz, inmenso agradecimiento por su orientación, dedicación, colaboración y tiempo, en el transcurso de nuestro trabajo de grado.

Asimismo agradecemos infinitamente a todos nuestros profesores de la Escuela de Educación, de nuestra hermosa Universidad Central de Venezuela por su incondicional y significativa contribución a nuestra futura gestión como representantes de la educación durante los 5 años de estudios.

**Soman Álvarez e Hilda Arteaga**



Universidad Central de Venezuela  
Facultad de Humanidades y Educación  
Escuela de Educación



## LA MOTIVACIÓN COMO POLITICA DE CULTURA Y RECREACIÓN LABORAL CORPORATIVA: UN ESTUDIO DE CASO

**Tutor:** Dr. José Marín Díaz

**Autoras:**

Álvarez Soman

Arteaga Hilda

**Fecha:** julio, 2013

### RESUMEN

A partir de las reformas que han surgido en la legislación venezolana y con la creación de nuevos organismos como el Instituto Nacional de Prevención, Salud y Seguridad Laboral (INPSASEL), se garantiza el cumplimiento de la política nacional en materia de promoción, prevención, atención de la salud y la seguridad laboral a todos los trabajadores para mejorar de manera integral su calidad de vida y la de su familia. En atención a lo expuesto, el objetivo general de este estudio fue: Analizar la influencia de la política de cultura y recreación en la motivación de los trabajadores del Departamento de Recursos Humanos de Kraft Foods Venezuela. En esta orientación, se comparó la situación de la organización objeto de estudio con lo establecido en las normativas jurídico-legales relacionadas con la cultura, recreación y utilización del tiempo libre de los trabajadores, estableciendo sus condiciones laborales, y, analizando el impacto que tiene la motivación en la productividad de esta empresa. El estudio fue enmarcado en el paradigma positivista bajo un enfoque cuantitativo, siendo una investigación de campo con nivel descriptivo. La muestra estuvo representada por setenta y cinco (75) empleados adscritos al Departamento de Recursos Humanos de Kraft Foods Venezuela. Las técnicas utilizadas fueron la encuesta utilizando como instrumento un cuestionario aplicado a la muestra seleccionada, estructurado con dieciséis (16) ítems presentados con el método de escalamiento tipo Likert con alternativas de respuestas, asimismo, se empleó la entrevista al personal de la alta gerencia de la organización, tomando como base un guión de preguntas. Como resultados se tiene que el desarrollo de estas actividades redundará en beneficios para los trabajadores y sus familias en cuanto a calidad de vida, salud y bienestar, y por ende, mejora la eficiencia, eficacia y productividad de los trabajadores aportando mayores beneficios a la empresa, además de aumentar la motivación del talento humano, lo que se traduce en un clima organizacional agradable y armonioso.

**Descriptor:** Motivación, incentivos, desempeño laboral, productividad, actividades recreativas, cultura.



Universidad Central de Venezuela  
Facultad de Humanidades y Educación  
Escuela de Educación



## LA MOTIVACIÓN COMO POLITICA DE CULTURA Y RECREACIÓN LABORAL CORPORATIVA: UN ESTUDIO DE CASO

**Tutor:** Dr. José Marín Díaz

**Autoras:**

Álvarez Soman

Arteaga Hilda

**Fecha:** julio, 2013

### ABSTRACT

From reforms that have emerged in Venezuelan legislation and with the creation of new bodies such as the National Institute of prevention, health and occupational safety (INPSASEL), ensures compliance with the national policy of promotion, prevention, care, health and job security to all workers to comprehensively improve their quality of life and that of his family. In view of the above, the overall objective of this study was: analyze the influence of the policy of culture and recreation in the motivation of the workers of the Department of human resources of Kraft Foods Venezuela. In this orientation, compared the Organization's situation under study with provisions of legal regulations related to culture, recreation and use of leisure for workers, establishing their working conditions, and analyzing the impact that has motivation on the productivity of this company. The study was framed in the positivist paradigm under a quantitative approach, being a field research with descriptive level. The sample was represented by seventy-five (75) employees assigned to the Department of human resources of Kraft Foods Venezuela. The techniques used were the survey using a questionnaire applied to the selected sample, such as instrument structured with sixteen (16) items submitted with the method of scaling type Likert response alternatives, also, used the interview to the staff of the senior management of the Organization, on the basis of a script of questions. As a result is that the development of these activities results in benefits to workers and their families in terms of quality of life, health and well-being, and thus improves the efficiency, effectiveness and productivity of workers bringing major benefits to the company, in addition to increasing the motivation of the human talent, which translates into a pleasant and harmonious organizational climate.

**Key words:** Motivation, incentives, performance, productivity, recreational activities, culture.

## ÍNDICE GENERAL

	pp.
Dedicatoria.....	i
Agradecimientos.....	iii
Índice de Cuadros.....	viii
Índice de Gráficos.....	x
INTRODUCCIÓN.....	1
CAPÍTULO	
I. EL PROBLEMA.....	4
Planteamiento del problema.....	4
Justificación.....	10
Objetivos.....	15
II. MARCO TEÓRICO.....	16
Antecedentes de la Investigación.....	16
Contexto Organizacional.....	25
Reseña Histórica de Kraft Foods Venezuela.....	25
Filosofía Gerencial de Kraft Foods Venezuela.....	26
Estructura Organizativa.....	28
Bases Teóricas.....	30
Teoría Científica–Clásica.....	30
Teoría de las Relaciones Humanas.....	33
Teorías de la Motivación.....	36
Modelos de la Motivación.....	38
Teoría de la Pirámide de Necesidades.....	39
Teoría Bifactorial Motivación-Higiene.....	44
Teoría de las Necesidades de McClelland.....	46
Teoría X y Teoría Y.....	48
Teoría de las Expectativas de Vroom.....	50
Teoría de la Fijación de Metas.....	53
Aproximación Teórico-Conceptual sobre la Gerencia.....	55
La Organización y sus Generalidades.....	56
Tipos de Organizaciones.....	60
Claves de la Organización Exitosa.....	62
Desempeño y Satisfacción Laboral.....	66

Fundamentos de la Recreación y Políticas de Cultura.....	68
Beneficios de la Recreación.....	72
Motivación e Incentivos como Política Laboral.....	74
Desarrollo del Talento Humano en Kraft Foods Venezuela y su Influencia en la Productividad.....	77
Bases Legales.....	79
Definición de Términos Básicos.....	85
III. MARCO METODOLÓGICO.....	88
Ruta Metodológica.....	88
Diseño de la Investigación.....	92
Tipo de Investigación.....	94
Nivel de la Investigación.....	96
Población y muestra.....	97
Técnicas e Instrumentos de Recolección de datos.....	99
Validación y Confiabilidad del Instrumento.....	101
Operacionalización de las variables.....	104
IV. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS.....	106
Análisis de los resultados a través del Cuestionario.....	106
Análisis de los resultados a través de las entrevistas.....	124
V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	131
Conclusiones.....	131
Recomendaciones.....	137
REFERENCIAS.....	139
ANEXOS.....	146
Anexo “A” Guión de Entrevista.....	146
Anexo “B” Cuestionario Preliminar.....	148
Anexo “C” Cuestionario Definitivo.....	153
Anexo “D” Matriz de Validación.....	156

## ÍNDICE DE CUADROS

<b>Cuadro</b>	<b>Descripción</b>	<b>pp.</b>
1	Cuadro de operacionalización de las variables.....	105
2	Ítem 1.-Participa en el desarrollo de actividades recreativas.....	107
3	Ítem 2.-Participa en la planificación y selección de estas actividades.....	108
4	Ítem 3.-La empresa desarrolla actividades con fines recreativos y utilización del tiempo libre para el trabajador y su familia.....	109
5	Ítem 4.-Recibe orientación de la empresa durante las actividades culturales y recreativas.....	110
6	Ítem 5.-Realiza actividades en su tiempo libre para recrearse y divertirse con su familia.....	111
7	Ítem 6.-La empresa fomenta el compañerismo y la unión entre los trabajadores.....	112
8	Ítem 7.-La política de cultura y recreación de la empresa valora su rol como trabajador.....	113
9	Ítem 8.-La política de cultura y recreación de la empresa ayuda a mejorar tanto su calidad de vida como la de su familia.....	114
10	Ítem 9.-Se presentan posibilidades de desarrollo profesional en la empresa recrearse con los programas establecidos por la empresa.....	115
11	Ítem 10.-Aprovecha al máximo su tiempo libre.....	116
12	Ítem 11.-La empresa toma en cuenta sus opiniones para mejorar las tareas que está realizando.....	117
13	Ítem 12.-Percibe un clima organizacional agradable y armónico en el ambiente laboral.....	118
14	Ítem 13.-Se siente satisfecho con la política de actividades recreativas y la utilización del tiempo libre desarrollado por la empresa.....	120

15	Ítem 14.-La empresa fomenta la participación, la armonía y la superación personal y profesional.....	121
16	Ítem 15.-Recibe incentivos económicos por parte de la empresa como consecuencia de cumplir con las metas de productividad.....	122
17	Ítem 16.-La motivación como política organizacional tiene un impacto positivo en el cumplimiento de las metas de productividad.....	123
18	La motivación como política de cultura y recreación laboral corporativa.....	125

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

<b>Gráfico</b>	<b>Descripción</b>	<b>pp.</b>
1	Niveles de necesidades de los seres humanos.....	41
2	Niveles jerárquicos de necesidades.....	42
3	Teoría X y Teoría Y.....	49
4	Teoría de la Expectativas.....	50
5	Distribución porcentual del ítem 1.....	107
6	Distribución porcentual del ítem 2.....	108
7	Distribución porcentual del ítem 3.....	109
8	Distribución porcentual del ítem 4.....	110
9	Distribución porcentual del ítem 5.....	111
10	Distribución porcentual del ítem 6.....	112
11	Distribución porcentual del ítem 7.....	113
12	Distribución porcentual del ítem 8.....	114
13	Distribución porcentual del ítem 9.....	115
14	Distribución porcentual del ítem 10.....	116
15	Distribución porcentual del ítem 11.....	117
16	Distribución porcentual del ítem 12.....	118
17	Distribución porcentual del ítem 13.....	120
18	Distribución porcentual del ítem 14.....	121
19	Distribución porcentual del ítem 15.....	122
20	Distribución porcentual del ítem 16.....	123

## INTRODUCCIÓN

El ser humano durante la mayor parte de su vida pertenece a una organización, es decir, hombres y mujeres de todo el mundo pasan gran parte de su existencia trabajando en distintas organizaciones, enfrentando innumerables desafíos para cumplir con sus tareas diarias, donde no sólo son importantes los recursos económicos, sociales y tecnológicos, ya que estos por sí solos no constituyen la fórmula para lograr objetivos de la organización, sino que conjuntamente con el talento humano que la conforma se pueden lograr los objetivos y metas establecidas.

Dentro de la rutina diaria de un trabajador surgen momentos de alegría, estrés, depresión, frustración, entre otros. Dichas rutinas pueden llegar a ser en extremos tediosas condicionando la salud y el estado de ánimo de los trabajadores si estos no experimentan cambios en las actividades que realizan. Lo anterior, en el entendido que la salud es el estado de bienestar biológico, físico, psicológico y social; considerado un derecho fundamental de todos los seres humanos y es un deber de los empleadores y del estado crear normas y políticas que garanticen esta estabilidad y bienestar. Por tanto, la salud tiene en la recreación un aliado de importancia por sus posibilidades de proporcionar al hombre un estado mental libre de tensiones y proporcionarle actividades que favorecen relaciones humanas satisfactorias.

Existen algunas alternativas para lograr que el momento libre de toda actividad en la que se requiera algún tipo de trabajo involucrando un determinado número de horas, una remuneración o incentivo para su realización, se transforme en un tiempo de recreación, de esparcimiento, descanso o diversión, pero siempre enfocadas a un uso adecuado del tiempo libre obteniendo beneficios para el desarrollo del trabajador y su familia.

En esta orientación, es importante señalar que a partir de las reformas que han surgido en la legislación venezolana y con la creación de nuevos

organismos como el Instituto Nacional de Prevención, Salud y Seguridad Laboral (INPSASEL), la Dirección Estatal de Salud de los Trabajadores (DIRESAT), entre otras, que garantizan el cumplimiento de la política nacional en materia de promoción, prevención, atención de la salud y la seguridad laboral de las condiciones de trabajo a todos los trabajadores y trabajadoras; se han producido grandes e importantes mejoras entre las cuales se destaca la creación e implantación de programas de recreación y utilización del tiempo libre para los trabajadores dentro de sus empresas como herramienta fundamental para mejorar de manera integral su calidad de vida y la de su familia.

En esta perspectiva, la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela, la Ley Orgánica de Prevención, Condiciones y Medio Ambiente de Trabajo, la Ley Orgánica del Trabajo, la Ley del Seguro Social Obligatorio, etc., entre otras normas jurídico-legales, buscan la preservación de la salud, condiciones del ambiente de trabajo, criterios técnicos en materia de higiene, seguridad, ergonomía, deberes y derechos de los trabajadores garantizando su bienestar físico, psíquico y social, dentro y fuera de las organizaciones.

Visto de este modo, el espíritu y propósito del legislador se orienta en determinar que una motivación laboral, permitirá un mayor grado de satisfacción en la ejecución de las actividades que se realicen en el trabajo, generando actitudes positivas, es decir; cualquier intento por mejorar el rendimiento en el trabajo, tiene relación con la motivación y el estado en que el trabajador se encuentre. De allí que, una buena gerencia necesariamente se relaciona con el bienestar de los empleados, pues son estos el activo más importante que posee una organización y su gerencia efectiva será la clave para el éxito; pero tal éxito dependerá de la manera como se implementen las políticas y los procedimientos en el manejo de personal, de tal modo que puedan contribuir al logro de los objetivos organizacionales; además de que propiciará una adecuada cultura, se podrán reafirmar valores y se creará un buen clima socio-laboral.

En función a lo planteado anteriormente, se realizó este estudio con la finalidad de analizar la motivación como política de cultura y recreación laboral corporativa del personal adscrito a la institución objeto de estudio, para ofrecer sugerencias que ayuden y por ende, mejoren el desempeño laboral, de manera que se tomen en cuenta como elementos claves que contribuirán a reforzar la actitud participativa de cada uno de los empleados, ayudarlos a sentirse más identificados y comprometidos con su trabajo, en el entendido que las actividades recreativas organizadas y realizadas en el medio laboral contribuyen a la integración e identificación de las personas y como consecuencia a desarrollar el orgullo de pertenecer a la empresa, lo que se revierte en mejor rendimiento en el trabajo y menos ausentismo laboral.

Expuesto lo anterior, el trabajo se ha estructurado en cinco capítulos, divididos de la siguiente manera:

El Capítulo I, presenta el planteamiento del problema, la justificación y los objetivos de la investigación.

El Capítulo II, señala los antecedentes de la investigación, las bases teóricas y legales, así como el glosario de términos básicos.

El Capítulo III, describe la ruta metodológica utilizada, diseño, tipo y nivel de la investigación, población y muestra, técnicas e instrumentos de recolección de datos, validez y confiabilidad de los instrumentos, así como la operacionalización de las variables.

El Capítulo IV, presenta el análisis de los resultados con la representación gráfica de la información obtenida.

El Capítulo V, refleja las conclusiones y recomendaciones del estudio.

Finalmente, se presentan las referencias consultadas y los anexos que sirven de soporte a la investigación.

## **CAPÍTULO I**

### **EL PROBLEMA**

#### **Planteamiento del Problema**

La vida laboral de los empleados en una empresa como subsistema de la gerencia del desarrollo del talento humano, ocupa hoy un renovado papel en virtud de su aporte al fortalecimiento de procesos motivacionales, actitudinales y de comportamiento, que inciden considerablemente en el desempeño y la productividad laboral, dado a que en el área laboral es cada vez mas importante conocer aquellos factores que repercuten en el rendimiento de las personas.

No obstante, es importante considerar que a través de las reformas que han surgido en la legislación venezolana y con la creación de nuevos organismos como el Instituto Nacional de Prevención, Salud y Seguridad Laborales (INPSASEL), Dirección Estatal de Salud de los Trabajadores (DIRESAT) que garantizan el cumplimiento de la política nacional en materia de promoción, prevención, atención de la salud y la seguridad laboral de las condiciones de trabajo a todos los trabajadores y trabajadoras; se han producido grandes e importantes mejoras entre las cuales se destaca la creación e implantación de los programas de recreación, y la utilización del tiempo libre para los trabajadores dentro de sus empresas como herramienta fundamental para mejorar de manera integral su calidad de vida y la de su familia.

Importante destacar que no sólo en Venezuela sino a nivel mundial, las organizaciones exitosas dan mayor importancia al talento humano logrando así empleados comprometidos con su labor, tal como lo señalan Pérez,

Tejada, Cuquet y Contreras (2004), “según la evolución histórica de las organizaciones, cada vez se da mayor importancia al papel que juegan las personas que las integran” (p.2), debido a que de este depende el éxito o el fracaso de la organización, es decir su buen funcionamiento.

Aunado a lo anterior, son necesarias unas series de condiciones que hace que el personal que labora en una organización tenga sentido de pertenencia, se sienta responsable por los resultados de su trabajo y motivado a realizar sus funciones con esmero y productividad.

Sobre este particular, los autores citados señalan que “un buen clima puede ayudar a aumentar el rendimiento de la empresa, e influye positivamente en el comportamiento de los trabajadores, puesto que puede significar que estos se sientan identificados e integrados en la estructura de la organización”. (p.3).

En este mismo orden de ideas, expresa Padrón (2006), “para el trabajador es muy importante la estimación hacia su persona o la satisfacción de alcanzar un propósito mediante la utilización de sus habilidades y el talento propio”(p.13). Es por ello que la motivación laboral pasa a ser primordial en las organizaciones efectivas y acertadas, ya que se invierte en sus trabajadores y el nivel de esfuerzo es mayor para realizar su labor, presentan bajo índice de estrés laboral y su nivel de autorrealización se transforma en necesidad.

Se aprecia entonces la importancia entre la motivación laboral y la satisfacción que los trabajadores puedan tener en sus puestos de trabajos, Robbins S. (1999), se refiere a esa importancia al exponer lo siguiente: “Existen evidencias de que los trabajadores insatisfechos faltan al trabajo con más frecuencia y suelen renunciar más. Se ha demostrado que los trabajadores satisfechos gozan de mejor salud y viven más años. La satisfacción laboral se refleja en la vida particular del trabajador”. (p. 67). Para lograr una verdadera motivación en el trabajador, debe haber una buena política de cultura y recreación organizacional que favorezca el desarrollo del

talento humano en ese ambiente y permita obtener lo mejor de ellos, sentirse satisfechos en el logro de sus aspiraciones personales.

Sobre este particular explica Marcano M. (2006), “la motivación del trabajador cambia de tiempo en tiempo” (p. 99) y las gerencias organizacionales no pueden descuidar este factor ni deben catalogarlo como un gasto; sino más bien como una inversión a la que se le puede sacar el mayor provecho posible. Planteamiento que coincide con Padrón (ob. cit), quien señala que “en los seres humanos, la motivación engloba tanto los impulsos conscientes como inconscientes” (p.13), es decir, mientras el ser humano se sienta motivado mayor será su rendimiento en la organización, consciente o inconscientemente el trabajador expresa con un buen rendimiento lo bien que lo hace sentir que su empresa piensa en su bienestar personal y profesional, en relación con esto la motivación “contribuye a crear un ambiente agradable de trabajo, con personas productivas y responsables” (Tips Gerenciales de Kraft, N° 115, 2011, s/p).

No cabe duda entonces que, la motivación y el desempeño laboral, reflejan los valores, actitudes y creencias de los miembros de la organización, constituyendo así la personalidad de la misma, siendo la motivación la voluntad de práctica una energía persistente y de alto nivel a favor de las metas organizacionales.

En esta orientación, es bien conocido que, dependiendo de sus recursos económicos, grandes y pequeñas empresas idean estrategias para mantener a sus empleados en un buen ambiente laboral que los lleve a brindar lo mejor de sí y a ser cada vez más productivos. Es decir, implementan estrategias de motivación laboral que brinde a los empleados un espacio propicio donde puedan desarrollarse de manera personal y profesional.

A ello no escapa Kraft Foods Venezuela, una reconocida empresa de alimentos de consumo masivo dedicada a que los días de las personas sean “Más Deliciosos”, tiene un alto potencial en su ambiente corporativo, así

como una diversidad de personas de distintas nacionalidades, creencias y personalidades que la hacen única; sin embargo, este talento humano es aún más potencial e importante porque la empresa le ofrece diversas oportunidades de crecimiento personal y profesional en conjunto con una serie de actividades de recreación laboral que pareciera tener como resultado una satisfacción y un sentido de pertenencia en los trabajadores.

En este sentido, la organización aspira que los trabajadores se sientan motivados por una estrategia efectiva que los impulse a desarrollar conductas positivas y proactivas, en este caso, la estrategia utilizada en la empresa en estudio Kraft Foods Venezuela son las Actividades Recreativas, que es la estrategia por excelencia perceptible a simple vista.

Lo anterior, en consideración a que la motivación es parte fundamental del desarrollo del talento humano que integra la organización, y en este sentido, el Tip Gerencial de Kraft N° 115 (2011), establece que “los empleados que se sienten comprometidos con la empresa producen mayores ganancias a la misma y crean un compromiso emocional que se transmite al resto de los miembros de una compañía” (s/p)

De acuerdo a la situación planteada, es importante destacar que través de diagnóstico realizado sobre la base de observaciones producto de las pasantías profesionales efectuadas en la organización, así como entrevistas realizadas a la Gerencia del Departamento de Recursos Humanos de Kraft Foods Venezuela, las investigadoras en esta prestigiosa organización detectaron los siguientes comportamientos asociados a las actividades laborales, sociales, culturales y recreativas:

- Las actividades recreativas son variantes en cuando al horario y los días que se realizan siendo así muchas veces impredecibles.
- Los trabajadores establecen su horario de trabajo de acuerdo a la política de flexibilidad, y así pueden escoger entre el horario que se adecúe a sus necesidades, tomando en cuenta que deben cumplir ocho (8) horas diarias.

- La organización posee un programa de voluntariado para ayudar a los niños más necesitados.
- Se realizan actividades recreativas que integran a los empleados de la organización como una de sus estrategias de unificación actual con Cadbury Adams. Estos eventos muestran de una manera muy jovial y agradable la unión de dos empresas ya establecidas mundialmente que se unen para “Ser aún Más Deliciosos” y cuenta con la participación de todos los empleados de la organización.
- Los empleados cuentan con un fin de semana deportivo y familiar llamado “Día K” en donde cada uno de los trabajadores puede llevar a 3 familiares o amigos para compartir un día de entretenimiento y de salud. En este día se realizan diversas actividades deportivas como caminatas, carreras y bailoterapia; de salud como masajes anti stress y revisión médica, recreación para los niños y niñas con personal capacitado, picnic familiar, entre otros.
- Eventualmente organizan de forma sorpresa en el horario habitual de trabajo un momento de diversión en donde se hace presente humoristas, personajes de dibujos animados, personajes de las marcas con las que trabajan y muchos otros con el fin de que los trabajadores se escapen un poco del agitado trabajo y se relajen.
- Continuamente se ejecutan reuniones informales en las cuales traen Gerentes Regionales de países vecinos, alta gerencia de Venezuela o personajes que puedan brindar conocimientos y motivación a los empleados con el fin de que ellos cuenten su vida profesional y como llegaron a la posición competitiva que tienen actualmente, realicen preguntas que respondan a las dudas sobre cómo llegaron al cargo y a su vez sea un momento jocosos y relajante para los trabajadores.
- Ofrecen a los empleados oportunidad para ampliar sus conocimientos del idioma inglés para que sigan creciendo profesionalmente con clases brindadas dentro de la organización una vez por semana con

un profesor capacitado. Al igual que consecutivamente envían información de recetas con los productos de Kraft para que los trabajadores puedan apreciar la variedad de alimentos para preparar en su hogar.

- En épocas navideñas la organización les ofrece a sus empleados una noche diferente y de diversión junto a sus compañeros de trabajo en donde realizan un evento festivo para celebrar los logros obtenidos en el año. A su vez brindan a todos los empleados una Cesta navideña que incluye todos los productos de Kraft y Cadbury Adams para él y su familia.

Expuesto lo anterior, se puede apreciar que es de gran importancia el talento humano para Kraft Foods Venezuela, por cuanto la organización brinda variedad de actividades recreativas, culturales, educativas y productivas, a las cuales los empleados pueden asistir y vivir un momento diferente y relajante gracias a los beneficios que ofrece la empresa a su personal. Los programas recreativos son integrales; es decir, no discriminan niveles de cargos. Además, son participativos, cuenta con la colaboración de los trabajadores en la planificación y desarrollo de los mismos.

Como complemento de los aspectos señalados, es importante hacer referencia al Plan de Desarrollo Departamental de Antioquia (citado en Córdoba, 2005), que expresa “La recreación, el ocio y el uso adecuado del tiempo libre se reconocen como factores del desarrollo humano y social; en tal sentido, se reafirman como una necesidad fundamental en todas las comunidades y culturas del mundo”. (p. 2). De la cita se quiere resaltar la influencia que tienen las políticas recreativas y culturales de la organización en la motivación de los trabajadores para el desempeño de sus funciones.

En esta perspectiva, los empleados motivados suelen “permanecer en la organización por un largo periodo de tiempo, comprometiéndose con la calidad del trabajo que realizan y con el crecimiento de la empresa” (Tips

Gerenciales de Kraft, N° 115, 2011). Tomando los aspectos planteados se quiere indagar más sobre la influencia de la Política de Recreación y cultura en la motivación de los trabajadores de Kraft Foods Venezuela, específicamente en el Departamento de Recursos Humanos de esta organización.

En atención a lo anteriormente expuesto, se considera necesario responder a las siguientes interrogantes:

¿Cuáles son las actividades recreativas de Kraft Foods Venezuela?

¿Cuáles son las condiciones laborales que estimulan la motivación de los trabajadores de Kraft Foods Venezuela?

¿Las actividades recreativas desarrolladas por Kraft Foods Venezuela forman parte de una política de bienestar y motivación laboral?

¿Cuál es el impacto que tiene las actividades recreativas en la motivación de los trabajadores y por ende, en la productividad de la empresa?

### **Justificación de la Investigación**

Las organizaciones no pueden continuar al margen de las grandes transformaciones y expectativas que en todo momento se presentan en el campo de la gerencia del talento humano, más bien, se hace necesario introducir innovaciones en este proceso con la finalidad de lograr las metas con tan alto capital y cuyo producto debe ser un trabajador responsable, comprometido, con sentido de pertenencia.

Los empleados motivados y comprometidos con la organización en la que se encuentran laborando “establecen fuertes y beneficiosas relaciones interpersonales con sus supervisores directos y sus colegas, ayudándolos a alcanzar la excelencia en el trabajo diario” (Tips Gerenciales de Kraft, N° 115, 2011, s/p). Es por ello que se quiere señalar la importancia que tienen hoy en día el desarrollo del talento humano para las organizaciones.

De allí que conviene primeramente resaltar que la motivación es interpretada de diversas maneras, sin embargo, existe coincidencia en considerar que la motivación es lo que te impulsa a realizar una acción. Sin esa motivación los seres humanos no habrían llegado a los avances incontables que se tiene en todas las áreas de nuestra vida, empezando por la satisfacción de necesidades básicas y la cura de las enfermedades más extrañas.

En este mismo orden de ideas, es importante resaltar que son varias las concepciones que se pueden aceptar para definir la motivación dentro del ámbito psicológico. Entre ellas se tiene; la concurrencia de diversos factores internos y externos (necesidades, impulsos, deseos, etc.), capaces de provocar una acción, orientando al comportamiento en un sentido determinado.

Sobre este particular conviene citar a Castillo J. (2003), quien afirma “la motivación es el proceso mediante el cual cada trabajador cumple con su tarea laboral con eficiencia, para lograr una meta o resultado mediante el cual puede satisfacer sus necesidades particulares”. (p. 194). Razón por la cual, es de gran importancia para todas las empresas sin diferencia de rama o actividad a la que se dedique, que el trabajador se sienta motivado, entusiasmado y realmente satisfecho con su labor, situación que depende de la comunicación efectiva, la práctica de la calidad total y la integración grupal que exista en la organización, que a fin de cuenta va a contribuir de una forma trascendental en el éxito de ésta en todas las áreas. Por tanto, la motivación y el desempeño laboral, reflejan los valores, actitudes y creencias de los miembros de la organización, constituyendo así la personalidad de la misma.

El ser humano entonces perteneciendo a una organización, y siendo entonces parte de ella no puede trabajar sin alguna motivación que lo anime o impulse a realizar bien su trabajo. Muchas de estas motivaciones están referidas al desarrollo profesional o personal del empleado, sin embargo, las

organizaciones actuales quieren ser más competitivas y direccionar esa motivación, generar estrategias para hacer el trabajo más productivo, ser más competitivo y proactivo en el trabajo, sentir a la empresa como propia y generar nuevas ideas en beneficio de la organización.

En este sentido, la opinión de Robbins (2004), es pertinente al afirmar, “cuando alguien está motivado, suele poner todo su empeño. Pero los altos niveles de esfuerzo difícilmente dan resultados favorables en la realización del trabajo, a menos que se canalicen en una dirección que redunde en beneficio de la empresa”(p.123). Es por ello que la motivación es parte importante de la administración, ya que influye sobre las personas para que ejecuten tareas en bien de la organización.

En relación a la pertinencia social, como lo expresa Hurtado (2008), “tiene que ver con la importancia de la investigación en el ámbito social y en la solución de los problemas humanos en el contexto específico donde se realiza el estudio”(p.82). En este sentido, la investigación tiene una extraordinaria relevancia social e institucional, dado que la presente investigación busca analizar la estrategia que utiliza la organización objeto de estudio, para mantener a los trabajadores motivados y satisfechos con su trabajo. Se puede acotar que la investigación tiene una importancia social por cuanto los trabajadores motivados pueden establecer un balance entre su vida personal y profesional y así dedicarle tiempo potencial a su familia y amigos.

Una de las estrategias para motivar a los empleados es la recreación laboral, que congrega los programas y eventos originados en las políticas de bienestar social de las empresas y procura que sea ésta una forma alternativa de desarrollo integral de los trabajadores tal, que complementaria al proceso de trabajo, genere simultáneamente una mayor integración de los empleados y sus familiares entre sí y con la empresa y, en consecuencia, un fortalecimiento del sentido de pertenencia y permanencia.

El empleado se ve favorecido positivamente en el aspecto cultural y deportivo ya que al realizar estas actividades recreativas, también incluyen a la familia en las actividades deportivas y de salud, para que a su vez experimenten un compartir en familia y compañeros del trabajo, tengan un balance en lo físico y psicológico. Estas actividades van en pro al crecimiento personal y profesional del trabajador, procurando entonces poseer un trabajador sano que realice actividades deportivas, que comparta con su familia y amigos y que se sienta orgulloso de la empresa en que trabaja.

Sobre este particular Jiménez (2008), señala en su publicación sobre cómo liderar la motivación laboral que “lo que se debe buscar es que los empleados se encuentren a gusto y sean capaces de solucionar sus necesidades, tanto individuales como grupales, desde las más básicas hasta las más complejas” (p. 58). Se debe compartir además los acontecimientos personales como bodas, graduaciones, promociones, nacimientos y alegrías personales, dejando atrás las tensiones, tratos desagradables entre otros, esta conducta impactara en el individuo positivamente y el mismo lo reflejara en su vida personal y familiar.

Con relación al ámbito económico, si se realiza una labor con esmero y satisfacción es mucho más productivo y la organización obtiene más ganancias y los empleados se ven retribuidos con aumentos salariales y bonificaciones. Entonces se está frente a una relación ganar-ganar.

En este orden de ideas, se justifica desde el punto de vista normativo y legal por cuanto el Estado venezolano, a través de la Ley Orgánica de Prevención y Condiciones de Medio Ambiente de Trabajo (LOPCYMAT, 2005) refiere en el artículo 56, desarrollar programas de recreación, utilización del tiempo libre, descanso y turismo social, como parte de los deberes de los empleadores y empleadoras. En este sentido surge la necesidad de realizar esta investigación donde desde el punto de vista personal, las investigadoras se sintieron motivadas a realizar la presente investigación, por el hecho de que identificaron en los empleados de Kraft un

gran sentido de pertenencia con la organización y satisfacción en cuanto a las actividades recreativas que se realizaban. La asistencia a estas actividades era masiva ya que los empleados organizaban días antes su calendario por lo gratificante que les resultaba asistir. Por ende, se decidió indagar más sobre el tema, y saber cuál es el impacto real de estas actividades recreativas en la motivación de los empleados.

A nivel teórico, esta investigación permite desarrollar y poner en práctica teorías del campo de la gerencia y desarrollo del talento humano, específicamente la influencia de las actividades recreativas en la motivación laboral, reflejándose la pertinencia social del estudio, ya que al conocer y difundir los resultados obtenidos se puede conocer que tanto influye y que aspectos negativos y positivos tiene para la organización el tener a unos empleados descansados y satisfechos con la organización.

Aunado a lo anterior, la investigación se justifica desde el punto de vista teórico, porque reafirma la validez de las diversas teorías que han surgido en atención al tema de estudio como lo son: Teoría Científica–Clásica, Teoría de las Relaciones Humanas, Teorías de la Motivación, Teoría de la Pirámide de Necesidades, Teoría Bifactorial Motivación-Higiene, Teoría de las Necesidades de McClelland, Teoría X y Teoría Y, Teoría de las Expectativas de Vroom y la Teoría de la Fijación de Metas.

En lo personal, la pertinencia del trabajo se hace coherente con el compromiso de las investigadoras como futuras Licenciadas en Educación, Mención Desarrollo de los Recursos Humanos, con un rol transformador en búsqueda de posibles alternativas de solución, consciente que el trabajo abre un gran espacio para el debate, la reflexión, el análisis y la sistematización de ideas y opiniones que manejan los diferentes actores y autores inmersos en la organización objeto de estudio.

## **Objetivos de la Investigación**

### **Objetivo General:**

Analizar la influencia de la política de cultura y recreación en la motivación de los trabajadores del Departamento de Recursos Humanos de Kraft Foods Venezuela.

### **Objetivos Específicos:**

1.-Establecer las condiciones laborales que estimulan la motivación de los trabajadores del Departamento de Recursos Humanos de Kraft Foods Venezuela.

2.-Determinar la existencia de políticas recreativas y laborales y su influencia en la motivación de los trabajadores del Departamento de Recursos Humanos de Kraft Foods Venezuela.

3.-Comparar la situación actual de Kraft Foods Venezuela con lo establecido en la Ley Orgánica de Prevención, Condiciones y Medio Ambiente de Trabajo (LOPCYMAT), y demás normativas legales relacionadas con la cultura, recreación y utilización del tiempo de los trabajadores.

4.-Analizar la influencia que tienen las actividades culturales y recreativas en la motivación de los trabajadores y su impacto en la productividad de Kraft Foods Venezuela.

## **CAPÍTULO II**

### **MARCO TEÓRICO**

Este capítulo contiene los antecedentes de la investigación señalando el valor agregado y significativo al desarrollo y comprensión del tema objeto de estudio, se describe el contexto institucional, así como las bases teóricas, reseñando algunos constructos que sirven de apoyo a la investigación, las bases legales que sustentan la investigación y la definición de términos básicos.

#### **Antecedentes de la Investigación**

Cuando se realiza la revisión de los diferentes enfoques teóricos, se hace a partir de las diversas teorías y elementos afines al estudio planteado, es decir, investigaciones previas que permiten guiar el mismo, en base a esas experiencias se le da forma a la investigación, se concreta su contexto y se realiza la estructura específica.

En este contexto, Ramírez (2006), plantea que a través de los antecedentes de la investigación se realiza una revisión a muy grandes trazos de los estudios realizados que tengan alguna vinculación con la problemática analizada, y que permitan o ayuden a entender la dinámica del problema vista desde la perspectiva de otros investigadores. (p. 64).

Expuesto lo anterior, se señala a continuación los trabajos de investigación que preceden al que se está realizando, donde se encuentran trabajos teóricos y de campo enfocados en temas relacionados con la motivación laboral y actividades recreativas realizadas en organizaciones. A nivel Internacional se encuentran las siguientes:

En el año 2008, González, J. y Parra, C. Estudiantes de la Universidad Pedagógica y Tecnológica de Colombia Seccional Sogamoso de Colombia, realizaron un trabajo de investigación titulado: *Caracterización de la Cultura Organizacional. Clima organizacional, motivación, liderazgo y satisfacción de las pequeñas empresas del valle de Sugamuxi y su incidencia en el espíritu empresarial*, y el grupo empresarial de Management de la UPTC, ha desarrollado un estudio que correlaciona algunas variables de desempeño organizacional que han influido en el mejoramiento del espíritu empresarial en el caso de una cultura como la de los industriales boyacenses.

En la citada investigación, se establece como objetivo general: Medir y analizar la relación entre el liderazgo, la motivación, la cultura y el clima organizacionales y los niveles de satisfacción de los puestos de trabajo con el desarrollo del espíritu empresarial de las pequeñas empresas del valle de Sugamuxi. Se aplicó a los funcionarios 4 tipos de test que permitieron medir a nivel corporativo consolidado los tipos de liderazgo, los niveles de motivación, satisfacción en puestos de trabajo y tipo de escuela del pensamiento administrativo imperante en la provincia de Sugamuxi. El tipo de investigación es descriptiva, la cual permitió describir la situación actual de las empresas y como se sienten sus funcionarios.

Algunas de las conclusiones de los autores fueron: “las condiciones laborales actuales que ofrecen las empresas tomadas como referente en términos generales para los empleados son buenas, pero es importante seguir mejorando dichas condiciones para lograr mayor productividad empresarial”, concluyen a su vez que es difícil generar el espíritu de desarrollo empresarial por la visión egoísta de los empresarios en esa provincia, la cual hace que predomine el individualismo, sin embargo, “la comunicación y el grado de confianza son buenas entre empleados y directivos, ya que estos aspectos dan seguridad y facilitan el desarrollo de las actividades de los mismos”.

Esta investigación guarda relación con el presente trabajo, ya que, busca medir el impacto del liderazgo, la motivación, la cultura y el clima organizacional, aspectos que están inmersos en una política de cultura y recreación a la cual se refiere la presente investigación, a su vez quiere conocer el grado de satisfacción de los trabajadores en sus puestos de trabajo y a esto se refiere en la presente investigación cuando se habla del grado de motivación laboral de los trabajadores en sus puestos de trabajo. También se basan en una investigación descriptiva la cual es utilizada igualmente por las autoras del presente estudio considerando que es la más adecuada para la investigación sobre las condiciones laborales de empleados en determinada organización, al ser la investigación anteriormente señalada de un nivel descriptivo brinda información sobre la estructura de la investigación que es útil para el desarrollo del presente trabajo.

En el año 2008, Calderón, V. y Solís, S. Estudiantes de la Universidad Estatal a Distancia, en Costa Rica, realizaron un trabajo de investigación titulado: *Influencia de las condiciones laborales en la motivación del personal del área de salud de montes de oca y recomendaciones para el diseño de un plan formal de incentivos*, para optar a la Maestría en Administración de Servicios de Salud Sostenibles y estableciendo como Objetivo General: Analizar las condiciones laborales que influyen en la motivación del personal del Área de Salud de Montes de Oca, durante el primer trimestre del 2008, con el fin de proponer recomendaciones para un Plan Formal de Incentivos.

La investigación citada, se clasificó como una investigación cuali-cuantitativa, de tipo descriptiva pues a través de ella se caracterizó un hecho o fenómeno, concluyendo sus autores lo siguiente: “Las condiciones laborales que motivan, motivan poco o no motivan al personal, no resultan homogéneas, sino que difieren dependiendo del puesto de trabajo, y a su vez al interior de cada grupo ocupacional”.

Aunado a lo anterior, expresan que las condiciones laborales que son motivadoras para la mayoría del personal entrevistado pueden agruparse en tres grupos: el primero corresponde a la adecuación del entorno laboral (instalaciones físicas, salario y horario de trabajo), el segundo comprende la responsabilidad y cumplimiento de labores y objetivos organizacionales (cumplimiento de tareas asignadas, relación y motivación por el trato con los usuarios) y el tercero es el que corresponde a la realización y satisfacción personal e identificación con la organización para la cual se trabaja (satisfacción de necesidades personales, estabilidad laboral).

La investigación antes citada, guarda relación con el presente trabajo en cuanto a la similitud en el problema de investigación, ellos se enfocan en medir la Influencia de las condiciones laborales en la motivación y proponer unas recomendaciones para el diseño de un plan formal de incentivos, esto pues, no está alejado de la presente investigación que se quiere realizar, como señala el objetivo general se pretende analizar la influencia de la política de cultura y recreación en la motivación laboral de los trabajadores. Cabe destacar que el presente trabajo de investigación aporta fuentes bibliográficas valiosas para desarrollar el marco teórico y metodológico de la investigación.

Por otra parte, en el año 2009, Ramírez R. Estudiante de la Universidad San Carlos de Guatemala, el cual desarrolla un trabajo de investigación titulado: *Estrategias de Motivación al Personal de una Municipalidad, para Mejorar la Efectividad Laboral*, para optar al título de Licenciado en Administrador de Empresas. Asimismo estableció como Objetivo General: Lograr que las autoridades Municipales demuestren más interés en el recurso humano, motivándolo a través de la satisfacción de las necesidades detectadas en la investigación de campo, para contar con personal con eficiencia y eficacia laboral, a través de la aplicación de las acciones sugeridas en el presente programa de motivación al personal.

La presente investigación tiene relación con la anteriormente citada porque investiga sobre la influencia de la motivación laboral en la efectividad de los empleados en su puesto de trabajo, dando a conocer los beneficios que conlleva dar importancia al recurso humano de una organización. Se puede evidenciar entonces que las investigaciones anteriormente nombradas a nivel internacional a pesar de ser en países diferentes tienen un interés en común y metodologías similares que son de apoyo para la investigación en curso.

En el ámbito Nacional se presentan las siguientes investigaciones:

Linares M., Martínez A. y Parra B. (2009), presentan una investigación titulada: *Propuesta de un programa de recreación, utilización del tiempo libre y turismo social como herramienta gerencial que ayude a preservar la salud de los trabajadores de una empresa de asesoría en materia de seguridad y salud laboral ubicada en Valencia, Estado Carabobo*. Esta investigación se caracterizó por tener una orientación de tipo factible.

La población objeto de estudio estuvo conformada por 35 personas, representadas por todas las personas que integran la organización, a las cuales se le aplicó un instrumento tipo encuesta con el propósito de determinar sus necesidades y preferencias en materia de recreación, utilización del tiempo libre y turismo social e igualmente se evaluó la disposición de los trabajadores a participar en un programa de este tipo organizado por la empresa y se establecieron una serie de actividades a ser realizadas a fin de brindar los espacios para la recreación de los trabajadores y sus familiares de acuerdo a sus preferencias y las necesidades de la empresa.

La relación entre ambas investigaciones radica en que la salud tiene en la recreación un aliado de importancia por sus posibilidades de proporcionar al ser humano un estado mental libre de tensiones y proporcionarle actividades que favorecen relaciones humanas satisfactorias, mejoramiento de habilidades, destrezas y movilidad, al mismo tiempo que satisfacción de

vivir; es decir la recreación debe ser relacionada con las funciones y necesidades básicas del desarrollo del ser humano. De allí que el antecedente citado orientó desde el punto de vista teórico y metodológico a la presente investigación.

En el año 2011, Sánchez María, estudiante de la Universidad Nacional Experimental Politécnica de las Fuerzas Armadas Nacional, Estado Carabobo Venezuela, desarrolla una investigación para obtener el título de Especialista en Gerencia Pública, el trabajo de grado se tituló: *Motivación como factor determinante en el desempeño laboral del personal administrativo del Hospital Dr. Adolfo Prince Lara, Pto. Cabello*. Estableció como objetivo general: Analizar los factores motivacionales presentes como elementos claves para el desempeño laboral del personal administrativo del Hospital Dr. Adolfo Prince Lara, Pto. Cabello.

El estudio se enmarcó en una investigación correccional de nivel descriptivo; la población fue conformada por un total de doce (12) trabajadores del Hospital y la muestra fue el total de la población, seis (6) personal del departamento de Recursos Humanos y seis (6) del Departamento Administrativo.

El instrumento de recolección de datos fue la Encuesta estructurada por una lista de preguntas e inquietudes agrupadas para determinar el grado de motivación del personal que labora en el hospital.

Las conclusiones a las cuales llegó la autora fue la necesidad de un incentivo económico, dado a que la motivación laboral con relación al tiempo de recreación lo ven relacionado al reconocimiento por cumplimiento de su esfuerzo y su dedicación por lo que recomienda el autor, realizar talleres de motivación al logro y desarrollo personal que les permita evaluar la autoestima, al igual que aplicar el principio de equidad entre un trabajo bien realizado, asistencia y responsabilidad a través de ascensos o reconocimientos.

El trabajo de grado señalado guarda relación con el trabajo de investigación sobre la influencia de la motivación laboral, por estudiar la motivación existente en el personal de Recursos Humanos y el que labora en el Departamento de Administración, con la empresa donde labora, dando a conocer las ventajas que promueve la motivación en un personal que labora en un horario y expresa la importancia al recurso humano de una organización

También se puede señalar que en el año 2006, Padrón, M. Estudiante de la Universidad Católica Andrés Bello desarrolla una investigación la cual título: *Factores que influyen en la motivación laboral del personal en el servicio de nutrición dietética. Hospital de Niños "J.M. de los Ríos"*, para optar al título de Especialista en Gerencia de Servicios Asistenciales de Salud. En este sentido, estableció como Objetivo General: Analizar los factores que influyen en la motivación laboral del personal del Servicio de Nutrición y Dietética del Hospital de Niños "J.M. de los Ríos", durante el periodo de Septiembre de a Noviembre de 2006.

La referida investigación se clasificó como un estudio descriptivo de campo, cuyo propósito consistió en describir situaciones, eventos y hechos; lo que quiere decir como es y cómo se manifiesta determinado fenómeno. Se midieron, se evaluaron y se recolectaron datos sobre aspectos y componentes del fenómeno.

Algunas de las conclusiones que obtuvo Padrón en su investigación fueron que los trabajadores necesitan sentir que su trabajo tiene valor y que cuando son buenos con ello, se les aprecia sinceramente; también quieren sentirse seguros en su área de trabajo; por supuesto demandan un salario adecuado al desempeño de sus actividades y poca rotación de sus puestos laborales.

Los resultados más resaltantes que se percibieron en la realización de este trabajo de investigación fueron: La remuneración, el reconocimiento, el

progreso y le compañerismo, herramientas fuertes, que están en el subconsciente del personal que labora en el servicio de Nutrición y Dietética.

La investigación antes citada, guarda relación con el presente trabajo, ya que estudia los posibles factores que inciden o influyen en la motivación laboral de los trabajadores, es decir en el capital humano que integra a la organización. Similar la propuesta de investigación del presente trabajo donde se plantea las políticas de recreación y su influencia en la motivación laboral destinado al Departamento de Recursos Humanos de Kraft Foods Venezuela. A parte contribuye con el presente trabajo de investigación en el marco metodológico y sirve de guía en los instrumentos empleados.

Por su parte, Niño Lisbeth (2006), en su trabajo de investigación *Incidencia del clima organizacional en el desempeño Laboral del Personal Administrativo de la Vicepresidencia de Administración y Finanzas en la Empresa Tropicalum, C.A ubicada en la Victoria Estado Aragua*, producido para la Colegio Universitario de los Teques “Cecilio Acosta” y optar por el título de Técnico Superior Universitario en Administración mención: Recursos Humanos. Proponen como objetivo general, Analizar la incidencia del clima organizacional en el desempeño laboral del personal Administrativo de la Vice-Presidencia de Administración y Finanzas de la Empresa Tropicalum, CA.

El reseñado trabajo se catalogó como una investigación de campo con un nivel descriptivo, ya que detalla los factores organizacionales en incurren en el desempeño laboral del personal y los datos se obtienen directamente del ambiente donde se encuentra el objeto de estudio.

Los autores citados concluyen que la falta de motivación de los trabajadores en el entorno laboral por la carencia de beneficios y recompensas no justas repercute negativamente en la institución, asimismo sugirieron a la organización objeto de estudio desarrollar estrategias, ofrecer nuevos beneficios, programas, cursos de capacitación y asignar reconocimientos para mantener motivados al personal.

Tomando en cuenta los elementos expuestos, guarda relación con el presente proyecto, debido a que estudia los posibles agentes que influyen en la motivación de los trabajadores o del capital humano en la organización y en que puede afectar en el desempeño laboral. Además proponen una serie de beneficios, programas, entre otros para mantener el personal motivado y a su vez con una alta eficacia en la organización. Relacionado con este trabajo de investigación donde se plantea la influencia de la política de cultura y recreación en la motivación de los trabajadores del Departamento de Recursos Humanos Kraft Foods Venezuela, donde se establecen si ciertas condiciones antes expuestas afectan o contribuyen a la motivación y aunado a esto se sugieren ciertas actividades y beneficios para aumentar la motivación del capital humano de la organización. De la misma forma, el antecedente citado, aporta al presente trabajo de investigación contenido bibliográfico que sirve como guía para desarrollar afianzar el marco teórico y metodológico.

Finalmente, es importante destacar que los antecedentes presentados muestran la conformación de un referencial que surge como elemento conceptualizador que permite aproximarse al objeto de estudio desde distintas perspectivas con la intención de comprender, analizar e interpretar a través de una mirada diferente lo concerniente a la motivación como política de cultura y recreación laboral corporativa.

## **Contexto Organizacional**

### **Reseña Histórica de Kraft Foods Venezuela**

La historia de Kraft Foods, se remonta al año 1903, cuando J. L. Kraft comenzó a vender queso en una carreta conducida por caballos. Gracias a su innovación, trabajo duro y compromiso, él logro establecer una gran compañía que distribuye alrededor del mundo lo que en un principio constituyó la comida favorita de este pionero. Actualmente la empresa toca las vidas y corazones de más de un billón de personas en más de 150 países. El esfuerzo de J. L. Kraft sirvió de plataforma para que otros líderes con actitud innovadora como Joel Cheek, William Christie, Adolphus Green y Johann Jacobs desarrollaran ingredientes, nuevas técnicas y procesos para crear las marcas vendidas por Kraft y disfrutadas por muchas personas en el mundo.

La historia de Kraft está marcada por diferentes raíces y fundadores en Norteamérica, Europa y Australia. Cada uno de los miembros de Kraft está orgulloso del legado que persiste, especialmente palpable en el esfuerzo diario por crear nuevos productos y empaques mientras se ofrecen promociones y servicios cuyo único fin es el de establecer conexiones duraderas con los clientes. Kraft Foods, Inc es una empresa comprometida a ser un espacio en que sus trabajadores puedan ser inspirados premiados y lo más importante, un lugar para que sean ellos mismos.

En 1985, General Foods Corporation fue adquirida por Philip Morris Companies Inc. Para que así en 1988 Kraft, Inc. se convierta en parte de Philip Morris Companies Inc creando así la compañía más grande de productos de consumo masivo.

En 1995, Kraft General Foods International es denominada Kraft Foods International y en el 2000 adquiere Nabisco, una empresa líder mundial en

alimentos. Kraft comenzó un proceso importante de reestructuración en enero de 2004, después de un año de ventas pobres (en gran parte a causa de la creciente tendencia de los norteamericanos a concienciarse de su salud).

La compañía anunció el cierre de 19 instalaciones de la empresa por todo el mundo y la reducción de 5500 puestos de trabajo, así como la venta del 10% de sus productos calificados. Las marcas de Kraft fueron vendidas a varias compañías después de su fusión con Nabisco; la compañía vendió su negocio del azúcar y su negocio de alimentos para animales domésticos bajo la marca Milk-Bone a Del Monte Foods.

En 2007, Kraft Foods, se escindió del Grupo Altria, tenedor principal de la empresa tabacalera Philip Morris. En 2012, cambió su nombre a Mondelez International, manteniendo el nombre Kraft Foods Group para su negocio en América del Norte. Finalmente en el 2010, Kraft y Cadbury se unen para formar una empresa aun “Mas Deliciosa”.

Importante destacar que Kraft Foods es una empresa productora de alimentos de consumo que cotiza en la bolsa de Nueva York. La empresa es oriunda de Northfield, Illinois, USA, un suburbio de Chicago. Actualmente, Kraft opera en más de 155 países.

Finalmente, conviene hacer referencia a que la empresa Kraft Foods Venezuela, C.A., distribuye galletas Oreo, Queso Philadelphia, Cheez Whiz, mayonesa Kraft, galletas Club Social, gelatina y polvo Royal, jugos Tang, chicles Trident, galletas Belvita y Reinitas, entre otros productos.

## **Filosofía Gerencial de Kraft Foods Venezuela**

### **Misión de Kraft Foods Venezuela**

Ser reconocidos como la compañía de alimentación de más éxito y ello sólo es posible gestionando y comprendiendo adecuadamente determinados grupos de influencia: Destacan nuestros consumidores, llevamos dedicando

nuestros esfuerzos a lo largo de muchos años a escuchar a nuestros consumidores para mejorar día a día nuestros productos adelantándonos y adaptándonos a sus gustos y necesidades.

### **Visión de Kraft Foods Venezuela**

Ser la compañía de alimentación que mejor conoce/entiende al consumidor, que mejor responda a las nuevas tendencias e inquietudes del cliente, quien representa por muchos motivos, la razón de existencia y garantía del futuro de nuestra empresa.

### **Valores de Kraft Foods Venezuela**

Los valores señalados por Kraft para formar una sólida base para mejorar continuamente trabajando juntos son:

- Innovación
- Calidad
- Seguridad
- Respeto
- Integridad
- Receptividad

Los valores que los empleados de Kraft promueven y con los cuales se sienten identificados con la empresa son: Decimos las Cosas tal cual son, Estamos abiertos a todo tipo de ideas, Inspiramos confianza, Intercambiamos ideas decidimos y damos resultados, Lideramos con la mente y con el corazón, Lo hacemos simple, Sentimos a la empresa como propia y así es como actuamos.

Estos valores los tienen presentes en todos los procesos que realizan dentro de la organización y los utilizan en las comunicaciones con los clientes.

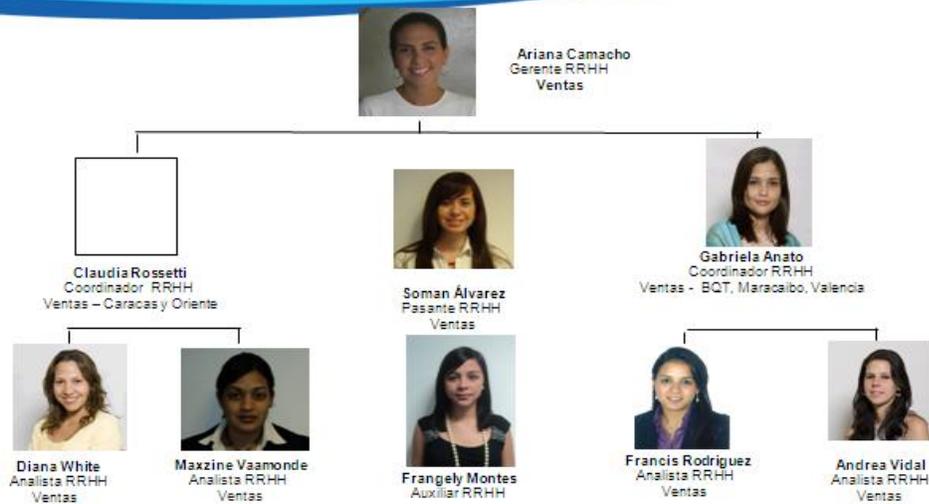
## Estructura Organizativa



Fuente: Kraft Foods Venezuela y Andino, 2013

## Recursos Humanos de Kraft Foods Venezuela

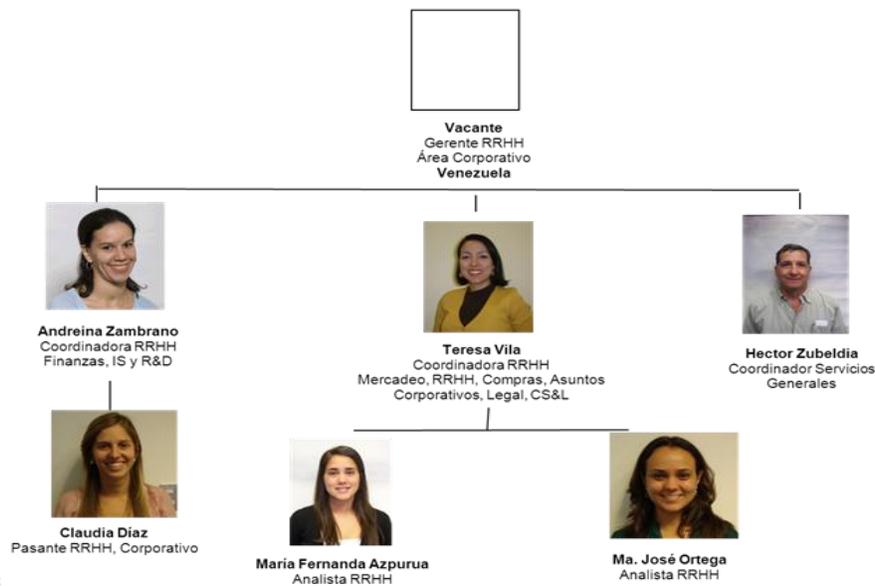
### Recursos Humanos Área de Ventas



21

Fuente: Kraft Foods Venezuela y Andino, 2013

## Recursos Humanos Recursos Humanos Corporativo



22

Fuente: Kraft Foods Venezuela y Andino, 2013

## **Bases Teóricas**

Las bases teóricas constituyen el corazón del trabajo de investigación, pues sobre éste se construye el estudio y se expresan los tópicos a abordar, para así lograr una mayor comprensión de lo presentado. De acuerdo a esto, se tienen varias teorías y contenidos los cuales son pertinentes para el desarrollo de la investigación. A continuación las teorías en las cuales se apoya el presente estudio.

### **Teoría Científica–Clásica**

La teoría de la administración científica surgió, en parte, por la necesidad de elevar la productividad. A principios del siglo XIX, en Estados Unidos en especial, había poca oferta de mano de obra. La única manera de aumentar la productividad era elevando trabajadores. Así fue como Frederick W. Taylor, Henry L. Gantt y Frank y Lillian Gilbreth idearon un conjunto de principios que se conocen como la teoría de la administración científica.

Frederick W. Taylor (citado en Palladino, E. y Palladino, L.,2006), fundamentó su filosofía en cuatro principios básicos:

1. El desarrollo de una verdadera ciencia de la administración, de tal manera que se pudiera determinar el mejor método para realizar cada tarea.
2. La selección científica de los trabajadores, cada trabajador fuera responsable de la tarea para la cual tuviera más aptitudes.
3. La educación y desarrollo del trabajador en forma científica.
4. La cooperación estrecha y amistosa entre obreros y patronos, especificando funciones propias de la división del trabajo.

Si bien los métodos de Taylor produjeron un notable aumento de la productividad y mejores sueldo en una serie de casos, los trabajadores y los sindicatos empezaron a oponerse a este enfoque, por temor al hecho de que trabajar más y a mayor velocidad agotaría el trabajo disponible y conduciría a los recortes de personal. Es más, el sistema de Taylor significaba, claramente, que los tiempos eran esenciales. Sus críticos se oponían a las condiciones "aceleradas" que

ejercían una presión desmedida en los empleados para que trabajaran cada vez a mayor rentabilidad, hizo que algunos gerentes explotaran a trabajadores y clientes. En consecuencia, aumentó la cantidad de trabajadores que se sindicalizaron y que, con ello, reforzaran el patrón de suspicacia y desconfianza que ensombreció las relaciones obrero-patronales durante muchos decenios.

Por su parte, Henri Fayol suele ser recordado como el fundador de la escuela clásica de la administración, no porque fuera el primero en estudiar el comportamiento gerencial, sino porque fue el primero en sistematizarlo. Fayol pensaba que las prácticas administrativas acertadas siguen ciertos patrones, los cuales se pueden identificar y analizar. A partir de esta premisa básica, trazó el proyecto de una doctrina congruente de la administración, la cual sigue conservando mucha de su fuerza hasta la fecha.

Fayol se parecía mucho a Taylor por su forma de abordar los métodos científicos. Sin embargo, Taylor se interesaba primordialmente por las funciones de la organización, mientras que Fayol se interesaba por la organización total y se enfocaba hacia la administración, que, en su opinión, era la operación empresarial más descuidada.

Antes de Fayol se pensaba que los "gerentes nacen, pero no se hacen". No obstante, insistía en que la administración era como cualquier otra habilidad, que se podría enseñar una vez que se entendieran sus principios fundamentales y por eso planteó sus 14 principios administrativos:

1. División del trabajo: Cuanto más se especialicen las personas, tanto realizar su trabajo. El epítome de este principio es la línea de montaje moderna.

2. Autoridad: Los gerentes deben girar órdenes para que se hagan las cosas. Aunque su autoridad formal les otorgue el derecho de mandar, los gerentes no lograrán obediencia a menos que también tengan autoridad personal.

3. Disciplina: Los miembros de una organización tienen que respetar las reglas y los acuerdos que rigen a la organización. Según Fayol, la disciplina

es resultado de los estratos de la organización, acuerdos justos y sanciones impuestas, con buen juicio, a las infracciones.

4. Unidad de mando: Cada empleado debe recibir instrucciones de una sola persona. Fayol pensaba que si un empleado dependía de más de un gerente, habría conflictos en las instrucciones y confusión con la autoridad.

5. Unidad de dirección: Las operaciones de la organización con el mismo objetivo deben ser dirigidas por un solo gerente y con un solo plan. Por ejemplo, el departamento de personal de una empresa no debe tener dos directores, cada uno con una política diferente de contratación.

6. Subordinación del interés individual al bien común: En cualquier empresa, los intereses de los empleados no deben tener más peso que los intereses de la organización entera.

7. Remuneración: La retribución del trabajo realizado debe ser justa para empleados y empleadores.

8. Centralización: Al reducir la participación de los subordinados en la toma de decisiones se centraliza; al aumentar su papel en ella se descentraliza. Fayol pensaba que los gerentes debían cargar con la responsabilidad última, pero que al mismo tiempo debían otorgar a sus subalternos autoridad suficiente para realizar su trabajo debidamente. El problema radica en encontrar el grado de centralización adecuado para cada caso.

9. Jerarquía: La línea de autoridad de una organización, en la actualidad representada por casillas y líneas bien definidas del organigrama, sigue un orden de rangos, de la alta gerencia al nivel más bajo de la empresa.

10. Orden: Los materiales y las personas deben estar en el lugar adecuado en el momento indicado. Las personas, sobre todo, deben realizar los trabajos u ocupar los puestos más adecuados para ellas.

11. Equidad: Los administradores deben ser amables y justos con sus subordinados.

12. Estabilidad del personal: Las tasas elevadas de rotación de empleados socavan el buen funcionamiento de la organización

13. Iniciativa: Los subordinados deben tener libertad para concebir y realizar sus planes, aun cuando se puedan presentar algunos errores.

14. Espíritu de grupo: Cuando existe el espíritu de grupo la organización tendrá una sensación de unión. (Fayol, 1997).

Según Fayol, los pequeños detalles podrían alentar el espíritu. Por ejemplo, sugería que se usara la comunicación oral, en lugar de la comunicación formal escrita siempre que fuera posible.

Del mismo modo, Drucker y Dale (1997), prestan especial importancia a los procesos de planificación y control dentro del proceso administrativo. Es decir, lo fundamental dentro de este enfoque es el hecho de planificar objetivos, dirigirlos y posteriormente controlarlos. Se basa también en la experiencia que tenga el administrador, ya que uno de los requerimientos importantes para poder llevar a cabo esta escuela es la experiencia que se haya adquirido en situaciones muchas veces adversas dentro de una organización o empresa. Esto permite que exista una menor supervisión de parte de los directivos, ya que se asume que el administrador "Sabe" lo que hace. Pero a la vez es un sistema algo riesgoso de dirigir una empresa, ya que al asumir ciertas capacidades del administrador, muchas veces, este es incapaz de responder a lo que se espera de él, poniendo en juego el éxito de una organización.

### **Teoría de las Relaciones Humanas**

La teoría de las relaciones humanas desarrollada por Elton Mayo y sus colaboradores, surgió en los Estados Unidos como consecuencia inmediata de los resultados obtenidos en el experimento de Hawthorne. Fue

básicamente un movimiento de reacción y de oposición a la teoría clásica de la administración.

La teoría clásica pretendió desarrollar una nueva filosofía empresarial, una civilización industrial en que la tecnología y el método de trabajo constituyen las más importantes preocupaciones del administrador. A pesar de la hegemonía de la teoría clásica y del hecho de no haber sido cuestionada por ninguna otra teoría administrativa importante durante las cuatro primeras décadas del siglo XX, sus principios no siempre se aceptaron de manera sosegada, específicamente entre los trabajadores y los sindicatos estadounidenses.

En consecuencia, la teoría de las relaciones humanas surgió de la necesidad de contrarrestar la fuerte tendencia a la deshumanización del trabajo, iniciada con la aplicación de métodos rigurosos, científicos y precisos, a los cuales los trabajadores debían someterse forzosamente.

Las cuatro principales causas del surgimiento de la teoría de las relaciones humanas son:

1. *Necesidad de humanizar y democratizar la administración:* Liberándola de los conceptos rígidos y mecanicistas de la teoría clásica y adecuándola a los nuevos patrones de la vida del pueblo estadounidense.

2. *El desarrollo de las llamadas ciencias humanas:* En especial la psicología y la sociología, así como la creciente influencia intelectual y sus primeros intentos de aplicación a la organización industrial. Las ciencias humanas vinieron a demostrar, de manera gradual, lo inadecuado de los principios de la teoría clásica.

3. *Las ideas de la filosofía pragmática de John Dewey y de la psicología dinámica de Kurt Lewin:* Fueron esenciales para el humanismo en la administración. Elton Mayo es considerado el fundador de la escuela.

4. *Las conclusiones del experimento de Hawthorne:* Llevado a cabo entre 1927 y 1932 bajo la coordinación de Elton Mayo, pusieron en jaque los principales postulados de la teoría clásica de la administración.

Como bien se expresó anteriormente, la línea de investigación en esta escuela es la de Elton Mayo y algunos otros colegas de Harvard, entre ellos Fritz J. Roethlisberger y William J. Dickson que realizaron una serie de estudios en Western Electric Company entre 1924 y 1933, los cuales con el tiempo se conocieron como “los estudios de Hawthorne”, porque muchos de ellos fueron realizados en la fábrica Hawthorne de Western Electric, cerca de Chicago. En estos estudios se investigó la relación entre la cantidad de iluminación en el centro de trabajo y la productividad de los obreros.

Los investigadores llegaron a la conclusión de que los empleados trabajarían con más tesón si la gerencia se preocupaba por su bienestar y si los supervisores les prestaban atención especial. Este fenómeno se conoció, más adelante, como el efecto de Hawthorne. Los investigadores también llegaron a la conclusión de que los grupos informales de trabajo (el entorno social de los empleados) tienen una influencia positiva en la productividad. Muchos de los empleados de Western Electric opinaban que su trabajo era aburrido y absurdo, pero que sus relaciones y amistades con sus compañeros, en ocasiones sujetos a la influencia de un antagonismo compartido contra los jefes, le daban cierto significado a su vida laboral y les ofrecían cierta protección contra la gerencia.

Por tal motivo, la presión del grupo, con frecuencia, representaba una mayor influencia para aumentar la productividad de los trabajadores que las demandas de la gerencia. Así pues, Mayo era de la opinión que el concepto del hombre social (movido por necesidad social, deseoso de relaciones gratificantes en el trabajo y más sensible a las presiones del grupo de trabajo que al control administrativo) era complemento necesario del viejo concepto del hombre racional, movido por sus necesidades económicas personales.

Al poner de relieve las necesidades sociales, el movimiento de relaciones humanas mejoró la perspectiva clásica que consideraba la productividad casi exclusivamente como un problema de ingeniería. En cierto modo, Mayo redescubrió el antiguo principio de Robert Owen según el cual, un genuino interés por los trabajadores, las "máquinas vitales" como Owen solía llamarlos, pagaría dividendos. Además, estos investigadores recalcaron la importancia del estilo del gerente y con ello revolucionaron la formación de los administradores. La atención fue centrándose cada vez más en enseñar las habilidades directivas, en oposición a las habilidades técnicas.

Por último, su trabajo hizo renacer el interés por la dinámica de grupos. Los administradores empezaron a pensar en función de los procesos y premios del grupo para complementar su enfoque anterior en el individuo.

### **Teorías de la Motivación**

Existen múltiples definiciones acerca del término motivación, sin embargo, algunos autores la consideran como el proceso que impulsa a una persona a actuar en determinada forma y a presentar un comportamiento específico. En este contexto conviene citar a Robbins, S. (2004) quien define la motivación: "como la voluntad para hacer un gran esfuerzo por alcanzar las metas de la organización, condicionado por la capacidad del esfuerzo para satisfacer alguna necesidad personal" (p. 123).

Es decir, la motivación es un impulso interno que experimenta una persona para emprender libremente una acción determinada, para alcanzar una meta y lograr la satisfacción.

Por su parte, Chiavenato, I. (2004), afirma que la motivación "...se explica en función de conceptos como fuerzas activas e impulsoras, traducidas por palabras como deseo y rechazo." (p. 68)

El individuo quiere poder, estatus, y rechaza el aislamiento y las amenazas a su autoestima, así mismo, las necesidades, valores sociales y

la capacidad individual necesidades varían en cada persona y con respecto al tiempo, es lo que produce distintas formas de comportamientos, aún cuando el contexto sea semejante en todas las personas.

Igualmente Koontz y otros (2008), expresan que “la motivación es un término genérico que se aplica a una serie de impulso, deseos, necesidades, anhelo y fuerzas similares” (p.501).

De modo que, se puede hablar de la motivación como fuerza impulsadora que nace como consecuencia de un conjunto de necesidades, aspiraciones o anhelo que necesitan ser satisfecho; dicha fuerza determina el comportamiento de las personas en la consecución de lo que se desea lograr, de modo que los gerentes deben utilizar lo que motiva a las personas para que contribuyan a lograr los objetivos organizacionales así como logran la satisfacción de sus necesidades.

Es menester destacar que a partir de 1950, se formularon diferentes teorías de la motivación que profundizan en los estímulos que guían la acción del hombre y cómo satisfacer las necesidades que tiene el ser humano a través del trabajo. Para prever la conducta de los trabajadores, es necesario conocer las acciones que realizará para alcanzarla.

La motivación para Pelayo J (2006), “es la sensación o energía que impulsa a las personas a actuar en una dirección determinada” (p. 31), y actualmente se considera en dos sentidos, es decir, como fuerza que conduce a un sujeto a desarrollar un determinado tipo de conducta, y como procesos que dan cuenta de la intensidad de los esfuerzos necesarios por un individuo para lograr una meta; por ello las perspectivas de la motivación laboral, para el trabajador es satisfacer unas necesidades de vida propias y de la familia y Lograr unos objetivos profesionales; mientras que para el empresario la habilidad para que los trabajadores trabajen y que además lo realicen bien.

En esta perspectiva, podría afirmarse que la motivación laboral es la fuerza psicológica que impulsa a las personas a iniciar, mantener y mejorar

sus tareas laborales. La motivación es el motor de las personas en la organización y, por consiguiente, se convierte en el motor y en la energía psicológica de la misma organización. No podrá esperarse que una persona se encuentre motivada para contribuir a los objetivos organizacionales si esta persona no halla en esa organización una manera de satisfacer sus necesidades personales, sean éstas de tipo económico, social o de desarrollo persona.

Por su parte, Robbins (2004) señala que la motivación está vinculada con "procesos que dan cuenta de la intensidad, dirección y persistencia del es fuerza de un individuo para conseguir una meta" (p. 155), esta definición posee tres elementos principales: intensidad, esfuerzo y persistencia. La intensidad consiste en la medida de esfuerzo que la persona utiliza para lograr su objetivo. Este esfuerzo deberá canalizarse en la dirección de la meta deseada. La persistencia se refiere a la medida tiempo en que una persona sostiene dicho esfuerzo.

Los seres humanos tienen muchos motivos que impulsan la conducta; es más, algunos autores afirman que "la conducta no la provoca nunca un solo motivo, sino que está en función de una pluralidad de motivos dominantes y subordinados que actúan juntos en forma compleja" (Reeve, 1994, p.6). Cada uno de dichos motivos existe siempre en alguna magnitud distinta de cero y varía en su intensidad a lo largo del tiempo, por lo que el motivo más fuerte tendrá la mayor influencia en la conducta.

### **Modelos de la Motivación**

La motivación puede ser entendida desde tres puntos de vista o meta modelos explicativos: la perspectiva fisiológica, la perspectiva conductual y la perspectiva cognitiva, estas miradas son el resultado de una sistematización de la información existente y deberán ser entendidas sobre la base que los seres humanos son una totalidad que actúa, piensa y siente de manera

integrada, es por ello que los puntos de vista se diferencian básicamente en el acento que realizan en la causa de la motivación; sin embargo, sus teorías poseen muchos puntos en común que deben ser considerados altamente complementarios.

Para Reeve (1994) es importante "explorar cómo los sistemas nervioso y endocrino inciden en los motivos y las emociones" (p. 22), es decir, que la perspectiva fisiológica hará hincapié en las bases biológicas de la motivación, de la manera en que el cuerpo se prepara para la acción, en el entendido que la conducta es una compleja interacción entre estructuras cerebrales y los sistemas nervioso y endocrino.

Ahora bien, desde el punto de vista conductual, la motivación extrínseca e intrínseca juega un papel fundamental al momento de intentar explicar la conducta de las personas; mientras la motivación extrínseca es cuando la motivación proviene de fuentes ambientales externas, según Reeve (ob. cit) "las causas fundamentales de la conducta se encuentran fuera y no dentro de la persona" (p.22) es decir, alude a fuentes artificiales de satisfacción que han sido programadas socialmente, como por ejemplo, los halagos y el dinero.

Mientras que la motivación intrínseca, que emerge espontáneamente por tendencias internas y necesidades psicológicas que motivan la conducta en ausencia de recompensas casuales, emerge en aquellas situaciones en que las recompensas extrínsecas son insuficientes, las personas pueden activar conductas intrínsecamente motivadas. Así como señala Reeve (1994) "cuando las personas realizan actividades para satisfacer necesidades de causación personal (autodeterminación), efectividad o curiosidad entonces actúan por motivación intrínseca" (p.130).

La perspectiva cognitiva de la motivación se centra en los procesos mentales o pensamientos como causales internas que llevan a la acción. Es por ello que Reeve (ob. cit) señala que la acción "se encuentra bajo control cognitivo y es el resultado de la actividad interna, cerebral de las imágenes

que se forman, de las expectativas que se cumplen, las memorias que entran en la conciencia"(p. 166), es decir que las personas comprenden el mundo que las rodea en el procesamiento activo de la información, donde la información entrante se transforma, sintetiza, elabora, almacena, recupera y finalmente utiliza.

### **Teoría de la Pirámide de Necesidades**

El concepto jerarquía de necesidad, lo desarrolló en 1943, Abraham Maslow, como alternativa para analizar la motivación como una serie de impulsos relativamente separados y diferentes. Sugirió que las necesidades humanas se pueden clasificar en cinco grupos o clases:

Al respecto Maslow, citado por Robbins, S. (2004), afirma que cada persona tiene una jerarquía de cinco necesidades:

1. Necesidades fisiológicas: Incluyen hambre, sed, abrigo, sexo y otras necesidades corporales.
2. Necesidad de seguridad: Incluye la seguridad y la protección contra daños materiales y emocionales.
3. Necesidades sociales: Incluyen el afecto, el sentimiento de pertenencia y de aceptación y la amistad.
4. Necesidad de estima: Incluye factores de estima internos como el respeto a sí mismo, la autonomía y la realización, y factores de estima externos como la posición, el reconocimiento y la atención.
5. Necesidad de Autorrealización: El impulso por llegar a ser aquello para lo cual uno tiene capacidad; incluye crecimiento, realización y el aprovechamiento de todo el potencial propio. (Robbins, S. 2004, p. 208).

La teoría de las necesidades parte del principio de que los motivos del comportamiento humano residen en el propio individuo, puesto que su motivación para actuar y comportarse proviene de fuerzas que existen en su interior.

Para Maslow, las necesidades humanas están distribuidas en una pirámide, dependiendo de la importancia e influencia que tengan en el comportamiento humano.

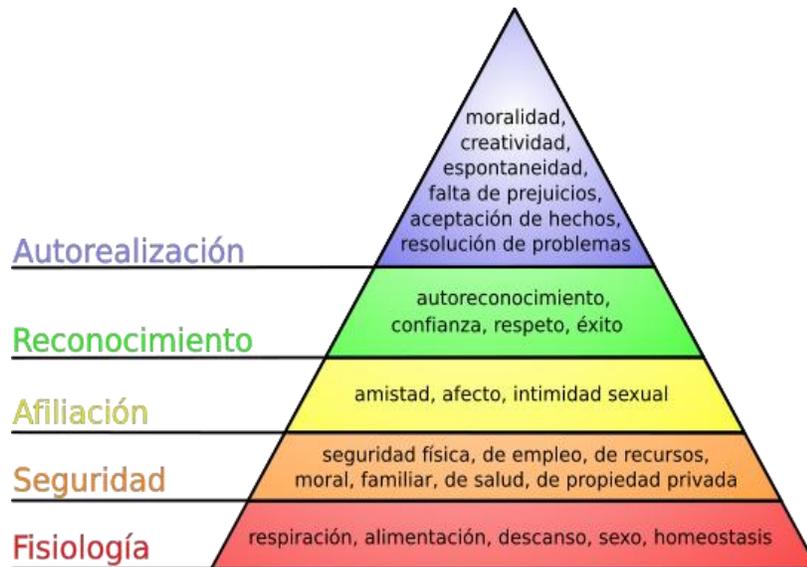


Gráfico 1: Niveles de necesidades de los seres humanos

Fuente: Abraham Maslow (Tomado por Robbins, S., 2004)

Tales necesidades están organizadas jerárquicamente en forma de pirámide, con las fisiológicas en la base y las de autorrealización en el vértice. El individuo tiende a satisfacerlas en orden ascendente, de tal manera que organizará su conducta alrededor de la satisfacción de las necesidades de menor orden que estén insatisfechas (las necesidades satisfechas, en otras palabras, no motivan). Cuando las necesidades que en un momento son motivadoras comienzan a ser satisfechas de manera regular, el individuo comienza a estar motivado por las necesidades del siguiente orden

Es decir, esta teoría por tratarse de una jerarquía de necesidades, establece que las mismas se dividen en dos niveles: Los niveles inferiores (fisiológico y de seguridad), si estos no están satisfechos totalmente el

trabajador no podrá satisfacer los otros niveles superiores (afiliación, estima y autorrealización), siendo éstos últimos los más difíciles de alcanzar.

Para este autor, las necesidades están en una jerarquía ordenada. Según su poder, para motivar la conducta se divide en:

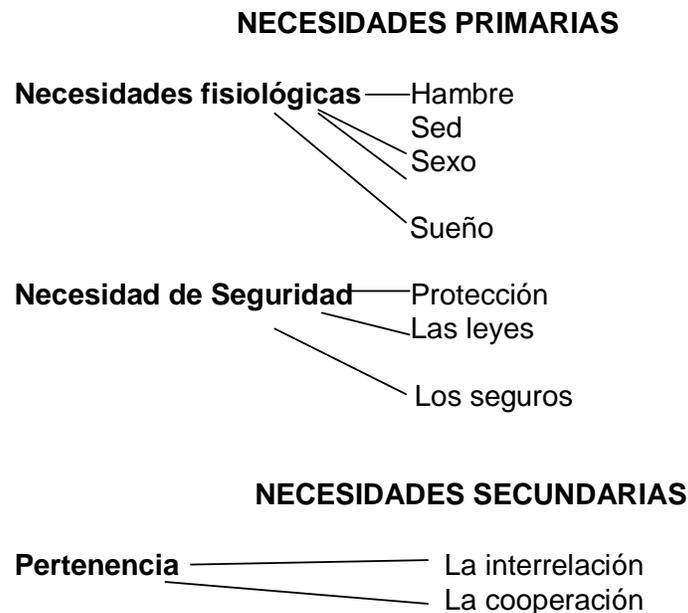


Gráfico 2: Niveles jerárquicos de necesidades

Fuente: Abraham Maslow (Tomado por Robbins, S., 2004).

Otras de las necesidades secundarias son: *la estimación y la autorrealización*. Entendidas éstas como sentimientos de logro, orgullo por lo que estás haciendo, da estatus, respeto por los demás y por sí mismo, se tienen deseos de reconocimiento, y la autorrealización pertenece al desarrollo del individuo, da satisfacción y cumplimiento de las metas propuestas.

La gente trata de satisfacer las cinco necesidades en secuencia, avanza paso por paso desde el nivel más bajo hasta el nivel más alto de la jerarquía. Congruente con el enfoque de las relaciones humanas, la teoría de

Maslow implica que los administradores que pueden ayudar a la gente a satisfacer sus necesidades importantes en el trabajo conseguirán una mayor productividad.

Desde esta óptica se puede apreciar que mientras la administración científica daba importancia a los aspectos económicos y formales del lugar de trabajo, las relaciones humanas ignoraban el aspecto más racional del trabajador y las importantes características de la organización formal. Sin embargo, fueron un paso importante en el desarrollo del pensamiento administrativo, por cuanto exhortó a los gerentes y a los investigadores a considerar los factores psicológicos y sociales que influyen en el desempeño del trabajador.

En el mundo laboral, los diferentes tipos de necesidades son satisfechas con variados y específicos incentivos. Por ejemplo, las necesidades fisiológicas son satisfechas con incentivos como salarios y beneficios socioeconómicos; las de seguridad pueden ser satisfechas con estabilidad laboral o protección contra enfermedades profesionales y accidentes de trabajo; las necesidades sociales con armónicas relaciones interpersonales en su grupo de trabajo; las psicológicas con reconocimientos y ascensos, las de autorrealización con la asignación de un trabajo desafiante, adaptado a las expectativas y capacidades del trabajador.

Ahora bien, al tratar de mejorar las políticas laborales de incentivos dirigidas a los trabajadores, es fundamental hacerlo en función a las necesidades que estos manifiestan. La clasificación que propone Maslow, parte del hecho que existen necesidades más importantes que otras, y que por ejemplo, no se pueden dejar de satisfacer las fisiológicas en relación a las de seguridad, pero si se pueden satisfacer unas y otras.

## Teoría Bifactorial Motivación-Higiene

Esta teoría fue creada en 1966, por el psicólogo Frederick Herzberg el cual fue citado por Koontz H, y Weihrich, H. (2008) plantea:

La teoría motivación-higiene es el resultado de una interesante serie de estudios acerca de las actitudes laborales en una amplia variedad de organizaciones, concluyéndose que el hombre tiene esencialmente dos conjuntos de necesidades, unas se derivan de la naturaleza animal, que incluyen un impulso inherente a evitar el sufrimiento causado por el ambiente, además de todos los impulsos aprendidos para satisfacer las necesidades biológicas básicas. El otro conjunto de necesidades se deriva de un impulso humano de obtener y experimentar superación psicológica. La primera categoría, la denominó “factores de higiene” porque describen el ambiente laboral y sirven para prevenir insatisfacciones laborales. Llama a la segunda “factores motivadores” porque parecen conducir a la satisfacción laboral y ser útiles a motivar a la gente para que aspire a un desempeño superior (p. 106).

La teoría de los dos factores desarrollada por Herzberg busca explicar el comportamiento laboral de los individuos. Según esta teoría, los factores higiénicos o factores extrínsecos, se localizan en el ambiente que rodea al individuo y se refiere a las condiciones en las cuales desempeña su trabajo. Los principales factores higiénicos son los salarios, los beneficios sociales, el tipo de jefatura o supervisión que el individuo experimenta, las condiciones físicas de trabajo, la política de la empresa, el clima de relaciones entre la dirección y el individuo, los reglamentos internos, entre otros.

Los factores higiénicos solo evitan la insatisfacción en los cargos pero no consiguen elevar la satisfacción; y cuando la elevan, no consiguen sostenerla ni mantenerla elevada durante mucho tiempo. Sin embargo, cuando son precarios, los factores higiénicos provocan insatisfacción. Por

esta razón, los factores higiénicos son profilácticos y preventivos: evitan la insatisfacción pero no logran la satisfacción.

Los segundos factores son los motivacionales o factores intrínsecos, los cuales están relacionados con el contenido del cargo o con la naturaleza de las tareas que el individuo ejecuta. Estos factores abarcan los sentimientos de autorrealización, crecimiento individual y reconocimiento profesional. Los factores motivacionales dependen de la naturaleza de las tareas ejecutadas. El efecto de los factores motivacionales sobre el comportamiento es más profundo y estable. Cuando estos factores son óptimos, provocan satisfacción; cuando son precarios, sólo evitan la insatisfacción por eso Herzberg los denomina factores de satisfacción.

Los primeros estudios de la Teoría de Herzberg determinaron que el reconocimiento, el logro, la responsabilidad y el trabajo mismo estaban relacionados con la satisfacción de los trabajadores, pero también que algunos factores podían cumplir el doble propósito de generar satisfacción e insatisfacción. Estos factores eran la oportunidad para crecer, el salario, la posición y los sentimientos de amor propio.

Al respecto Herzberg (citado por Chiavenato, I., 2004), esquematiza la relación existente los dos factores y la satisfacción en el trabajo, donde señala que, “a menores salarios y trabajo limitado, mayor insatisfacción, y a mayor presencia de elementos satisfactorios, menor insatisfacción en el trabajo”(p.101).

Para que el contenido del cargo (factores motivacionales) sea siempre estimulante y excitante hasta el punto de crear medios de satisfacción de las necesidades más elevadas, Herzberg propone el enriquecimiento del cargo. Según él, este enriquecimiento trae efectos deseables como el aumento de la motivación y la productividad, así como la reducción del ausentismo y la rotación de personal.

## Teoría de las Necesidades de McClelland

Amorós (2007), refiere que Mc Clelland, psicólogo norteamericano propuso la teoría de las necesidades, la cual plantea que la mayoría de las personas sienten que tienen la necesidad de satisfacción de los logros. En este sentido, las investigaciones llegaron a determinar que los individuos motivados hacia el logro están en capacidad de asumir posiciones de riesgo, de sobresalir en el desempeño de sus actividades. Este tipo de personas demuestra mayor interés por los logros personales que por las recompensas económicas o de éxito que puedan derivarse.

Esta teoría se basa en un sistema de clasificación que destaca tres de los impulsos más dominantes que participan en la motivación. Se enfoca en tres tipos de necesidades según Davis y Newstrom, (1993), las necesidades de logro, las necesidades de poder y las necesidades de afiliación.

Las necesidades de logro, se refieren al impulso por sobresalir y por poseer realizaciones sobre un conjunto de normas, en definitiva, por alcanzar el éxito. Para Davis y Newstrom, (ob cit) es "el impulso que tienen algunas personas para superar los retos y obstáculos a fin de alcanzar metas" (p.117); es decir, una persona con este tipo de requerimiento tiende al desarrollo y crecimiento, donde el logro es importante por sí mismo y no por las recompensas que lo acompañen como consecuencia.

La necesidad de poder, alude a "la necesidad de hacer que los otros se conduzcan como no lo habrían hecho de otro modo, es decir, corresponde a un impulso por influir en las personas y en las situaciones provocando cambios, es por ello que las personas orientadas por este tipo de necesidades toman riesgos y generalmente desean influir en las organizaciones en las que participan, asumiendo posiciones de marcado liderazgo.

Las necesidades de afiliación se orientan a la tendencia de algunas personas a acercarse y establecer vínculos de cooperación y amistad con el

resto. Este tipo de personas trabajan de mejor manera cuando son felicitadas por sus actitudes favorables y cooperativas.

Los individuos se encuentran motivados, de acuerdo con la intensidad de su deseo de desempeñarse, en términos de una norma de excelencia o de tener éxito en situaciones competitivas.

De acuerdo a la teoría de las necesidades, la satisfacción en el trabajo para los grandes realizadores se proyecta hacia la presencia de un clima agradable provisto de la suficiente autoridad e independencia de acción para llevar a cabo su trabajo, amplio feed-back (información y conocimiento básico), que le permita ir midiendo su ejecución, trabajo interesante y de riesgo moderado, entre otras. Sin embargo, aún cuando el sueldo sea excelente, estos beneficios resultan ser más satisfactorios.

Robbins. (2004), al referirse a las características laborales que más tiene que ver con la satisfacción en el trabajo, expresa: "Es significativo que las dos características laborales que más tienen que ver con la satisfacción en el trabajo forman parte del trabajo mismo: el trabajo en sí (tener la oportunidad de hacer las cosas que hace mejor), y si el trabajo es interesante o no" (p. 35).

Lo importante de estas características es que los jefes inmediatos o supervisores deben inculcar el sentido de confianza y capacidad, no por el hecho de que el hacer que los trabajadores se sientan bien sea agradable, si no porque es necesario. No resulta positivo para la institución tener altos porcentajes de rotación, trabajo mediocre, ausentismo crónico y otros síntomas de malestar laboral que son resultados únicos de la insatisfacción en el trabajo.

## Teoría X y Teoría Y

La teoría propuesta por Douglas McGregor, conocida como la teoría X y teoría Y, establece dos hipótesis, en la teoría X se señala que al hombre no le gusta el trabajo y lo ve como un castigo, de tal forma que es necesario coaccionarlo para que realicen sus tareas.

La teoría X, representa la posición clásica, la concepción tradicional de la administración, basada en convicciones erróneas e incorrectas sobre el comportamiento humano.

En función de estas concepciones y premisas respecto de la naturaleza humana, la teoría X refleja un estilo de administración estricto, rígido y autocrático que considera a las personas como meros recursos o medios de producción y se limita a hacer que éstas trabajen dentro de ciertos esquemas y estándares previamente planeados y organizados, teniendo en cuenta sólo los objetivos de la organización, es decir que se caracteriza por el aspecto de que las personas son, en primer lugar, motivadas por incentivos económicos (Salarios), la empresa debe utilizar la remuneración como recompensa (para el buen trabajador) o castigo (para el empleado que no se dedique de lleno a la realización de su tarea)..

Por su parte la teoría Y, plantea que el hombre considera el trabajo como algo natural y necesita ser motivado constantemente para que se comprometa a realizar su mejor esfuerzo, de esta manera buscara en lo posible asumir responsabilidades y buscar constante superación.

La teoría Y representa la posición optimista. La concepción moderna de la administración, de acuerdo con la teoría del comportamiento. Se basa en ideas y premisas actuales, sin preconcepciones con respecto a la naturaleza humana, a saber que las personas tienen motivación, potencial de desarrollo, estándares de comportamiento adecuados y capacidad para asumir responsabilidades. El hombre debe poner la autodirección y el autocontrol al servicio de los objetivos que son confiados por la empresa. El control externo

y la amenaza de castigo no son los únicos medios de obtener la dedicación y el esfuerzo necesario para alcanzar los objetivos empresariales

Lo antes señalado es ratificado por Robbins (2004), quien describe los supuestos de estas teorías de la siguiente forma:



Gráfico 3: Teoría X y Teoría Y.  
Fuente: Robbins (2004)

En líneas generales, se puede decir que según la teoría X, los trabajadores son flojos por naturaleza y trabajan básicamente por dinero, carecen de ambición, no se identifican con la organización, son resistentes al cambio y carecen de aptitudes para el trabajo complejo.

En cuanto a la teoría Y, los trabajadores pueden disfrutar de su trabajo tanto como del juego o el descanso, buscan en el gratificaciones de orden superior, son ambiciosos y están dispuestos a asumir nuevas responsabilidades, se identifican con la organización, son susceptibles al cambio y normalmente tienen más aptitudes que las demostradas en el trabajo cotidiano.

La administración, según la Teoría Y, se caracteriza por la motivación, el potencial de desarrollo, la capacidad de asumir responsabilidades y dirigir el comportamiento hacia los objetivos de la empresa son factores que están presente en las personas. No son creados por la administración, cuya responsabilidad sólo se limita a proporcionar condiciones para que las personas reconozcan y desarrolle por sí misma, tales factores.

### Teoría de las Expectativas de Vroom

La Teoría de las expectativas afirma que un individuo tiende a actuar de cierta manera con base a las expectativas de que después del hecho se presentara un resultado dado y en el atractivo de ese resultado para el individuo. Esta teoría incluye tres variables:

#### TEORIA DE LAS EXPECTATIVAS. (Victor Vroom)

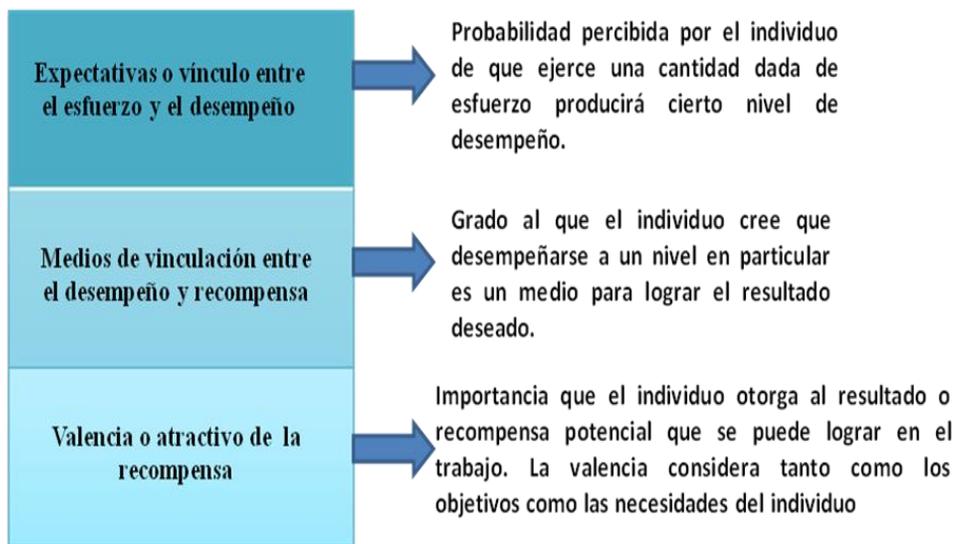


Gráfico 4. Teoría de la Expectativas  
Fuente: Robbins (2004)

Dentro de esta perspectiva, la teoría de las expectativas, explica las causas por las cuales los trabajadores no se comprometen con la organización y hacen un esfuerzo mínimo en sus actividades. Esta teoría propone comprender las metas de los individuos, además conocer el vínculo entre el esfuerzo y el desempeño (percepción del individuo de que su esfuerzo conlleva al desempeño), entre el desempeño y la recompensa (percepción del individuo de que su empeño lo conduce a alcanzar los resultados deseados) y la vinculación entre la recompensa y la satisfacción (percepción de las personas de que las recompensas otorgadas satisfacen sus necesidades).

Los dos modelos de la motivación humana tradicionales, el primero basado en la estructura jerárquica y uniforme de las necesidades humanas, y el segundo fundamentado en dos clases de factores estables y permanentes, presupone implícitamente que existen siempre una mejor forma de motivar, aplicable a todas las personas y en todas las situaciones.

No obstante, la evidencia ha demostrado que diversas personas reaccionan de manera diferente, de acuerdo con la situación en que se hallan. Dentro de esta concepción Vroom desarrolló una teoría de la motivación que rechaza nociones preconcebidas y reconoce tanto las diferencias individuales de las personas como las diferentes situaciones en que pueden encontrarse.

Stoner, J., Freeman R. y Gilbert. D. (2003), señalan que para Vroom, "las personas eligen cómo comportarse, entre varias conductas alternativas, con base en sus expectativas de lo que obtendrá de cada conducta" (p. 499). Uno de los comentarios más aceptados acerca de las teorías de la motivación fue desarrollado por quien propuso que las personas serán motivadas a realizar una meta si creen en el valor de ésta y si pueden ver que lo que hacen los ayudará a lograrla.

De acuerdo a lo mencionado, se puede deducir que los individuos están motivados cuando encuentran una combinación favorable de lo que

les resulte importante y lo que esperan como recompensas para su esfuerzo, es decir, su conducta dependerá en cierta forma de los tipos de resultados esperados.

Para Amorós, E. (2007), lograr una comprensión clara de la teoría de las expectativas se fundamenta en desglosar su terminología, destacando los componentes más sobresalientes, entre los que se encuentran:

**Expectativas:** se refiere a los objetivos individuales y la fuerza de tales objetivos. Los objetivos individuales son variados y pueden incluir dinero, seguridad en el cargo, aceptación social, reconocimiento, entre otros, o una infinidad de combinaciones de objetivos que cada persona intenta satisfacer simultáneamente.

**Recompensas:** es la relación percibida entre la productividad y el logro de los objetivos organizacionales. Si una persona tiene por objetivo personal lograr un salario mejor, y se trabaja sobre las bases de remuneración por producción, podrá tener una mejor motivación para producción para producir más. Sin embargo, si su necesidad de aceptación social por los otros colegas del grupo es más importante, podrá producir por debajo del nivel que el grupo consagró como estándar informal de producción, pues producir más, en este caso, podría significar el rechazo del grupo.

**Relaciones entre expectativas y recompensas:** Se refiere a la capacidad percibida de influir en la productividad para satisfacer expectativas frente a las recompensas. Si una persona cree que un gran esfuerzo tiene poco efecto sobre el resultado, tenderá a esforzarse poco, pues no ve relación entre el nivel de productividad y recompensa.

Estos tres factores determinan la motivación del individuo para producir en cualquier circunstancia. El modelo de motivación de Vroom se apoya en el llamado modelo de expectativas de motivación basado en objetivo graduales. Este modelo parte de la hipótesis de que la motivación es un proceso que orienta opciones de comportamientos diferentes. La

persona percibe las consecuencias de cada opción o alternativa de comportamiento como un conjunto de posibles resultados derivados de su comportamiento.

De las afirmaciones anteriores, se puede deducir que los objetivos personales del individuo, la relación percibida entre la satisfacción de los objetivos y alta productividad y la percepción de su capacidad de influir en su productividad determinan la motivación del individuo para producir en un determinado tiempo.

### **Teoría de la Fijación de Metas**

Como su nombre lo indica, es la teoría de la motivación que se centra en el proceso de establecer metas. La meta es aquello por lo que se esfuerzan los individuos y ésta sirve como causa principal de la conducta, no las comparaciones con las personas de referencia ni la recompensa potencial que va asociada a un buen desempeño.

Al respecto González y Parra (2008), sostiene que el Psicólogo Locke, creador de esta teoría expresó que “la intención de alcanzar una meta es una fuente básica de motivación. Las metas son importantes en cualquier actividad, ya que motivan y guían los actos de las personas e impulsan a dar el mejor rendimiento” (p.3). En ese contexto, las metas pueden tener varias funciones:

- ✓ Centran la atención y la acción estando más atentos a la tarea.
- ✓ Movilizan la energía y el esfuerzo.
- ✓ Aumentan la persistencia.
- ✓ Ayuda a la elaboración de estrategias.
- ✓ Centran la atención y la acción estando más atentos a la tarea.
- ✓ Movilizan la energía y el esfuerzo.
- ✓ Aumentan la persistencia.
- ✓ Ayuda a la elaboración de estrategias.

Para que la fijación de metas realmente sean útiles deben ser: específicas, difíciles y desafiantes, pero posibles de lograr. Además existe un elemento importante el feedback, la persona necesita feedback para poder potenciar al máximo los logros (Amorós, E., 2007). Según lo expuesto, se puede inferir que si se enfocan de manera equilibrada las metas de tareas y las de desarrollo personal, se puede tener un dominio positivo en los factores organizacionales como: la satisfacción en el trabajo, el clima y otros.

Es de señalar que las personas están motivadas cuando se comportan de manera que los impulsa hacia ciertas metas claras, las cuales aceptan y pueden tener la esperanza razonable de alcanzar. Es prudente resaltar que si son específicas y desafiantes, funcionan mejor como factores de motivación para la actuación de personas o grupos. Los motivos y el compromiso son mejores cuando los funcionarios toman parte en establecer las metas; mientras que, cuando son tareas fáciles o rutinarias, los resultados adquieren un nivel de dificultad al momento de conseguirlos.

Asimismo, los trabajadores que reciben información periódica relativa a su propio avance en la consecución de sus metas mantienen un rendimiento más alto que aquellos que sólo reciben información espontánea.

Una vez expuestas las teorías precedentes, todas vinculadas con el tema objeto de investigación, como lo es la motivación como elemento fundamental para que el talento humano de la organización pueda cumplir con las metas y objetivos preestablecidos, a continuación se aborda la noción conceptual de gerencia como proceso dinamizador de las acciones que se presentan en el contexto organizacional.

## **Aproximación Teórico-Conceptual sobre la Gerencia**

Existen diferentes enfoques y conceptos sobre gerencia, sin embargo, en los párrafos siguientes se aborda en líneas generales algunas definiciones teóricas conceptuales para abordar este tema y su vinculación con la organización objeto de estudio.

En esta perspectiva Amado (1999), considera que la gerencia “supone la acción de administrar o dirigir las actividades, proyectos, grupos u organizaciones, y cuando hablamos de gerencial nos referimos al arte o ciencia de dirigir o administrar. Decir gerencia incluye decir también la estrategia a seguir para que aquello que se dirige o se administre sea hecho de la manera esperada”(p. 9).

Ha sido esencial para asegurar la coordinación de los esfuerzos individuales; esto desde que los seres humanos comenzaron a formar grupos para alcanzar metas que no podía lograr individualmente. Son múltiples las definiciones que se han dado tanto al término “administración”, como al de “gerencia”; sin embargo, ninguno ha sido aceptado unánimemente. Para el presente trabajo de investigación ambos términos serán supuestos como sinónimos.

El gerente participativo de este nuevo siglo, se anticipa a los cambios que ocurren en la vida y acepta de forma positiva cada cambio que se le presenta; también visualiza y percibe cada cambio como una oportunidad y un reto. Además de todo lo anterior, se considera que todo líder debe:

- Comprender las tendencias económicas, políticas del entorno, su impacto en la administración y en la estrategia de la institución.
- Poseer capacidad para formular estrategias.
- Identificar los factores clave para la implementación de cambios organizacionales.
- Fomentar una cultura de servicio a las demás personas, a lo interno y externo de la institución o empresa.

- Rediseñar procesos, implementar el aprendizaje institucional, tener una mayor apertura al enfoque de delegar funciones.
- Saber autoevaluarse para conocer el impacto de sus estilos de liderazgo y la identificación de metas personales para mejorar la calidad de su contribución a su institución.
- Delegar funciones a sus subordinados.
- Permitir que su subordinado opine, tome decisiones y responsabilidades con el trabajo.

Expuesto lo anterior, a continuación se aborda la importancia de la gerencia dentro de las organizaciones, así como las generalidades de las mismas, lo cual servirá de orientación para comprender a fondo la empresa objeto de estudio.

### **La Organización y sus Generalidades**

Sostiene Emerson, Ralph (2002), que el ser humano es considerado como el elemento básico más importante de las organizaciones, ésta existe cuando dos o más personas interactúan con miras a alcanzar eficazmente objetivos mediante la combinación de capacidades y metas personales.

El éxito o fracaso de una empresa es determinada por la calidad de las interacciones que se desarrollan por parte de los miembros que la componen, de la empresa misma y del clima organizacional que existe en ella. En este sentido, la organización es fundamentalmente una combinación de talentos humanos y recursos materiales creada con el objetivo de alcanzar un fin, por lo que se hace necesario estudiarlas. Por todo lo analizado, se plantea que la personalidad del directivo es una herramienta de gestión.

Debido a ello, es importante que conozcan a las personas y a sí mismos, deben aprender a valorar sus liderazgos, conviene incrementar sus

potencialidades mediante la introspección, el autoanálisis y la autoayuda de libros, talleres y otras experiencias de aprendizaje.

El punto de partida, o primer escalón de este proceso es el análisis del entorno en el cual se deben desarrollar y mostrar las competencias gerenciales que permiten alcanzar el éxito en la dirección de organizaciones donde el liderazgo participativo tiene un papel fundamental.

Según lo interpretado el buen funcionamiento de las organizaciones depende de ciertos números de condiciones o principios administrativos que son flexibles y susceptibles de adaptarse a todas las necesidades. Tales principios son los siguientes:

- a) División de tareas: Consiste en la distribución de actividades entre las personas que laboran en la empresa, de acuerdo a la especialización de cada uno de ellos; basado en que mientras más especializados está el trabajador más eficientemente cumplirá su tarea.
- b) Autoridad: Esto es la potestad que tiene el gerente para emitir órdenes a los trabajadores y garantizar así el cumplimiento de las tareas.
- c) Disciplina: Esta es una regla que resultará del buen liderazgo en todos los sectores de la organización, de los acuerdos justos, tales como: premiaciones al mejor desempeño y como los castigos que apliquen a las infracciones cometidas. Es deber de las organizaciones tener un conjunto de normas, reglas y acuerdos que pauten el proceso administrativo y que requiera ser respetado por sus funciones.
- d) Unidad de mando: Significa que cada funcionario de la organización debe recibir orientaciones y ordenes con respecto a la tarea que desempeña una sola persona.
- e) Unidad de dirección: Tiene como objetivo, lograr que todo programa o conjunto de actividades u operaciones, que se lleven a cabo para realizar una misma meta, estén a cargo de un sólo jefe, dotado de la autoridad y la responsabilidad máxima.

- f) El interés común, antes que el individuo: Este principio se interpreta como, que los intereses de la empresa deben predominar por sobre los particulares del empleado; el mismo tal vez es difícil de aplicar pero es responsabilidad de los directivos velar porque se cumpla.
- g) Remuneración justa: Este punto es primordial para poder tener un empleado estimulado y dispuesto a darlo todo por la empresa, es por ello que no se recomienda explotar al personal, el trabajador tiene sus derechos tanto de su salario equitativo como de sus prestaciones. Para determinar las remuneraciones se deben tener en cuenta las consideraciones siguientes: las condiciones generales del mercado de trabajo, el nivel de oferta y demanda de mano de obra, la situación económica y el alto costo de la vida.
- h) Centralización y descentralización: Está definida como el grado de autoridad y liberalidad con que se tomen las decisiones; si éstas dependen de un sólo jefe es centralizada, no obstante se recomienda que se delegue cierta responsabilidad a los subordinados para que puedan cumplir mejor con su trabajo y con esto se logre la descentralización.
- i) La jerarquía: Este supone una superposición de grados y categorías en la línea de mando que administra la organización, en orden descendente desde la más alta gerencia.
- j) El orden: Este principio evoca e orden de los materiales y el recurso humano con el que cuenta la empresa, es decir, cada persona debe estar ubicada en su preciso lugar de acuerdo a su habilidad para el mejor aprovechamiento de los mismos.
- k) Equidad: Se refiere a la justicia que debe existir en la organización. Los ejecutivos deben generar un clima de trabajo armonioso tanto amistoso como justo.

- l) Estabilidad laboral: Se hace necesario crear un ambiente de estabilidad de trabajo del personal, para que este demuestre un mejor rendimiento debido al tiempo de experiencia obtenida.
- m) Iniciativa: Se recomienda darle cierta libertad al empleado para que demuestre su creatividad, esto contribuye al mejoramiento de las actividades desempeñadas.
- n) Espíritu de equipo: Es recomendable fomentar en lo posible la comunicación verbal en vez de la escrita formal.

La razón fundamental de la existencia de las organizaciones es que ciertas metas sólo pueden ser alcanzadas mediante las acciones concentradas de grupos de personas. En esta orientación, Stephen P (2004), define la organización como una entidad social que está orientada al logro de metas, la cual tiene un sistema de actividad deliberadamente estructurado y un límite o frontera identificable.

Lo antes expuesto, permite afirmar que las organizaciones surgen de una necesidad social, razón por la cual el ente principal es el factor humano; formándose por las exigencias que esta asume en el lugar, espacio y tiempo donde se encuentre; tomando como base una estructura organizativa definida, clara y precisa; ya que ello debe tener límite y una visión global de lo que se tiene y lo que se quiere.

Por lo que toda organización de acuerdo a su tamaño y tipo, debe establecer una estructura que le permite visualizar los niveles de mando y las funciones organizacionales para poder lograr los objetivos trazados.

En el mismo orden de ideas, Arata y Furlanetto (2001), sostienen que existen varias funciones en la organización para trazar los objetivos como son:

- La organización es un proceso de estructura o de arreglar las partes de la empresa; viene dada por la relación existente entre el

diseño organizacional y el diseño laboral, las cuales deben ser compatibles.

- La organización promueve la colaboración entre los individuos y mejora la eficiencia y efectividad de las comunicaciones, crea jerarquías donde son definidas la autoridad y responsabilidad para mejorar las funciones de supervisión y control del gerente.
- La organización en la medida de su complejidad ha optado por desarrollar distintas políticas de acción, tratando siempre de optimizar los recursos para un mejor logro de los objetivos y metas planteadas. (p.45)

De la cita se desprende, que toda organización debe tener presente un conjunto de funciones, independientemente de su naturaleza y sus fines, las cuales son importantes considerar al momento de trazar los objetivos a lograr con el esfuerzo mancomunado del talento humano adscrito a dicha organización.

## **Tipos de Organizaciones**

En opinión de Stephen P (2004), se manejan los siguientes tipos de organizaciones:

1. Organización formal: Esta viene a comprender toda la estructura lógica que podemos encontrar en la empresa para su buen funcionamiento, la cual busca promover la colaboración entre los individuos de un grupo y mejorar así la efectividad y la eficiencia de las comunicaciones en la organización, a su vez ésta crea líneas definidas de autoridad y responsabilidad obteniendo así un mayor control del objeto común. La organización formal en su estructura se compone de un número de niveles jerárquicos establecidos por el organigrama, con mayor relevancia en las funciones y en las tareas.

2. Organización informal: Esta organización informal viene dada por la misma interrelación de los individuos dentro de la misma, es de hacer notar que puede ser grupos de personas ligadas simplemente por una religión, partido político, familiares y cualquier otro tipo de unión.
3. Organización lineal: Es cuando en el factor fundamental de la organización se establece los parámetros jerárquicos en donde los subalternos acatan las órdenes de los superiores. La denominación lineal obedece a que entre el superior y el subalterno, existen líneas directas y únicas de autoridad y responsabilidad, ésta generan el llamado escalafón de jerarquías, es decir los niveles de autoridad.
4. Organización línea–staff: Son especialistas en diversas materias relacionadas con la naturaleza de la empresa u organización. Estas no pueden planificar, programar y ejecutar por si solas. En efecto se requiere que piensen, planifiquen y programen para ellas. Las relaciones de estado mayor, son las que establecen entre la lineal y la funcional que para el efecto se crean. Generalmente, esta relación es directa entre la unidad de línea y la asesora.

Este tipo de organización tiene las características siguientes:

-La unidad de línea establece una relación ejecutiva y de línea hacia la unidad asesora o de estado mayor.

-La relación que se establece de ésta hacia la unidad de línea es de asesoramiento, y por lo tanto, se hace responsable ante ésta.

5. Organización funcional: Este tipo de estructura aplica al principio de asignación por especialización de tareas o funciones, las organizaciones son cada vez más complejas y especializadas, siendo necesaria la búsqueda de especialistas capaces de resolver las tareas bien definidas y limitadas, por lo cual se le llama a esto autoridad funcional.

## **Claves de la Organización Exitosa**

No existe una receta o fórmula mágica para abordar las organizaciones, sin embargo, David (1991), expresa que para alcanzar un verdadero éxito en la planificación de la organización, es necesario seguir unos patrones o lineamientos bien definidos, como los siguientes:

-Cargos definidos: Para el éxito de cualquier empresa u organizacional empieza por la definición de cargos, lo que significa establecer a cada cual sus funciones, responsabilidades, tareas y procedimientos específicos, para entonces cumplir eficientemente y más productivamente con sus labores.

-Descripción de procedimientos: Siempre que se quiera organizar correctamente, es necesario describir muy bien los procedimientos a ejecutar en cada tarea o labor.

En concordancia con lo planteado, Londoño y Mesa (1993), expresan que “un procedimiento es una guía para la acción; una descripción de la forma como se debe desempeñar la tarea...” (p.83). Esto significa que es primordial cumplir con los procedimientos específicos pautados para un mejor desarrollo de los objetivos, debido a, que si no se respetan adecuadamente los procedimientos podría traer serias consecuencias, tales como la pérdida de tiempo, el esfuerzo innecesario y el bajo rendimiento.

-Áreas de formulación de procedimientos: En los inicios de todo negocio puede parecer innecesario definir los procedimientos, pero no debe ser así; porque hay empresas que se diferencian únicamente en la forma de proceder, es decir, en una prestación más oportuna del servicio y de calidad respecto a la competencia.

En correspondencia con lo expuesto, es menester mencionar que según Rodríguez, M. (2008), la percepción del medio de trabajo, sirven de marco de referencia mediante el cual el empleado interpreta las demandas del ambiente y escoge los comportamientos que debe adoptar. Así también, la

estructura y los procesos organizacionales son las dos grandes variables que componen el clima y que definen todo y cada uno de los factores.

Para el logro de estos objetivos, se debe tener en claro que una organización significa que los administradores deben coordinar y cambiar los recursos humanos, es decir, la eficacia de una organización dependerá de la capacidad de ordenar los recursos humanos para el logro de las metas.

Es así como también se sabe que el sentido común puede ayudar en parte a entender, predecir y controlar la conducta humana en una organización, pero fundamentalmente se debe partir desde la base del comportamiento individual de cada ser humano.

Hoy en día, se vive una época de grandes cambios y transformaciones, que implica una gran responsabilidad por parte del talento humano adscrito a las organizaciones, de buscar nuevas opciones de liderazgo y por ende, de mejoramiento continuo, sin desconocer la importancia de la historia, en el entendido que las soluciones no están en la tradición, es necesario inventarlas.

El punto de partida, es entender que la organización como invento del hombre ha logrado transformar la humanidad y la concepción del hombre y el trabajo, por lo que debemos buscar en ella la posibilidad de que el hombre realice su propia transformación fundamental a través del trabajo con otros seres humanos, el enfocar este esfuerzo partiendo de los clientes, que para Kraft Foods Venezuela es y será lo único que le permitirá sobrevivir en el futuro y lograr la innovación y la creatividad que demandan los cambios cada vez más acelerados con esto se espera lograr el objetivo fundamental, tanto para la organización como para las personas y la sociedad en general.

El comportamiento organizacional basa su importancia en el proceso que se fundamenta en el estudio del individuo como parte vital de una estructura y que su estado conductual va a repercutir en la producción de la organización, por lo tanto, conocerlo y apoyarlo a través de métodos organizados va a ser de elevada eficacia para la organización.

En el caso particular de Kraft Foods Venezuela, dadas las nuevas tendencias a nivel mundial y nacional, los modelos tradicionales de administración y gerencia, diseñados para manejar la complejidad, no son una respuesta para producir el cambio, es necesario avanzar de las organizaciones burocratizadas, rígidas y dependientes, para contar con organizaciones eficientes, productivas, flexibles y autónomas, conscientes de que lo que realmente le dan cuerpo y existencia es el talento humano con el que cuenta.

Es necesario abandonar los procesos de planeación centralizada e impuesta desde arriba y los esquemas paternalistas que generan dependencia y erosionan el ambiente interno de la organización, menoscabando las posibilidades de desarrollo humano de su talento, su nivel de compromiso y su interés por participar realmente en la vida de la organización, no podemos seguir separando la organización entre los que piensan y los que hacen.

En un esquema organizacional fragmentado, montado sobre la base del temor y la desconfianza, soportado por los mecanismos de control e inspirado en la burocracia y las jerarquías, la ausencia de oportunidades y retos es la norma, limitarse a "comprar" capacidad de obediencia y acomodación no es suficiente para abordar los nuevos retos que impone una sociedad rápidamente cambiante.

Las nuevas realidades exigen cooperar en vez de competir, cada ser humano es un asociado, un colaborador creativo y responsable que se auto renueva y aprende continuamente, pero que se ve limitado por una serie de interferencias creadas en las organizaciones, que por falta de imaginación y exceso de intolerancia y desconfianza, han limitado la vida a normas, objetivos y evaluaciones.

En este sentido, Kraft Foods Venezuela, se ve cada vez más expuesta a afrontar nuevos retos y desafíos, para lo cual deben inventar su propio

proceso y seguir un camino natural y auténtico alejado de las "modas gerenciales" que tanta confusión ha creado.

Se puede enfatizar que la tarea principal describe la misión u objetivo primario que la organización debe llevar a cabo, esta función también es primordial en el sentido de proporcionar un parámetro para examinar todos los aspectos del funcionamiento de Kraft Foods Venezuela, cuando todos los comportamientos organizacionales están enfocados en la provisión de las condiciones y recursos esenciales para el logro de la misión, la institución funciona bien y, al hacerlo, asegura el éxito, es primordial para este objetivo el asegurar un ambiente organizacional donde la motivación de una u otra manera influyen en el comportamiento de cada individuo dentro de cualquier empresa u organización.

Sobre este particular, se puede señalar que quizás las más importante y menos comprendida es el área de la motivación, es así como son múltiples los esfuerzos hechos y abundantes las teorías para facilitar el proceso de dirigir y coordinar las actividades de las personas en las organizaciones. Al respecto Drucker y Dale (1997), señalan lo siguiente:

La motivación se entiende como un proceso mediante el cual se aplica una serie de incentivos a un individuo o a un grupo, que presenta un comportamiento específico, con el objeto de inducirlo a actuar en una forma deseada. (p. 472).

En este sentido, se puede decir que los trabajadores laboran más efectivamente cuando comprenden lo que la gerencia persigue y cuando son motivados, sienten que los objetivos que están, son significativos tratando de obtenerlos por medios justos y comprensibles, adquiere mayor importancia cuando los gerentes y administradores pueden dirigir más efectivamente los equipos de trabajo al comprender los motivos, necesidades y formas de pensar de los trabajadores.

Por otro lado, las relaciones interpersonales se pueden analizar desde el punto de vista de la influencia notable en el ambiente organizacional y por la dinámica que caracteriza al grupo. Es por ello, que no solamente adquiere importancia el estudio de las relaciones del individuo como tal, sino también el comportamiento como parte de un conjunto humano, donde se siente identificado y el cual integra.

Aunado a los indicadores anteriores, es importante destacar la satisfacción con el trabajo, la cual refleja el grado de conformidad que se deriva o se experimenta en relación a la labor que ejecuta. Este es un sentimiento favorable con lo que los empleados perciben el ambiente.

Esta dimensión mide la conformidad que tienen los miembros de la organización frente a determinados aspectos que la conforman. También se podría decir que; la satisfacción es un factor crítico y determinante en el clima organizacional, el cual debe ser entendido, vigilado y manejado de manera que se eviten algunos de los resultados potenciales en forma de insatisfacción que pueda afectar a la empresa.

### **Desempeño y Satisfacción Laboral**

El éxito de toda organización depende en gran medida del nivel de eficiencia y eficacia del desempeño del recurso humano, en virtud de que los resultados obtenidos en la consecución de los objetivos organizacionales están estrechamente vinculados a los niveles de rendimiento en la ejecución de las labores e igualmente a la efectividad y calidad del trabajo realizado. En este sentido, Cumming (citado por Rodríguez, 2008), expresa:

El desempeño laboral es un enfoque sistemático aplicado a la administración del personal en el que se considera como serie de comportamientos dirigidos hacia un resultado o meta. El desempeño de un empleado es una consecuencia muy directa de la habilidad del mismo y su motivación para desempeñar su trabajo. (p.61).

Es evidente que el desempeño laboral es el resultado de dos factores que actúan de manera significativa, a saber, las habilidades del individuo y el nivel de motivación de este. Esto es confirmado por Chundre (citado por Rodríguez, Ob. Cit.), quien señala que “El desempeño en el trabajo no solo depende de las habilidades de los empleados sino también de su motivación y satisfacción en el mismo” (p. 284). Por lo tanto es recomendable ofrecer a los trabajadores estímulos acorde con su rendimiento, a fin de lograr que reciban recompensas que le proporcionen satisfacción lo que conlleva a un incremento de la calidad del desempeño laboral y efectividad en la organización.

La calidad del desempeño de los trabajadores está en función de que las recompensas que reciban por sus esfuerzos sean equitativas a sus expectativas, en otras palabras, si el empleado cree que las recompensas que le son otorgadas por su trabajo no son acorde con sus necesidades o son inferiores a las de su compañero traerá como consecuencia una inconformidad y por lo tanto una reducción en el esfuerzo.

Cabe considerar por otra parte, que es recomendable realizar evaluaciones del desempeño laboral como mecanismo para detectar habilidades y potencialidades de los colaboradores, necesidades de entrenamiento, capacitación, desarrollo, conocer las actitudes y aptitudes del personal entre otros.

En relación a lo anterior, Chiavenato (2004) aduce:

La evaluación del desempeño es un concepto dinámico, ya que siempre las organizaciones evalúan a los empleados con cierta continuidad, sea formal o informalmente. Además, la evaluación del desempeño constituye una técnica de dirección imprescindible en la actividad administrativa. Es un medio que permite localizar problemas de supervisión de personal, integración del empleado a la organización o cargo que ocupa en la actualidad, desacuerdo, desaprovechamiento de empleados con potencial más elevado que es requerido por el cargo, motivación entre otros (p.357).

Se puede decir que, la motivación es una variable del desempeño laboral, cuanto más motivada se encuentre una persona hacia algo, mayores esfuerzos hará para conseguirlo; mientras más motivos se encuentren para desempeñar mejor un trabajo, se harán mayores esfuerzos para hacerlo.

Además de la satisfacción de las necesidades básicas, las metas, el deseo de logro y superación así como la necesidad de autorrealización pueden constituirse en motivos poderosos para buscar un óptimo desempeño. En el camino a la realización de sus objetivos, los individuos crecen, las metas se constituyen en herramientas para el desarrollo de las personas; solo alguien que no tenga metas no llegará a ninguna parte.

Finalmente, resulta claro que la evaluación del desempeño proporciona a la gerencia conocer el potencial de su fuerza laboral, mantener una relación más cercana con sus colaboradores y motivarlos por medio de la aplicación de estrategias motivacionales que permitan mejorar el desempeño de los mismos, a través del desarrollo profesional y personal.

### **Fundamentos de la Recreación y Políticas de Cultura**

(FUNLIBRE Fundación Latinoamericana de Tiempo Libre y Recreación)

Los Fundamentos de la Recreación pretende brindar al recreador los conceptos y las herramientas básicas que contribuyan de manera efectiva a hacer realidad en la práctica los planteamientos recreacionales. A través de éste, se intenta dar respuesta a los interrogantes surgidos al respecto, de manera tal que el acopio de conocimientos y vivencias sirva a los propósitos profesionales y operacionales en su campo de acción.

Entre los principios fundamentales de la recreación se requiere conocer los conceptos de:

- **Ocio**

La noción (idea vaga) de Recreación, en su sentido más general, está asociada a términos subjetivos y opiniones fundamentadas en el interés o la experiencia de quien la asume, pudiéndose considerar por ello como una actividad, un sistema, una idea, el jugar, el divertirse, el hacer deporte competitivo, toda entretención, es por ello que las funciones del ocio, según Clavijo A (2002), estudioso del tema, deben ser: Descanso, en cuanto libera de la fatiga laboral. Diversión, por cuanto libera del aburrimiento y la monotonía, re-equilibrando al individuo frente a sus obligaciones. Desarrollo de la personalidad, en tanto posibilita una mayor participación social y cultural desinteresada.

Podría definirse al ocio como el tiempo recreativo que un individuo puede organizar y utilizar de acuerdo a su propia voluntad. El ocio no sólo excluye las obligaciones laborales, sino también el tiempo invertido para la satisfacción de necesidades básicas como comer o dormir

- **Tiempo Libre**

Considerando el concepto de Erich Fromm, la libertad existe en tanto contemple “libertad de...” y ‘libertad para...’, aspectos no inmanentes al individuo, sino que implican un proceso de aprendizaje y por tanto un agente que lo instrumente, que sugiera, que oriente, que motive los modos de liberar el tiempo “para...” (Algo).

Se conoce como Tiempo Libre a aquel tiempo que la gente le dedica a aquellas actividades que no corresponden a su trabajo formal ni a tareas domésticas esenciales. Su rasgo diferencial es que se trata de un tiempo recreativo el cual puede ser utilizado por “su titular” a discreción, es decir, a diferencia de lo que ocurre con aquel tiempo no libre en el cual la mayoría de las veces no se puede elegir el tiempo de realización, en este, la persona puede decidir cuántas horas destinarle.

- **Recreación**

La recreación se da normalmente a través de la generación de espacios en los que los individuos pueden participar libremente de acuerdo a sus intereses y preferencias. La noción básica de una situación de recreación es la de permitir a cada uno encontrar lo que más placer le genera, pudiendo por tanto sentirse cómodo y haciendo entonces lo mejor de la experiencia. La recreación se diferencia de otras situaciones de relajación tales como el dormir o descansar ya que implica siempre una participación más o menos activa de la persona en las actividades a desarrollar

### **Políticas de Recreación y de Cultura**

Reiteradamente se ha señalado que el proceso de transformación en la concepción del Estado y, por consiguiente de la gestión de lo público, ha impuesto nuevos desafíos al ejercicio del gobierno, en la medida que ha suscitado una reformulación en el quehacer habitual de los gobernantes, trayendo consigo el establecimiento de una relación diferente entre las aspiraciones y las demandas sociales con la acción del Estado, la cual, ante la velocidad y contundencia con la que se han suscitado estos cambios, se ha visto resquebrajada en sus principios y parámetros tradicionales, requiriendo nuevos conceptos, formas, destrezas y recursos para hacer más eficiente y eficaz la respuesta al gobernar, teniendo en cuenta que cada uno de estos componentes ha estado ligado en la práctica a la concepción, formulación, implementación, seguimiento y evaluación de Políticas Públicas Sociales.

En este orden de ideas, es claro que una Política Pública, particularmente una Política Pública de Recreación, más allá de expresar una respuesta estatal de carácter asistencialista que busque una compensación a las carencias y desigualdades sociales, debe trascender este ámbito; es decir, la Recreación debe ser entendida como una necesidad

fundamental del ser humano que estimula su capacidad de crecimiento, posibilitando el encontrar otras estrategias pedagógicas, sociales y culturales, para la convivencia del individuo dentro de un marco de valores y que, en respuesta a ello, permite garantizar unas condiciones mínimas que tengan como propósito fundamental y como fin último, alcanzar el desarrollo humano.

La Recreación es definida como: “todas las cosas que una persona decide hacer para hacer de su tiempo de ocio más interesante, más agradable y personalmente más satisfactorio”. La Recreación incluye deportes, recreación física, actividades artísticas, creativas, culturales, sociales e intelectuales; es una necesidad humana fundamental para los ciudadanos de todas de las ciudades y esencial para el bienestar psicológico, social y físico del hombre. La recreación es un servicio social y, de la misma manera que la salud y la educación, su propósito es “asistir al desarrollo de los individuos y de la comunidad; para mejorar la calidad de vida y el funcionamiento social”. (Canadian Parks / Recreation Association, 2003).

La definición clásica de Desarrollo Humano del programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo Sostenible (1997) advierte que se trata de: “un desarrollo que no solamente genera crecimiento económico, sino que distribuye sus beneficios equitativamente: que regenera el ambiente en lugar de destruirlo; que potencia a las personas en lugar de marginarlas. El desarrollo humano otorga prioridad a los pobres, ampliando sus opciones y oportunidades y crea condiciones para su participación en las decisiones que les afectan. Es un desarrollo en pro del pobre, en pro de la naturaleza, en pro del trabajo, de las mujeres y de los niños”. Y Política de Cultura se refiere al conjunto de creencias y valores compartidos, referentes a la vida en sociedad y al rol de las actividades políticas en la conservación y la orientación de la cohesión social; conjunto de actitudes fundamentales que permiten el ajuste mutuo de los comportamientos o la aceptación de actos de autoridad que tienden a imponer ese ajuste.

## **Beneficios de la Recreación**

Sobre la base de las definiciones teórico conceptuales expuestas en el punto precedente podría decirse que los beneficios de la recreación son diversos, sin embargo, a continuación se presentan algunos de ellos abordándolo de una forma generalizada.

- **Mejoramiento de una condición:** El mejoramiento de una condición puede ocurrir para un individuo o un grupo tal como la familia, el grupo de trabajo, el vecindario o la sociedad, o de una entidad tal como el medio ambiente físico. Este tipo de beneficios se orienta a la salud, la cohesión grupal, el hacer de una comunidad un entorno más rico, la calidad del agua o del aire, hacia el incremento o mejora de un grupo de beneficiarios.
- **Prevención para que una condición empeore:** Se relaciona con el intentar mantener una condición deseada como un medio de prevenir que las condiciones empeoren. Por ejemplo, mantener abierto un espacio cultural abierto para mantener la comunidad o región como un lugar adecuado o atractivo para los visitantes o para que el comercio se desarrolle, los programas de jornada complementaria para ofrecer alternativas de ocio para los jóvenes en condiciones de vulnerabilidad, etc.
- **Realización de una experiencia psicológica:** Se refiere a la categoría de beneficios donde los participantes seleccionan cierto tipo de alternativas de ocio con el propósito específico de realizar una experiencia psicológica particular. Por ejemplo, para reducir el estrés, el disfrute estético y la autorealización.

Por otra parte, las categorías utilizadas en el movimiento de beneficios son:

- **Beneficios individuales:** Se refiere a las oportunidades para vivir, aprender y llevar una vida satisfactoria y productiva así como para

encontrar caminos para experimentar sus propósitos, placer, salud y bienestar. Entre los más específicos se encuentran: Una vida plena y significativa, balance entre trabajo y juego, satisfacción con la vida, calidad de vida, desarrollo y crecimiento personal, autoestima y autoreciliencia, sentido de acompañamiento, creatividad y adaptabilidad, solución de problemas y toma de decisiones, salud y mantenimiento físico, bienestar psicológico, apreciación y satisfacción personal, sentido de aventura, etc.

- **Beneficios comunitarios:** Se refiere a las oportunidades para vivir e interactuar con la familia, los grupos de trabajo, los vecindarios, las comunidades y el mundo. Ninguna persona es una isla, vivimos e interactuamos con otros, el ocio y la recreación, y parques juegan un rol integral en la provisión de oportunidades para estos tipos de interacciones. Beneficios más específicos incluyen: Comunidades vitales, fuertes e integradas, integración familiar, tolerancia y comprensión étnica y cultural, apoyo para los jóvenes, condiciones adecuadas para los adultos mayores, más autonomía y menos alienación, reducción de la delincuencia, comprensión y tolerancia entre otras.
- **Beneficios ambientales:** Provee y preserva parques y espacios abiertos, contribuye a la seguridad y salud de sus habitantes, beneficios más específicos incluyen: Salud y protección ambiental, neutraliza los efectos de las relocalizaciones, salud física y bienestar, reducción del estrés, recursos para la comunidad, incremento de los valores de la propiedad, limpieza del aire y del agua, protección del ecosistema.
- **Beneficios económicos:** Los parques y la recreación son más que servicios que se venden, contribuyen al bienestar de los individuos para la continuidad y viabilidad de las comunidades y el mundo. Otros beneficios incluyen: estímulo económico, reduce los costos de salud,

reduce el vandalismo y el crimen, cataliza el turismo, mantiene una fuerza de trabajo productivo.

Como puede apreciarse, los beneficios de la recreación son muy amplios y abarcan las diferentes dimensiones del ser humano y las necesidades del Modelo a Escala Humana; la cuestión es cómo diseñar los programas de tal manera que se garanticen efectos sinérgicos.

### **Motivación e Incentivos como Política Laboral**

Muchos autores al hablar de los incentivos, no hacen una diferenciación entre éstos y las motivaciones, aunque algunos autores señalen que se trata de conceptos distintos. Para aclarar tales conceptos se debe partir del principio de que todo trabajo obedece a un motivo que es el motor afectivo que impulsa la acción. Desde esta perspectiva, un motivo es aquello que impulsa a una persona a actuar de determinada manera o, por lo menos, que origina una propensión hacia un comportamiento específico. Ese impulso a actuar puede ser provocado por un estímulo externo (que proviene del ambiente) o puede ser generado internamente en los procesos mentales del individuo.

La importancia de los incentivos radica en el hecho que actúan como agentes motivadores y son estrategias utilizadas por el subsistema del talento humano para obtener eficiencia en el logro de las metas y objetivos planificados por la organización. Los mismos actúan como mecanismos de estímulo para lograr mayor competitividad y rendimiento del trabajador en el desempeño de sus funciones.

Los incentivos desde hace mucho tiempo forman parte de las estrategias organizacionales, con el propósito de aumentar el rendimiento en el trabajo, los ingresos y los intereses de la institución, los mismos tienen efectos positivos sobre el trabajador. Si éste es recompensado en el

momento preciso por la labor realizada, se reforzará su conducta, estimulándolo a actuar en la misma forma o mejorándola. La recompensa debe estar acorde con la magnitud o cantidad con que contribuye cada uno a la organización con los servicios prestados.

La mayoría de las grandes empresas tanto nacionales como internacionales entregan estímulos a sus trabajadores además del sueldo que perciben. Es una forma de motivarlos para que lleven a cabo los objetivos y las metas institucionales. El método se ha transformado en una herramienta bastante eficaz a la hora de mantenerlos más productivos. Si bien es cierto que este procedimiento no es obligatorio y depende de cada entidad, una gran mayoría lo practica.

Los incentivos pueden ser de diferentes tipos como: salarios, premios, beneficios sociales, oportunidades de progreso, estabilidad en el cargo, aumento de sueldo y prolongación de vacaciones, entre otros. Las oportunidades en las que se pueden dar estos estímulos son variadas. Generalmente, se usan cuando se sobrepasa las metas, se ha cumplido eficazmente con un determinado trabajo o en celebraciones, como, Navidad, fiestas patrias, entre otros.

No se trata de entregar premios por todo lo que hace eficazmente un empleado o funcionario, ya que hacerlo es parte de su trabajo, pero sí retribuirle cuando gracias a él la empresa avanza. Además, los incentivos no sólo son materiales como bien se ha señalado anteriormente, también pueden ser vacaciones, reducir en ocasiones la jornada laboral o simplemente felicitarlo cuando hace una tarea eficazmente en atención a los objetivos y metas institucionales.

Los incentivos influyen en la conducta de los trabajadores; y más aún, si son los que ellos requieren. En la medida que se les incite a mejorar los resultados de su trabajo, se obtendrán incrementos en la productividad, lo cual se traduce en beneficios para la empresa. Así, tanto el trabajador como la organización obtienen ganancias.

Al respecto Manes, J. (2005), enumera algunas ventajas de los incentivos:

- Disminuyen los requerimientos de supervisión.
- Permiten aprovechar la capacidad productiva del trabajador.
- Permite que los empleados aumenten su idea de que si realizan un buen desempeño, tendrán una recompensa.
- Los incentivos son favorables para determinar el pago del trabajador por su desempeño (el que trabaje mejor tendrá mayor recompensa. (p. 57)

Estas ventajas, son aprovechadas por el trabajador cuando percibe que existe equidad en el otorgamiento del incentivo y cuando conoce a plenitud y claridad la base del mismo. En esta perspectiva, uno de los objetivos que persigue este estudio es analizar la influencia de la política de cultura y recreación en la motivación de los trabajadores del Departamento de Ventas de Recursos Humanos de Kraft Foods Venezuela, para ello es necesario comparar la situación actual de esta empresa con lo establecido en la Ley Orgánica de Prevención, Condiciones y Medio Ambiente de Trabajo (LOPCYMAT), y demás normativas legales relacionadas con la cultura, recreación y utilización del tiempo de los trabajadores, para posteriormente, determinar la existencia de políticas recreativas y laborales, así como su influencia en la motivación de los trabajadores de la organización objeto de estudio.

## **Desarrollo del Talento Humano en Kraft Foods Venezuela y su Influencia en la Productividad**

Sostiene Davalos L. (1992), que el aporte más importante de la gerencia en el siglo XX, y de hecho el verdaderamente singular fue multiplicar por un factor de 50 la productividad del trabajador manual en la manufactura. (p.50).

El aporte más importante que la gerencia necesita hacer en el siglo XXI es análogamente, elevar la productividad del trabajo de conocimiento y de quien trabaja con él, o sea multiplicar el sistema de aprendizaje.

El activo más valioso de la empresa del siglo XX era su equipo de producción. El activo más valioso de una organización comercial o no comercial del siglo XXI serán aquellos de sus empleados que trabajen con el conocimiento y la productividad de estos; lo que evidencia la necesidad imperante de efectuar programas de desarrollo gerencial que garantice la satisfacción de las premisas enunciadas, en el mismo sentido se ubicaría el Departamento de Ventas de Recursos Humanos de Kraft Foods Venezuela que considera al trabajador como su recurso más valioso.

Se puede afirmar que la influencia del talento humano en los niveles de productividad es determinante. En este sentido, Drucker, F. y Dale (1997), expresan que: “se puede asegurar que el factor humano es de vital importancia para conseguir los niveles óptimos de eficiencia tan necesarios en las empresas para ser competitivos sus productos o servicios” (p. 61).

Para conseguir los niveles óptimos de productividad deseados y necesarios de los que son responsables las organizaciones de las producciones establecidas y los propios trabajadores, en sus diferentes niveles jerárquicos, es preciso que se apliquen los mejores métodos posibles que permitan intervenir en los trabajos los menores tiempos, consumiendo solo los materiales necesariamente imprescindibles para

obtener los productos con los estándares de calidad establecido en los proyectos de cada producto o servicio y, todo esto, siguiendo las normas de seguridad precisas para evitar accidentes y enfermedades profesionales.

Pero los mejores métodos sólo se podrán conseguir si los trabajadores, a todos los niveles, tienen adquirida una elevada formación profesional y también un alto sentido de responsabilidad acompañada de un elevado grado de iniciativa e ingenio, siendo además imprescindible que se sientan suficientemente motivados.

Por su parte Drucker y Dale Meyer (1997), indican que:

Quienes trabajan con el conocimiento son dueños de los medios de producción. El conocimiento que llevan en la cabeza es un activo de capital enorme y enteramente portátil. Por ser dueños de sus propios medios de producción, quienes trabajan con el conocimiento son móviles. Los trabajadores manuales necesitan el cargo mucho más de lo que el cargo los necesita a ellos. La labor de la gerencia consiste en preservar los activos de la institución a su cargo. ¿Qué significa esto, cuando quien trabaja con el conocimiento como individuo se convierte en un activo e incluso (Como sucede más y más) en el activo principal de una institución? ¿Qué significado tiene esto en relación con las políticas de personal? ¿Qué se necesita para atraer y conservar a este tipo de personas de más alta producción? ¿Qué se necesita para aumentar su productividad y para convertir esa productividad aumentada en una capacidad de desempeño para la organización? (p.211)

Hacer productivos a los que trabajan con el conocimiento, como el funcionario policial exige cambios de actitud, no solamente como individuo, sino de parte de toda la organización, la productividad de quien trabaja con el conocimiento casi siempre requerirá que el trabajo mismo se reestructure y convierta en parte de un sistema de equipo.

La capacidad de las organizaciones policiales para sobrevivir dependerá cada vez más de sus ventajas comparativas en materia de

prestación del servicio de seguridad de las personas que trabajan con el conocimiento; y la capacidad de atraer y retener a los mejores debe ser la condición fundamental.

Es indudable que la alta gerencia está motivada especialmente por planes que justifiquen las inversiones en recursos humanos, en equipos y tecnología de punta con calidad. La productividad como programa que se justifica por sí solo, es una de las mejores inversiones con que puede contar una organización.

La clave está en definir acciones que denoten los resultados concretos que se espera que ocurran, sin confundirlos con actividades intermedias que forman parte del proceso para conseguir dichos resultados, que se deriven de objetivos específicos, que estén basados en conductas observables y que sean medibles cuantitativa y cualitativamente.

### **Bases Legales**

De acuerdo con esta investigación, las bases legales son un compendio de leyes, decretos, normas, gacetas, etc., que establecen el basamento jurídico que sustenta la investigación y que contribuyen con el tema o problema de investigación, haciendo más rica la averiguación.

A continuación se presenta una serie de leyes y normativas encargadas de regular lo referente a los programas de recreación, utilización del tiempo libre y turismo social en Venezuela, entre ellas se encuentran:

La Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999), presentan una serie de artículos relacionados con los derechos fundamentales de las personas: la salud, trabajar en condiciones de seguridad, higiene y ambientes de trabajos adecuado y a la recreación.

En este orden de ideas, principalmente se quiere explicar el derecho social y primordial el cual es la salud, el Estado promoverá y desarrollará políticas orientadas a elevar la calidad de vida, el bienestar colectivo y el

acceso a los servicios; todas las personas tienen derecho a la protección de la salud, así como el deber de participar activamente en su promoción y defensa.

Con relación al derecho al trabajo, el Estado se encargará de que se cumplan las medidas necesarias que garanticen a todos los ciudadanos una vida digna; los patronos garantizará a sus trabajadores condiciones de salud, seguridad, higiene y ambiente de trabajo adecuados; como se establece en los artículos 83, 87 y 111 de la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999):

Artículo 83: La salud es un derecho social fundamental, obligación del Estado, que lo garantizará como parte del derecho a la vida. El Estado promoverá y desarrollará políticas orientadas a elevar la calidad de vida, el bienestar colectivo y el acceso a los servicios. Todas las personas tienen derecho a la protección de la salud, así como el deber de participar activamente en su promoción y defensa, y el de cumplir con las medidas sanitarias y de saneamiento que establezca la ley, de conformidad con los tratados y convenios internacionales suscritos y ratificados por la República.

Por su parte, el artículo 87 complementa el derecho de las personas a la protección de la salud y la responsabilidad del estado en garantizar su calidad de vida. Más adelante, el artículo 111, establece con respecto a la recreación y al deporte un derecho el cual mejorará la calidad de vida del individuo, el Estado garantizará los recursos para la promoción de estos y la ley establecerá incentivos a las personas, instituciones y comunidades que promuevan a los atletas y desarrollen o financien planes, programas y actividades deportivas en el país.

En concordancia con lo expuesto anteriormente, la Ley Orgánica del Trabajo (1997) en su artículo 185 y 187, referente a las condiciones de trabajo señala lo siguiente: Artículo 185, establece que el trabajo deberá prestarse en condiciones que: a) Permitan a los trabajadores su desarrollo físico y síquico normal; b) Les dejen tiempo libre suficiente para el descanso y cultivo intelectual y para la recreación y expansión lícita; c) Presten

suficiente protección a la salud y a la vida contra enfermedades y accidentes; y d) Mantengan el ambiente en condiciones satisfactorias.

Por su parte, el artículo 187, expresa que el aprovechamiento del tiempo libre para la cultura, para el deporte y para la recreación estará bajo la protección del Estado. Las iniciativas de los patronos, de los trabajadores o de organizaciones públicas o privadas sin fines de lucro para tales objetivos, gozarán de los privilegios y exoneraciones que se establezcan por leyes especiales o reglamentos.

De igual forma, se relacionan con la investigación, los planteamientos de la Ley Orgánica de Prevención, Condiciones y Medio Ambiente de Trabajo (2005) (LOPCYMAT), en su artículo 1 donde se estipula el establecimiento de instituciones, normas, órganos y entes que garanticen a los trabajadores condiciones de seguridad, salud y bienestar en un ambiente de trabajo adecuado y para el ejercicio pleno de sus facultades físicas y mentales, mediante la promoción del trabajo seguro, la prevención de los accidentes de trabajo y enfermedades ocupacionales, y la promoción y desarrollo de programas para la recreación, utilización del tiempo libre, descanso y turismo social.

Asimismo, el artículo 7 refiere al financiamiento de estos programas, dirigidos a la utilización del tiempo libre, descanso y turismo social, los cuales serán por vía fiscal, sin perjuicio de que trabajadores y empleadores acuerden mecanismos de financiamiento de los programas que establezcan en su convención colectiva de trabajo.

Con relación a los servicios de seguridad y salud en el trabajo el artículo 40 párrafo N° 2, establece: “Desarrollar programas de promoción de la seguridad y salud en el trabajo, de prevención de accidentes y enfermedades ocupacionales, de recreación, utilización del tiempo libre, descanso y turismo social”

En cuanto a las atribuciones del delegado o delegada de prevención en el artículo 42 en el párrafo 2, se establece que se encargarán de recibir las

denuncias de los trabajadores relacionadas a las condiciones y medio ambiente de trabajo y los programas de recreación, para luego informales al comité de Seguridad y Salud laboral de la empresa y darle una solución.

Ahora bien, con relación a las facultades del delegado o delegada de prevención, en el ejercicio de las competencias, en el artículo 43 párrafo 1 y 5; éstos deberán estar facultados para acompañar a técnicos de la empresa o a personas externas que se dirijan a la empresa a evaluar y controlar el cumplimiento de las normas relacionadas al medio ambiente de trabajo en donde se desenvuelven las actividades laborales de los trabajadores y de las infraestructuras destinadas a la recreación, descanso y turismo social, los delegados deberán realizar visitas a estos lugares para vigilar y controlar, comunicándose durante la jornada con los trabajadores sin molestar en el desarrollo del proceso productivo de la empresa.

En lo relacionado a los deberes de los trabajadores se establece el buen uso y mantener en buenas condiciones las instalaciones de saneamiento básico, destinadas al desarrollo de la recreación, utilización del tiempo libre, descanso y turismo social, consumo de alimentos, áreas deportivas, culturales; es decir de todas las instalaciones de servicio social que son prestadas para su beneficio por la empresa y para la participación activa en el desarrollo de los programas de recreación, uso del tiempo libre, descanso y turismo social; como se establece en el artículo 53:

Recibir formación teórica y práctica, suficiente, adecuada y en forma periódica, para la ejecución de las funciones inherentes a su actividad, en la prevención de accidentes de trabajo y enfermedades ocupacionales, y en la utilización del tiempo libre y aprovechamiento del descanso en el momento de ingresar al trabajo, cuando se produzcan cambios en las funciones que desempeñe, cuando se introduzcan nuevas tecnologías o cambios en los equipos de trabajo. Esta formación debe impartirse, siempre que sea posible, dentro de la jornada de trabajo y si ocurriese fuera de ella, descontar de la jornada laboral.

Lo anterior es reforzado por el artículo 54 de la misma Ley, y en relación a los derechos de los empleadores y empleadoras, el Artículo 55, contempla que todo patrono tiene el derecho a ser informado y capacitado en materia de recreación, seguridad, salud, e higiene del trabajo, esta capacitación debe ser otorgada a través de los organismos competentes como el Instituto Nacional de Prevención, Salud y Seguridad Laborales (INPSASEL) y al Instituto Nacional de Capacitación y Recreación de los Trabajadores (INCRET). Los patronos también tendrán derecho a denunciar ante las autoridades competentes todas las violaciones de normativas legales o reglamentos que estén vigentes referentes a las condiciones y medio ambiente de trabajo y las condiciones para la recreación, utilización del tiempo libre, descanso y turismo social, que afecte el ambiente de trabajo de su empresa.

Asimismo, en su artículo 56, capítulo II referente a los deberes y derechos de los empleadores resalta que son deberes de los empleadores y empleadoras, adoptar las medidas necesarias para garantizar a los trabajadores y trabajadoras condiciones de salud, higiene, seguridad y bienestar en el trabajo, así como programas de recreación, utilización del tiempo libre, descanso y turismo social e infraestructura para su desarrollo.

De igual forma, es importante resaltar el artículo 59 en lo referente a las Condiciones y ambiente en que debe desarrollarse el trabajo en su numeral 4, que refiere a facilitar la disponibilidad de tiempo y las comodidades necesarias para la recreación, utilización del tiempo libre, descanso, turismo social, consumo de alimentos, actividades culturales, deportivas; así como para la capacitación técnica y profesional.

Según lo contemplado en el Art. 104 de la mencionada Ley, tanto los trabajadores como empleadores tienen derecho a recibir asesoría del Instituto Nacional de Capacitación y Recreación de los Trabajadores (INCRET), en materia de recreación, utilización del tiempo libre, descanso y turismo social, como factor preventivo de accidentes de trabajo y

enfermedades ocupacionales, y de mejora de su calidad de vida y la productividad.

La Sección segunda del Capítulo II De las prestaciones, programas y servicios del componente de recreación, utilización del tiempo libre, descanso y Turismo social de La Ley Orgánica de Prevención Condiciones y Medio Ambiente de Trabajo (LOPCYMAT) se refiere en su Art. 105 al servicio de coordinación institucional y planificación de infraestructura urbana en recreación, utilización del tiempo libre, descanso y turismo social.

Aunado a lo anterior, es importante mencionar que en el artículo 118, de la citada LOPCYMAT se considera como infracción:

Que no se imparta a los trabajadores y trabajadoras formación teórica y práctica, suficiente, adecuada y en forma periódica, para la ejecución de las funciones inherentes a su actividad, en la prevención de accidentes de trabajo y enfermedades ocupacionales, y en la utilización del tiempo libre y aprovechamiento del descanso en el momento de ingresar al trabajo, cuando se produzcan cambios en las funciones que desempeñe, cuando se introduzcan nuevas tecnologías o cambios en los equipos de trabajo, de conformidad con esta Ley, su Reglamento o las normas técnicas.

Por su parte, la Ley Orgánica del Seguro Social Obligatorio (2008) en su Artículo 4, comenta acerca de que la seguridad social es un derecho humano y social fundamental e irrenunciable, garantizado por el Estado a todos los venezolanos.

El Artículo 17 de la misma ley señala la importancia de garantizar el derecho a la salud y las prestaciones por: maternidad; paternidad; enfermedades y accidentes cualquiera sea su origen, magnitud y duración; discapacidad; necesidades especiales; pérdida involuntaria del empleo; desempleo; vejez; viudedad; orfandad; vivienda y hábitat; recreación; cargas derivadas de la vida familiar y cualquier otra circunstancia susceptible de previsión social que determine la ley.

De igual modo, el Artículo 18 resalta que este sistema velará por los Programas de recreación, utilización del tiempo libre, descanso y turismo

social, la promoción de la salud de los trabajadores y de un ambiente de trabajo seguro y saludable, la recreación, la prevención, atención integral, rehabilitación, reentrenamiento y reinserción de los trabajadores enfermos o accidentados por causas del trabajo, así como las prestaciones en dinero que de ellos se deriven.

Los artículos antes presentados, aportan un punto de vista jurídico que enriquece lo planteado en la investigación, en el entendido que existen normas y leyes que refieren al cumplimiento obligatorio de los planes de recreación y aprovechamiento del tiempo libre y de la vigilancia de los mismos en el centro de trabajo y de sus reportes ante el INPSASEL como ente regulador y de igual manera la influencia del INCRET en este tema.

### **Definición de Términos Básicos**

**Bienestar Laboral:** Es un proceso permanente, orientado a crear, mantener y mejorar las condiciones que favorezcan el desarrollo integral del trabajador, el mejoramiento de su nivel de vida y el de su familia; así como elevar los niveles de satisfacción, eficacia, eficiencia, efectividad e identificación con la organización. (Adair J., 2007)

**Cargo:** Conjunto de funciones (tareas y atribuciones) con posición definida en la estructura organizacional. La posición define las relaciones entre los distintos cargos de la organización. (Emerson, Ralph, 2002).

**Descanso:** Actividad propia del ocio encaminada a la recuperación de las fuerzas y el bienestar físico de las personas, fuera de sus actividades cotidianas. El turismo de salud y de reposo atiende a estas actividades. (Emerson, R., 2002)

**Desempeño Laboral:** Es el comportamiento del trabajador en la organización. Es la actitud del trabajador antes las tareas asignadas. (Jiménez, D., 2008).

**Diversión:** Conjunto de actividades del ocio, orientadas al reposo mental y a la distracción con fines terapéuticos y lúdicos. (Adair J., 2007)

**Eficiencia:** Capacidad de determinar los objetos apropiados: Hacer las cosas correctas (Stoner, J., Freeman R. y Gilbert. D.,2003)

**Estímulos:** Son todas las medidas empresariales planificadas, que motivan a los trabajadores a alcanzar por voluntad propia determinados objetivos y les estimula a ejercer una mayor actividad y a obtener mejores resultados en su labor. (Emerson, R., 2002).

**Gestión:** En el mundo de los negocios, término utilizado para describir el conjunto de técnicas y la experiencia de la organización, planificación, dirección y control eficientes de las operaciones de los mismos. (Stoner, J., Freeman R. y Gilbert. D.,2003)

**Incentivo:** Fuerza propulsora que se utiliza como un medio para alcanzar un fin. Medio para alentar al empleado para alcanzar las metas. Beneficios que la organización pone a disposición de sus miembros, y los mecanismos y procedimientos por los cuales son distribuidos. (Jiménez, D., 2008).

**Incentivos no financieros:** Es aquel que estimula al trabajador pero no está relacionado con el dinero, sino con el status, como son, el reconocimiento a la labor ejecutada, las relaciones interpersonales, la estabilidad y otros (Reyes, A. 2004)

**Motivación:** “Es el deseo de hacer muchos esfuerzos para alcanzar las metas de la organización, condicionado por la posibilidad de satisfacer alguna necesidad individual” (Robbins, S. 2004).

**Ocio:** Tiempo libre de una persona. Diversión u ocupación reposada, especialmente en obras de ingenio, porque éstas se toman regularmente por descanso de otras tareas. (Adair J., 2007)

**Organización:** Unidades sociales que persiguen fines específicos. (Mejías, A y Bravo M., 2006)

**Planes:** Es un instrumento dinámico sujeto a modificaciones en sus componentes en función de la evaluación periódica de sus resultados. (Emerson, R., 2002)

**Productividad:** Es la relación que existe entre el volumen de producción alcanzado y los recursos empleados para lograrlo. Medida de rendimiento que incluye eficiencia y eficacia (Robbins, S., 2004)

**Programa:** Es un conjunto de instrucciones u órdenes basadas en un lenguaje de programación que una computadora interpreta para resolver un problema o una función específica. (Mejías, A y Bravo M., 2006)

**Proyecto:** Conjunto articulado y coherente de actividades orientadas a alcanzar uno o varios objetivos siguiendo una metodología definida, para lo cual precisa de un equipo de personas idóneas, así como de otros recursos cuantificados en forma de presupuesto, que prevé el logro de determinados resultados. (Mejías, A y Bravo M., 2006)

**Recreación:** Es un conjunto de actividades practicadas voluntariamente por cualquier persona sin distinción de ninguna especie de manera placentera. La recreación es mas benéfica cuanto más se aparta de la obligación diaria. (Emerson, Ralph, 2002)

**Satisfacción en el Trabajo:** Actitud general del individuo hacia el trabajo por la diferencia entre la cantidad de recompensas que reciben y la cantidad que creen que deberían recibir (Robbins, S. 2004)

**Talento Humano:** “Son todas aquellas personas que laboran en una organización sean cual fueren sus cargos, funciones, obligaciones, indispensables para su existencia” (González, J. y Parra, C., 2008).

**Tiempo Libre:** Es el tiempo ausente de la obligación laboral, sin embargo se tienen otras obligaciones como dormir, comer, hacer mercado, asearnos, además del tiempo que utilizamos para movilizarnos. (Mejías, A y Bravo M., 2006)

## **CAPÍTULO III**

### **MARCO METODOLÓGICO**

#### **Ruta Metodológica**

La ruta metodológica de la investigación define el camino a seguir mediante una serie de procedimientos fijados de manera voluntaria y reflexiva para alcanzar un determinado fin. De acuerdo al criterio de Ballestrini (2006), la metodología dentro de la investigación puede ser entendida como:

Un procedimiento que se aplica al ciclo entero de la investigación en el marco de cada problema de conocimiento. Orienta el camino para que a través de la capacidad creativa y reflexiva individual, se pueda emprender una investigación en el escenario de la disciplina donde hemos sido formados(...)no produce automáticamente el saber, pero evita perderse en el caos de los fenómenos. (p. 21).

Por su parte, la Universidad Pedagógica Experimental Libertador (2006), considera que en este capítulo es donde:

Se describen los métodos, técnicas y procedimientos aplicados de modo que el lector pueda tener una visión clara sobre lo que se hizo, por qué y cómo se hizo. Además, deben mencionarse las razones por las cuales se seleccionó dicha metodología, su adecuación al problema en estudio y sus limitaciones (p. 16).

Es decir, en este capítulo se explica todo lo relativo al cómo se logró el objetivo trazado, se expone el paradigma investigativo al que se circunscribe el estudio, el tipo de investigación se llevó a cabo, el nivel de profundidad que alcanzó, los métodos empleados para lograr los objetivos, los

consultados para recabar la información necesaria, los medios por los que se obtuvo dicha información y la forma en que se analizó la misma.

Ante lo expuesto, el marco metodológico tiene como finalidad exponer de forma ordenada y concreta, los procedimientos a utilizar en el proyecto de investigación sobre el estudio de casos en Kraft Foods Venezuela. De acuerdo con esto Ramírez, T. (2006), expresa que la metodología de la investigación es una relación clara y concisa de cada una de las etapas de la investigación. En términos generales, el diseño metodológico es la descripción de cómo se va a realizar la investigación.

Ahora bien, la investigación científica, es decir, la actividad que permite obtener conocimientos, objetivos, sistemático, claros, organizados y verificables se desarrolla de acuerdo a lineamientos que permiten al investigador acercarse a su objeto. Tal como lo refiere Hurtado (2008):

Se entiende por metodología el estudio de los modos o maneras de llevar a cabo algo, es decir el estudio de los métodos. En el campo de la investigación la metodología es el área de conocimiento que estudia los métodos generales de las disciplinas científicas. (p. 97).

A través de la investigación científica se busca mejorar nuestros procesos o medio ambiente mediante una serie de pasos rigurosos y sistemáticos para conocer la realidad y aplicar soluciones efectivas con la finalidad de optimizar los procesos.

En el proyecto de investigación se realizaron las observaciones y registro, para dilucidar la influencia de la política de cultura y recreación en la motivación de los trabajadores del departamento de Recursos Humanos de Kraft Foods Venezuela.

Asimismo, es necesario considerar también dentro del marco metodológico la perspectiva ontoepistémica del estudio, la cual de acuerdo a su naturaleza y al objeto de estudio, va a estar centrada ontológica y epistemológicamente en el paradigma positivista.

En esta orientación, Cerda (2004) plantea que el positivismo epistemológicamente, “es una corriente que rechaza y asume una posición crítica frente a cualquier tipo de tendencia que busque conocimiento por medio de especulaciones metafísicas e idealistas”, también expresa el autor citado que el positivismo “rechaza todo aquello que no esté sujeto a la comprobación experimental”, busca crear una metodología donde se promueva un camino “único para conocer la realidad”.(p.39)

Es ontológica, ya que según afirma Flores (2004), la naturaleza de la realidad en cuanto al positivismo:

Sostiene una postura realista dado que consideran que la realidad existe “fuera de” y es manejada por leyes naturales y mecanismos. El conocimiento de estas leyes y mecanismos es convencionalmente resumido en la forma de tiempo y generalizaciones independientes del contexto. Algunas de estas generalizaciones toman la forma de leyes causa-efecto. (p.25).

También Flores (ob cit.), menciona que la epistemología, se centra en que:

El positivismo considera que es posible y esencial para el investigador adoptar una postura distante y no interactiva. Los valores y los sesgos son factores de la confusión y por lo tanto deben ser excluidos automáticamente para no influir los resultados(p.25).

En esta perspectiva, la investigación se enfoca en el modelo positivista tomando en cuenta lo que señala, Barrera Morales, M. (2008) quien afirma que en el modelo “la experiencia prima sobre las ideas y sobre la razón, y la comprobación emerge como condición necesaria para determinar la validez de lo conocido y de aquello que está por conocerse” (p.55).

Asimismo, el Diccionario de la Real Academia Española en línea, define positivismo como “Sistema filosófico que admite únicamente el método experimental y rechaza toda noción a priori y todo concepto universal y absoluto”.

En este sentido, los conceptos antes mencionados poseen relación porque hacen referencia a que el modelo positivista se basa en lo empírico y es necesario realizar procedimientos para demostrar y verificar lo que se está planteando, desarrollando la investigación bajo los criterios del método científico estableciéndose los siguientes procedimientos:

-Aplicación de un instrumento (Cuestionario) a una muestra representativa de trabajadores del Departamento de Recursos Humanos de Kraft Foods Venezuela.

-Análisis de los datos obtenidos con distribución absoluta y porcentual.

-Elaboración de conclusiones y recomendaciones producto del cuestionario aplicado a los trabajadores del Departamento de Recursos Humanos de Kraft Foods Venezuela y en función de los objetivos establecidos en la investigación.

Por otro lado, Cerda (2004) señala que la investigación puede ser cualitativa o cuantitativa, el caso que ocupa a este estudio es de tipo cuantitativo, por cuanto:

Se asocia con el acto de asignar números de acuerdo con reglas, objetos, sucesos o fenómenos. Toda propiedad que es capaz de aumentar o disminuir se vincula con el concepto de `cantidad`... los expertos de que en sentido estricto, lo que se mide son los indicadores de las propiedades de los objetos, sucesos o fenómenos, o sea las propiedades manifiestas y observables (p. 46).

El precitado autor, considera que los aspectos más relevantes en la investigación o método cuantitativo son que:

- Permite la enumeración y la medición, que son consideradas como condición necesaria.
- La medición debe ser sometida a los criterios de confiabilidad y validez.
- Permite el uso de las matemáticas y todas aquellas entidades que operan en torno a ella.

- Busca reproducir numéricamente las relaciones que se dan entre los objetos y los fenómenos.
- Se les relaciona con los diseños o investigaciones denominadas `tradicionalas o convencionales´ (experimentales, encuestas o cuasiexperimentales, etc.)

Por su parte, Hurtado (2008), considera la metodología cuantitativa de acuerdo a la naturaleza de los datos y cuando:

El objeto de estudio es externo al sujeto que lo investiga tratando de lograr la máxima objetividad. Intenta identificar leyes generales referidas a grupos de sujeto o hechos. Sus instrumentos suelen recoger datos cuantitativos los cuales también incluyen la medición sistemática, y se emplea el análisis estadístico como característica resaltante.

Con base en lo antes señalado, se asume que el presente estudio se asocia a una investigación cuantitativa, debido a que las técnicas utilizadas para obtener lo datos que fundamentan el estudio, fueron la entrevista a la gerencia del Departamento de Recursos Humanos y una encuesta a través de un cuestionario que fue respondido por los informantes claves, arrojando unas cifras referidas a cada uno de los ítems o enunciados, los cuales se analizaron, cuyo procedimiento se detalla más adelante.

### **Diseño de la Investigación**

Para determinar el diseño de la investigación, es necesario definir el mismo. Según Hurtado (ob. cit), el diseño de una investigación “Se refiere a dónde y cuándo se recopila una información, así como la amplitud de la información a recopilar, de modo que se pueda dar respuesta a la pregunta de investigación de la forma más idónea posible”. (p.147). En este punto se

define y se justifica el tipo de investigación, según el diseño o estrategia utilizada.

Por su parte, Cerda (2004), expresa que el diseño de investigación “es el conjunto de decisiones, pasos, esquema y actividades a realizar en el curso de la investigación”. (p.183)

De lo antes expuesto, se puede afirmar que el diseño de la investigación es la estrategia que establece el investigador para darle solución al problema planteado, presentar de manera ordenada la información sobre el tema de estudio, partiendo del planteamiento de estudio y complementándose con los objetivos que acompañan el proyecto de investigación.

En otras palabras, los diseños de la investigación son representaciones gráficas o descriptivas de lo que se va hacer en el estudio, teniendo como propósito contribuir a dar respuestas a las interrogantes sugeridas de una temática determinada. Precisamente Sabino (1992), expresa lo siguiente: “la principal tarea es proporcionar un modelo de verificación que permita constatar hechos con teorías...” (p.88).

En este sentido, al atender las recomendaciones del diseño general en el proceso de investigación, se ajustaron a los propósitos particulares de este estudio, los pasos que presentan los autores mencionados estructurados sistemáticamente de la siguiente manera:

1. Planteamiento del problema, el cual consideró la descripción de los elementos y características asociados a la delimitación contextual y la formulación del mismo.

2. Justificación y objetivos de la investigación, resaltando la importancia, relevancia social, motivación de las autoras y los aspectos que se plantearon alcanzar.

3. Revisión de la literatura, que para este estudio consistió en la presentación de los diferentes autores vinculados a la temática de la motivación como política cultural y recreativa para lograr los objetivos organizacionales.

4. Consideraciones metodológicas, presentando el abordaje onto-epistemológico del proceso investigativo, el paradigma de investigación, así como el tipo y nivel en que se ubica el estudio.

5. Técnicas de recogida de datos, presentando así las técnicas e instrumentos para recabar los datos, con su respectiva validación por parte de juicio de expertos.

6. Presentación de los datos, que comprendió el análisis de los resultados.

7. Conclusiones y recomendaciones.

### **Tipo de Investigación**

En función de lo anteriormente mencionado el presente estudio está enmarcado en la investigación de campo, en la cual los datos de interés se recolectan en forma directa de la realidad, es decir de fuente primaria donde el investigador se traslada al sitio de ocurrencia de una determinada problemática. Al respecto Cerda (2004), expresa que: "... sí son fuentes vivas, y la información se recoge en su ambiente natural, el diseño se denomina de campo..." (p.115).

De acuerdo a la Universidad Pedagógica Experimental Libertador (2006), se entiende por esta investigación al análisis sistemático de problemas en la realidad, con el propósito bien sea de describirlos, interpretarlos, entender su naturaleza y factores constituyentes, explicar sus causas y efectos o predecir su ocurrencia (p. 5).

El diseño de investigación que más se adapta al presente estudio, es una investigación de campo, ya que el objeto de estudio es investigado en su contexto laboral. Así lo señalan Palella y Martins (2004):

La recolección de datos directamente de la realidad donde ocurre los hechos, sin manipular o controlar variables. Estudia los fenómenos

sociales en su ambiente natural. Cuando el investigador no manipula variables el ambiente pierde naturalidad en cual se manifiesta y desenvuelve el hecho. (p: 82).

Por su parte Balestrini, M. (2006), expresa que la investigación de campo, persigue:

Establecer una interacción entre los objetivos y la realidad de la situación de campo; observar y recolectar los datos directamente de la realidad, en su situación natural; profundizar en la comprensión de hallazgos encontrados con la aplicación de instrumentos; y proporcionarle al investigador una lectura de la realidad del objeto de estudio (p. 132).

Tal como se realizó en este caso, se visitó directamente el sitio del estudio en muchas ocasiones, obteniendo los acuerdos y conexiones necesarias para finalmente poder extraer del propio sitio de los hechos los datos necesarios para llevar a cabo la investigación. En Kraft Foods Venezuela, se adaptó la estrategia de la observación directa, con el fin de estar en contacto inmediato con el objeto en estudio, tal cual como se muestra en el día a día, que según Ramírez (2006) es “abocarse a estudiar a estos fenómenos en la realidad misma donde se producen” (p.77).

La investigación de campo según Hurtado (2008), se refiere a “una situación realista en la que una o más variables independientes son manipuladas por el investigador en condiciones cuidadosamente controladas como lo permite la situación” (p.253). Mientras que Ramírez (ob cit), define la investigación de campo como “aquella que estudia los fenómenos analizados en el contexto de su ambiente natural, sin que quien realiza la investigación intervenga o interfiera en el desenvolvimiento de los acontecimientos” (p. 74).

Tomando en cuenta lo anterior, este tipo de clasificación se identifica con las características de la investigación de campo, ya que la misma se realizó en el entorno real, donde se estudió el objeto de estudio, específicamente en el Departamento de Recursos Humanos de Kraft Foods

Venezuela, con la intención de describirlo, a través de la recolección y organización de datos de interés que ayudaron a obtener resultados interesantes en este estudio. Es decir, con el acercamiento al campo objetual, se recogió sistemáticamente información a partir del diseño de un instrumento con escalamiento tipo Likert que permitió con mayor certeza concretar aspectos relacionados con la motivación como política cultural y recreativa.

### **Nivel de la Investigación**

Cerda (2004) señala que el nivel de la investigación se define de acuerdo con los objetivos intrínsecos, en este sentido, el presente trabajo se ubica en las investigaciones descriptivas, en las cuales la información pertinente se obtiene sin modificar la situación actual del fenómeno objeto de estudio.

El nivel de la investigación descriptivo, refiere a que con mayor precisión de las características de un determinado individuo, situaciones o grupos, con o sin especificación de hipótesis iniciales, se acerca de la naturaleza de tales características. (Seltiz y Jahoda, citado en Ramírez, 2006, p.71). De este modo, según lo afirmado por Palella y Martins (2004), “El propósito de este nivel es interpretar realidades de hecho. Incluye descripción, registro, análisis e interpretaciones de la naturaleza actual, composición o procesos de los fenómenos.” (p.86).

El presente proyecto de investigación es descriptivo, ya que se caracteriza por la reseña detallada de las tareas y actividades desempeñadas por los trabajadores, en la búsqueda de conocer su situación actual en cuanto a sus necesidades de recreación.

Del mismo modo Balestrini (2006), en cuanto al nivel descriptivo dice lo siguiente: “donde se observan los hechos estudiados tal como se manifiestan

en su ambiente natural, y en este sentido, no se manipulan de manera intencional las variables” (p. 132).

De modo que para el planteamiento considerado en esta investigación, resultó adecuada la investigación descriptiva en atención a las necesidades ubicadas en la realidad. Bajo esta perspectiva, el estudio concretó un primer acercamiento a la realidad para recopilar datos que permitieron conjuntamente con los conocimientos teóricos disponibles, la aproximación al planteamiento del problema y la definición de los objetivos de la investigación. Por tanto, este proyecto de investigación es de nivel descriptivo, ya que detalla y pretende comprobar la influencia de la política de cultura y recreación en la motivación de los trabajadores del departamento de Recursos Humanos de Kraft Foods Venezuela.

### **Población y Muestra**

La población, representa la base de la investigación, ya que son los protagonistas de la misma y el eje motor donde se centra el presente estudio. En atención a lo expuesto, Tamayo (2002), define la población como “La totalidad del fenómeno a estudiar, en donde las unidades de población poseen una característica en común, la cual se estudia y da origen a los datos de la investigación”. (p.114)

Por otro lado, Balestrini (2006) afirma que la población de una investigación “puede estar referida a cualquier conjunto de elementos de los cuales pretendemos indagar y conocer sus características, o una de ellas, ya para el cual serán validas las conclusiones obtenidas en la investigación” (p.137)

También la autora citada indica que en lo referente a la población importa definir:

¿Cuál es nuestra unidad de análisis? ¿Se tomarán todas las unidades de análisis que constituyen el universo de estudio, como objeto de

observación, o por el contrario se tomará una muestra representativa de ella, extendiéndose posteriormente los resultados de esta indagación a toda la población, si previamente no se identifican con precisión la naturaleza de las unidades que la integran...(p. 137).

Por lo tanto, se considera oportuno tomar la población del Departamento de Recursos Humanos de Kraft Foods Venezuela, ya que permite adquirir conclusiones más precisas sin tener el peligro de generalidades y debido al valor agregado de incluir a todo el talento humano adscrito al Departamento indicado como son los Supervisores, Especialistas, y Analistas.

La población que se observa en la investigación es una población finita, ya que se compone por todos los empleados del Departamento de Recursos Humanos de Kraft Foods Venezuela, que son en total ciento cinco (105) empleados.

La población finita según Ramírez, T. (2006), deduce que:

Es aquella cuyos elementos en su totalidad son identificables por el investigador, por lo menos desde el punto de vista del conocimiento que se tiene sobre la cantidad total...Así entonces la población es finita cuando el investigador cuenta con el registro de todos los elementos que conforman la población en estudio. (78)

La muestra según Arias (2006) "subconjunto representativo y finito que se extrae de la población accesible" (p. 83). Es decir, representa una parte de la población objeto de estudio. De allí es importante asegurarse que los elementos de la muestra sean lo suficientemente representativos de la población que permita hacer generalizaciones.

Por su parte, Hernández (citado en Castro, 2003), expresa que "si la población es menor a cincuenta (50) individuos, la población es igual a la muestra" (p.69). Bajo estas condiciones, en este trabajo de investigación se toma como muestra toda la población que como ya se expresó anteriormente está conformada por ciento cinco (105) empleados adscritos al Departamento de Recursos Humanos de Kraft Foods Venezuela. No

obstante, es importante resaltar que para el momento de aplicar el instrumento sólo se contó con la participación de setenta y cinco (75) trabajadores, los cuales constituyen la muestra de este estudio, ya que el personal restante se encontraba en alguna de las licencias que se nombran a continuación: a) reposo prenatal y postnatal, b) reposo médico, c) disfrute de vacaciones, d) compromiso de estudio, e) compromiso laboral en otra entidad, f) permiso por cuidado de familiar de reposo, g) permiso para gestionar asuntos personales o familiares.

## **Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos**

### **Técnicas**

Las técnicas de recolección de datos se definen según Arias, F. (2006), “como el procedimiento o forma particular de obtener datos o información”. (p. 67). La aplicación de una técnica conduce a la obtención de información, la cual debe ser guardada en un medio material de manera que los datos puedan ser recuperados, procesados, analizados e interpretados posteriormente.

De acuerdo con Arias (ob. cit) la encuesta es “la técnica que pretende obtener información que suministra un grupo o muestra de sujetos acerca de sí mismos, o en relación con un tema en particular. (p. 41). Asimismo para Sabino (1992), la encuesta se utiliza para obtener información de un grupo significativo de personas acerca de los problemas en estudio para luego sacar las conclusiones que se corresponden con los datos recogidos.

Para esta investigación y en función de la naturaleza del estudio y de los datos que se requirieron, se utilizó la técnica de la encuesta para recolectar la opinión de los sujetos de estudios, conformados por setenta y

cinco (75) empleados adscritos al Departamento de Recursos Humanos de Kraft Foods Venezuela.

Otra técnica de recolección de datos utilizada por las autoras para indagar sobre las actividades que se realizan en la organización en estudio y su parte legal para cumplir con la LOPCYMAT y la Ley Orgánica del Trabajo fue la entrevista al personal de la alta gerencia de la organización, quienes ofrecieron información relevante de las actividades que se realizan para motivar a los empleados y la finalidad de las mismas, en concordancia con los temas legales que por ley contempla como beneficio las actividades recreativas y culturales que se le debe otorgar a los trabajadores y como se encuentra Kraft cumpliendo con la ley en ese ámbito.

### **Instrumentos**

El instrumento que se utilizó para el acopio de los datos fue un escalamiento tipo Likert, que de acuerdo a Hernández y otros (2006), definen el cuestionario como “un conjunto de preguntas respecto de una o más variables a medir” (p. 310) y por otra parte Arias (ob cit), señala que el cuestionario consiste en un instrumento que se presenta de forma impresa para que los sujetos proporcionan información escrita al investigador. Según este autor “un instrumento de recolección de datos es cualquier recurso, dispositivo o formato (en papel o digital), que se utiliza para obtener, registrar o almacenar información”. (p. 69)

Desde esta perspectiva, la situación mencionada supuso determinar los contenidos a partir de la variable. Esta fase implicó decidir cuál fue el mejor camino para resolver el problema de investigación. Cada pregunta debió responder a un aspecto de las variables, teniendo cuidado de no incluir preguntas innecesarias que no respondieran a los intereses de la investigación.

El cuestionario se estructuró con dieciséis (16) ítems presentados con el método de escalamiento tipo Likert con alternativas de respuestas: Siempre (S), Casi Siempre (CS), A Veces (AV), Rara Vez (RV) y Nunca (N), según se anunció en sus instrucciones y en donde se pudo obtener información sobre opiniones, actitudes o sugerencias de los empleados con respecto a la política de cultura y recreación ofrecida por Kraft Foods Venezuela.

Por otra parte, el instrumento utilizado para la técnica de la entrevista fue el guión de preguntas orientadoras para establecer un diálogo con el personal de la alta gerencia de la organización y obtener resultados significativos para el estudio.

### **Validez y Confiabilidad**

Todo instrumento de recolección de datos debe tener como requisito indispensable la validez y confiabilidad. La validez en términos generales, se refiere al grado en que un instrumento realmente mide lo que se pretende medir. (Hurtado, 2008).

Para la validación del contenido del instrumento, se utilizó el criterio de “juicio de expertos”, emitido por tres especialistas con experiencia en el área, quienes realizaron sus observaciones de manera independiente sobre los ítems en términos de pertinencia, con el análisis realizado a partir de una versión preliminar del cuestionario cuyas preguntas se fundamentaron en los indicadores de las variables en estudio.

Los expertos que validaron el instrumento fueron: Maritza Principal, Doctora en Gerencia, profesora de la Universidad Yacambú, Luis Bravo, Doctor en Educación y María Gorety Rodríguez, Doctora en Gerencia, ambos profesores adscritos a la Escuela de Educación de la UCV, los cuales

emitieron sus consideraciones en la presentación y adecuación interna respecto a los objetivos de la investigación y los ítems del instrumento para su posterior aplicación.

El procedimiento empleado para lo anterior fue:

1. Primeramente, se realizó la entrega a cada experto de un ejemplar del cuestionario, un formato de validación (donde debería poner de manifiesto la eliminación, modificación o permanencia de cada uno de los ítems que conformaba el cuestionario), la operacionalización de variables, el tema objeto de estudio y los objetivos del trabajo de investigación.
2. Seguidamente, se procedió a realizar las correcciones sobre la base de las observaciones realizadas por cada experto y una vez que se obtuvo la versión final y la aprobación del instrumento por los expertos, se le suministró a través de la entrega de carpetas en físico a cada uno de los empleados de Krafts Foods Venezuela que constituyen la muestra, el cuestionario para ser llenado de forma anónima.
3. Finalmente, se tabularon los resultados con sus respectivos análisis cualitativos y cuantitativos.

Con respecto a la confiabilidad, es importante señalar que es una medida de la capacidad del instrumento de medición para proporcionar los mismos resultados en aplicaciones repetidas del mismo o en aplicaciones de pruebas paralelas; esta se mide a través de la proporción de la variabilidad que no es debida al error (Ramírez, 2006). El cuestionario que se utilizó en esta investigación fue producto de la elaboración de las autoras, cuyos indicadores se originaron a partir de la operacionalización de las variables en estudio presentadas en las páginas precedentes.

Por su parte, Hernández y otros (2006), definen la confiabilidad como el “grado en que su aplicación repetida al mismo sujeto produce iguales

resultados” (p.242). Los precitados autores exponen que existen varios procedimientos para determinar la confiabilidad mediante un coeficiente.

La confiabilidad del instrumento (cuestionario) fue determinada a través de los resultados de una prueba piloto aplicada a un grupo de ocho (8) empleados escogidos al azar, adscritos a la empresa Nestlé de Venezuela, quienes poseen características similares a los empleados de la organización objeto de estudio, lo que significa que fueron ajenos a la muestra seleccionada para garantizar la confiabilidad del mismo.

Importante destacar que no se aplicó ningún procedimiento estadístico para efectos de determinar el nivel de confiabilidad del instrumento, por cuanto las investigadoras consideraron que el simple hecho de que los empleados seleccionados para la prueba piloto, respondieran el cuestionario sin manifestar algún tipo de limitación, confusión, problemas en el contenido, entre otros aspectos, era suficiente para lograr el objetivo esperado.

Una vez aplicado el cuestionario a la muestra conformada por setenta y cinco (75) trabajadores del Departamento de Recursos Humanos de Krafz Foods Venezuela, se procedió a la clasificación, organización y tabulación de los datos en distribuciones de frecuencias relativas y porcentuales, con la finalidad de obtener información relevante a los objetivos del presente estudio, tal como se aprecia en el siguiente capítulo sustentando la gráfica cuantitativa con el análisis cualitativo por parte del investigador en atención a los datos obtenidos.

## **Operacionalización de las Variables**

La variable siguiendo a Ramírez (2006), se corresponde con un aspecto que puede asumir distintos valores. La o las variables se desprenden de los objetivos de la investigación, en tanto que a su vez, éstos reflejan los fenómenos o realidades que se pretenden medir. Este apartado consiste en especificar qué actividades u operaciones deben realizarse para medir una variable.

Una variable es “una propiedad que puede variar y cuya variaciones susceptible de medirse u observarse “(Hernández y Otros, 2006, p.143). Lo expresado significa que la operacionalización de variables, es fundamental porque a través de ella se precisan los aspectos elementos que se quieren conocer, cuantificar y registrar con el fin de llegar a una conclusión.

Seguidamente, se muestra la tabla de operacionalización de las variables, estableciendo sus dimensiones, indicadores, ítems, fuente, técnicas e instrumentos.

**Cuadro 1: Operacionalización de Variables**

<b>Objetivo General:</b> Analizar la influencia de la política de cultura y recreación en la motivación de los trabajadores del Departamento de Recursos Humanos de Kraft Foods Venezuela.						
<b>Variables</b>	<b>Dimensiones</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Item</b>	<b>Fuente</b>	<b>Técnica</b>	<b>Instrumento</b>
Normativas legales relacionadas con la cultura, recreación y utilización del tiempo de los trabajadores	Situación actual de Kraft Foods Venezuela con lo establecido en las normativas legales	Conocimiento de las leyes y normativas relacionadas con la cultura, recreación y utilización del tiempo de los trabajadores.	I	Gerencia del Departamento de Recursos Humanos de Kraft Foods Venezuela	ENTREVISTA	GPURIONDES
		Aplicación de las leyes y normativas relacionadas con la cultura, recreación y utilización del tiempo de los trabajadores.	II			
		Desarrollo de actividades relacionadas con la cultura, recreación y utilización del tiempo de los trabajadores.	III			
		Participación de la familia del trabajador en actividades relacionadas con la cultura, recreación y utilización del tiempo.	IV			
		Impacto de la motivación como política organizacional en el cumplimiento de las metas de productividad.	V			
La Motivación como Política de cultura y recreación y su impacto en la productividad de Kraft Foods Venezuela	<b>Fisiológicas</b>	Participa en el desarrollo de actividades recreativas	1	Trabajadores del Departamento de Recursos Humanos de Kraft Foods Venezuela	ENCUESTA	CUESTIONARIO
		Participa en la planificación y selección de estas actividades	2			
	<b>Seguridad</b>	La empresa desarrolla actividades con fines recreativos y utilización del tiempo libre para el trabajador y su familia	3			
		Recibe orientación de la empresa durante las actividades culturales y recreativas	4			
	<b>Sociales</b>	Realiza actividades en su tiempo libre para recrearse y divertirse con su familia	5			
		La empresa fomenta el compañerismo y la unión entre los trabajadores	6			
	<b>Estima</b>	La política de cultura y recreación de la empresa valora su rol como trabajador	7			
		La política de cultura y recreación de la empresa ayuda a mejorar tanto su calidad de vida como la de su familia	8			
	<b>Autorrealización</b>	Se presentan posibilidades de desarrollo profesional en la empresa	9			
		Aprovecha al máximo su tiempo libre para recrearse con los programas establecidos por la empresa	10			
	<b>Satisfacción</b>	La empresa toma en cuenta sus opiniones para mejorar las tareas que está realizando	11			
		Percibe un clima organizacional agradable y armónico en el ambiente laboral	12			
	<b>Motivación</b>	Se siente satisfecho con la política de actividades recreativas y la utilización del tiempo libre desarrollado por la empresa	13			
		La empresa fomenta la participación, la armonía y la superación personal y profesional	14			
	<b>Productividad</b>	Recibe incentivos económicos por parte de la empresa como consecuencia de cumplir con las metas de productividad	15			
		La motivación como política organizacional tiene un impacto positivo en el cumplimiento de las metas de productividad	16			

Fuente: Elaboración Propia, 2013

## **CAPITULO IV**

### **ANALISIS DE LOS RESULTADOS**

#### **Análisis e Interpretación de los Resultados**

El análisis de los datos se ubicó dentro de la escala descriptiva con apoyo estadístico, lo que consistió en recopilar, organizar, presentar e interpretar los resultados obtenidos. Para Castro, M. (2003), el “análisis de datos es la actividad de transformar un conjunto de datos con el objetivo de poder verificarlos muy bien dándole al mismo tiempo una razón de ser o un análisis racional” (p. 67). Ello permitió profundizar en la relación que existe entre las variables planteadas para llegar a las conclusiones del caso.

La necesidad de utilizar diferentes fuentes para buscar los datos constituye un trabajo minucioso en la determinación y representatividad de la situación en estudio, lo cual se asumió bajo criterios de justificación y transparencia que garantizaron la obtención de la información en las diferentes fases del proceso investigativo.

Una vez suministrado el instrumento para la recolección de los datos, se procedió a realizar la tabulación manual de los mismos. Seguidamente, éstos se ordenaron sistemáticamente en cuadros estadísticos mostrados a través de frecuencias absolutas y relativas que fueron analizadas de acuerdo a las teorías que sustentaron esta investigación.

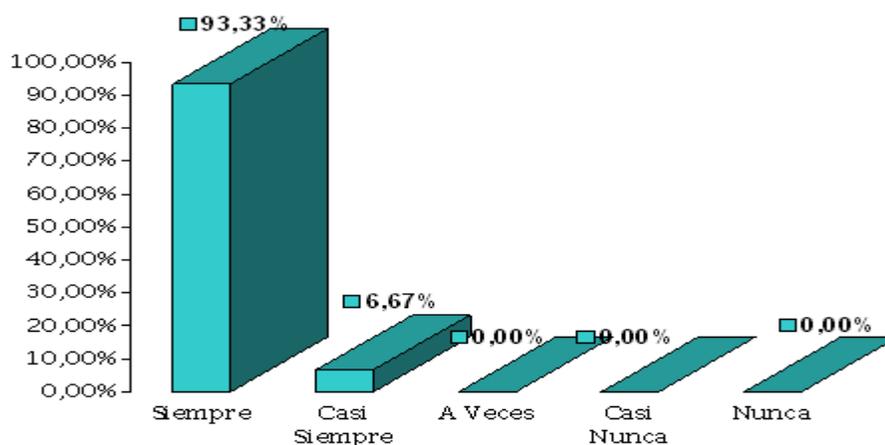
En relación con el instrumento aplicado a los trabajadores del Departamento de Recursos Humanos de la organización objeto de estudio, se tienen los siguientes resultados con sus debidas interpretaciones cuali-cuantitativas.

## Frecuencia y Porcentaje Obtenidos

### Ítem 1.-Participa en el desarrollo de actividades recreativas

Indicador	Ítem	Alternativa de Respuesta									
		S		CS		AV		CN		N	
		F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
Participación en el desarrollo de actividades recreativas	9	70	93,33	5	6,67	0	0	0	0	0	0

N=75



Fuente: Álvarez y Arteaga (2013)

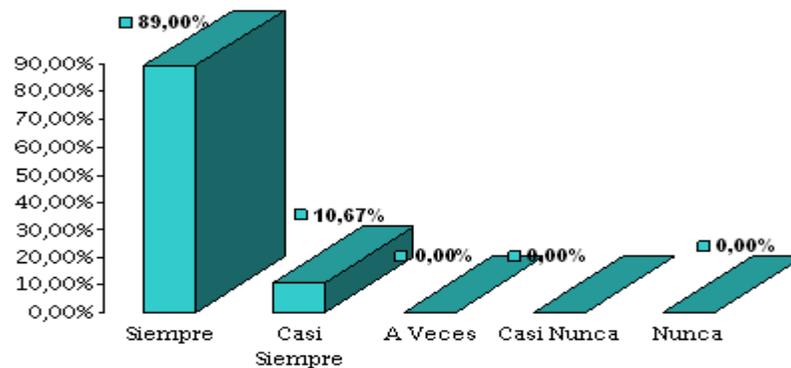
Con este primer ítem, donde se le solicitó información al encuestado, sobre su participación en actividades recreativas, se encontró que la alternativa siempre, fue seleccionada por el noventa y tres coma treinta y tres por ciento (93,33%) de la muestra, mientras que la alternativa casi siempre fue de la preferencia del seis coma sesenta y siete por ciento (6,67%) restante, lo cual representa una tendencia positiva del indicador en el cien por ciento (100%) de los casos. Lo anterior es vinculante con una buena gerencia la cual necesariamente se relaciona con el bienestar de los empleados, pues son estos el activo más importante que posee una organización y su gerencia efectiva será la clave para el éxito.

## Frecuencia y Porcentaje Obtenidos

### Ítem 2.-Participa en la planificación y selección de estas actividades

Indicador	Ítem	Alternativa de Respuesta									
		S		CS		AV		CN		N	
		F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
Participación en planificación de actividades	10	67	89,00	8	10,67	0	0	0	0	0	0

N=75



Fuente: Álvarez y Arteaga (2013)

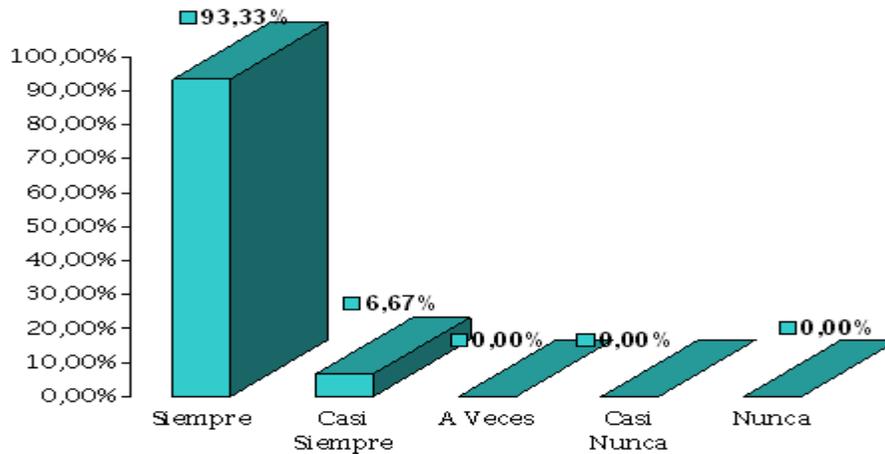
La condición fundamental que muestran los resultados obtenidos en cuanto a la participación en la planificación y selección de actividades recreativas fueron aportados por la muestra en este segundo ítem. A tal efecto, la alternativa siempre fue seleccionada por el ochenta y nueve por ciento (89%) de la muestra, mientras que en la alternativa casi siempre, fue de la preferencia del diez coma sesenta y siete por ciento (10,67%) restante. Por tanto, el éxito organizacional dependerá de la manera como se implementen las políticas y los procedimientos en el manejo de personal, de tal modo que puedan contribuir al logro de los objetivos organizacionales; además de que propiciará una adecuada cultura, se podrán reafirmar valores y se creará un buen clima socio-laboral al permitir la participación de sus empleados en el proceso de planificación.

## Frecuencia y Porcentaje Obtenidos

### Item 3.-La empresa desarrolla actividades con fines recreativos y utilización del tiempo libre para el trabajador y su familia

Indicador	Ítem	Alternativa de Respuesta									
		S		CS		AV		CN		N	
		F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
Desarrollo de actividades recreativas para el trabajador y familia	9	70	93,33	5	6,67	0	0	0	0	0	0

N=75



Fuente: Álvarez y Arteaga (2013)

Al preguntar a los encuestados si la empresa desarrolla actividades con fines recreativos y utilización del tiempo libre para el trabajador y su familia se encontró que la alternativa siempre, fue seleccionada por el noventa y tres coma treinta y tres por ciento (93,33%), mientras que la alternativa casi siempre fue la opción que respondió del seis coma sesenta y siete por ciento (6,67%) restante, lo cual representa una tendencia positiva del indicador en el cien por ciento (100%). Las condiciones laborales en esta empresa son motivadoras para la mayoría del personal encuestado, apreciándose

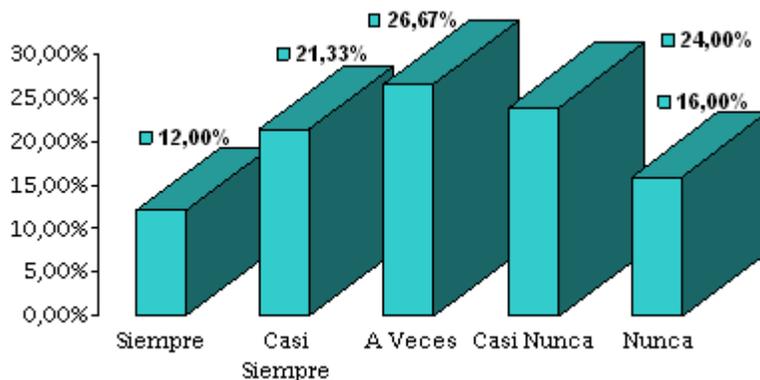
adecuación del entorno laboral, cumplimiento de labores y objetivos organizacionales y satisfacción personal e identificación con la organización.

### Frecuencia y Porcentaje Obtenidos

#### Ítem 4.-Recibe orientación de la empresa durante las actividades culturales y recreativas

Indicador	Ítem	Alternativa de Respuesta									
		S		CS		AV		CN		N	
		F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
Orientación de la empresa durante las actividades	23	9	12,00	16	21,33	20	26,67	18	24,00	12	16,00

N=75



Fuente: Álvarez y Arteaga (2013)

La concentración de las respuestas se encontró en la alternativa a veces, con el veintiséis coma sesenta y siete por ciento (26,67%), mientras que la alternativa casi nunca, fue empleada por el veinticuatro por ciento (24%) de los casos, así como la alternativa casi siempre, fue seleccionada por el veintiuno coma treinta y tres por ciento (21,33%), asimismo la alternativa nunca fue de la preferencia del dieciséis por ciento (16%) de ellos y finalmente la alternativa siempre, fue seleccionada por el doce por ciento (12%) de la muestra.

Al reorganizar estos resultados hacia la búsqueda de la tendencia del valor positivo se sumaron los porcentajes obtenidos en las alternativas de

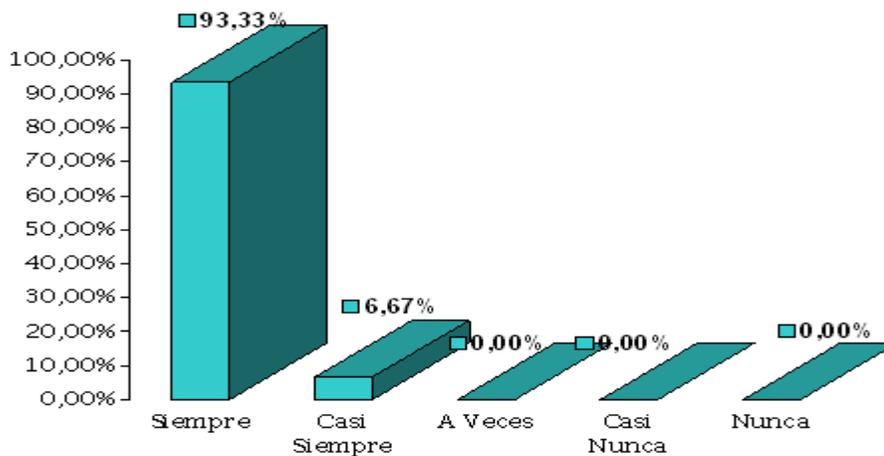
respuestas siempre, casi siempre y a veces, obteniendo el valor del sesenta por ciento (60%), de igual manera, se sumaron los porcentajes de respuestas obtenidos en las alternativas casi nunca y nunca, en la búsqueda de la tendencia del valor negativo para el mismo indicador, identificando así a al cuarenta por ciento (40%). Los resultados permiten interpretar que los encuestados reciben orientación de la empresa durante las actividades culturales y recreativas.

### Frecuencia y Porcentaje Obtenidos

#### Item 5.-Realiza actividades en su tiempo libre para recrearse y divertirse con su familia

Indicador	Ítem	Alternativa de Respuesta									
		S		CS		AV		CN		N	
		F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
Realiza actividades en su tiempo libre para divertirse con su familia	9	70	93,33	5	6,67	0	0	0	0	0	0

N=75



Fuente: Álvarez y Arteaga (2013)

Quando se le preguntó a los encuestados si realizan actividades en su tiempo libre para recrearse y divertirse con su familia las respuestas fueron la alternativa siempre, fue seleccionada por el noventa y tres coma treinta y tres por ciento (93,33%) de la muestra, mientras que la alternativa casi siempre

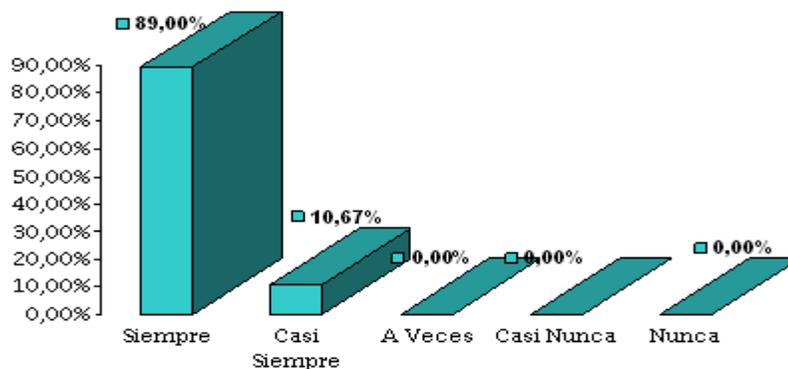
fue del seis coma sesenta y siete por ciento (6,67%) restante, lo cual representa una tendencia positiva. Cuestión que concuerda con las entrevistas cuando se señaló que los empleados cuentan con un fin de semana deportivo y familiar llamado “Día K” en donde cada uno de los trabajadores puede llevar a 3 familiares o amigos para compartir un día de entretenimiento y de salud. En este día se realizan diversas actividades deportivas como caminatas, carreras y bailoterapia; de salud como masajes anti stress y revisión médica, recreación para los niños y niñas con personal capacitado, picnic familiar, entre otros.

### Frecuencia y Porcentaje Obtenidos

#### Item 6.-La empresa fomenta el compañerismo y la unión entre los trabajadores

Indicador	Ítem	Alternativa de Respuesta									
		S		CS		AV		CN		N	
		F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
Participación en planificación de actividades	10	67	89,00	8	10,67	0	0	0	0	0	0

N=75



Fuente: Álvarez y Arteaga (2013)

Al preguntarles a los encuestados si la empresa fomenta el compañerismo y la unión entre los trabajadores, se puede observar que la alternativa siempre fue seleccionada por el ochenta y nueve por ciento (89%)

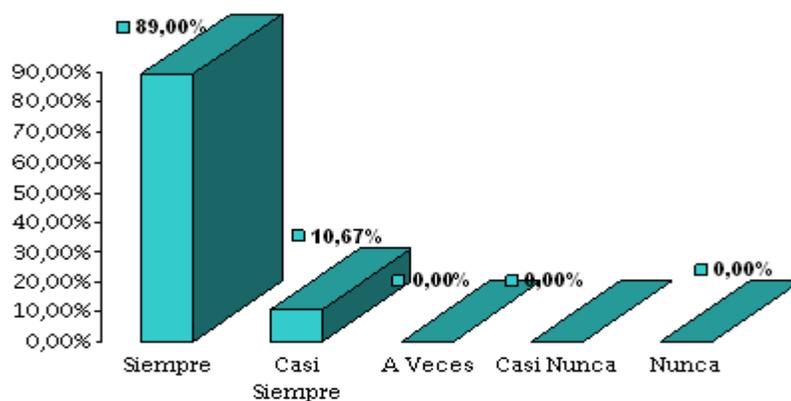
de la muestra, mientras que la alternativa casi siempre, fue de la preferencia del diez coma sesenta y siete por ciento (10,67%) restante. Esto es de suma importancia ya que permite a los trabajadores cohesionarse e integrarse en función de los objetivos de la organización además de generar un buen proceso de interrelación entre pares. Como puede verse, una buena gerencia de recursos humanos favorece la integración al conseguir que todos los miembros de la organización participen y trabajen unidos en la consecución de un propósito común.

### Frecuencia y Porcentaje Obtenidos

#### Item 7.-La política de cultura y recreación de la empresa valora su rol como trabajador

Indicador	Ítem	Alternativa de Respuesta									
		S		CS		AV		CN		N	
		F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
La empresa valora su rol como trabajador	10	67	89,00	8	10,67	0	0	0	0	0	0

N=75



Fuente: Álvarez y Arteaga (2013)

Los resultados obtenidos en el ítem la política de cultura y recreación de la empresa valora su rol como trabajador muestran que la alternativa siempre

fue seleccionada por el ochenta y nueve por ciento (89%) de la muestra, mientras que en la alternativa casi siempre, fue de la preferencia del diez coma sesenta y siete por ciento (10,67%) restante. Esto manifiesta que el personal a pesar de las situaciones siempre ejecuta sus funciones adecuadamente al punto de lograr los objetivos que tiene planteados la organización.

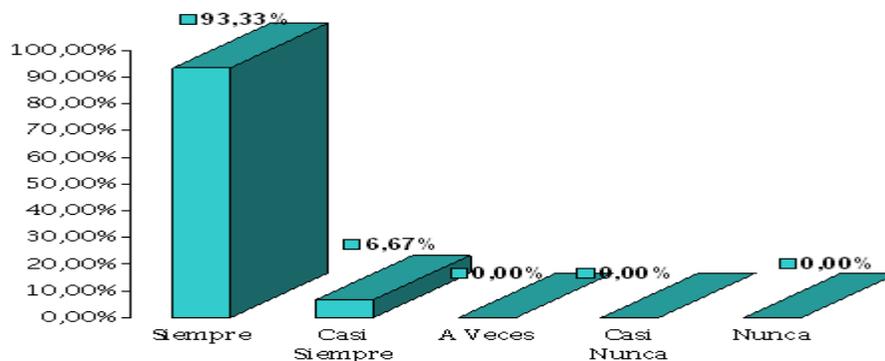
Es de significativa importancia a la hora de iniciar programas o acciones que motiven al trabajador, que la organización pudiera determinar las expectativas y necesidades que llegue a tener cada empleado en particular; ya que el talento humano se caracteriza por tener expectativas y necesidades diferentes, que de una u otra forma determinan y modelan las acciones o comportamientos que tendrán y experimentarán los trabajadores al realizar su labor.

### Frecuencia y Porcentaje Obtenidos

#### Item 8.-La política de cultura y recreación de la empresa ayuda a mejorar tanto su calidad de vida como la de su familia

Indicador	Ítem	Alternativa de Respuesta									
		S		CS		AV		CN		N	
		F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
La política de cultura y recreación ayuda a mejorar su calidad de vida	9	70	93,33	5	6,67	0	0	0	0	0	0

N=75



Fuente: Álvarez y Arteaga (2013)

Como datos para conocer si la política de cultura y recreación de la empresa ayuda a mejorar tanto su calidad de vida como la de su familia, se obtuvo que la alternativa siempre, fue seleccionada por el noventa y tres coma treinta y tres por ciento (93,33%) de la muestra, mientras que la alternativa casi siempre fue de la preferencia del seis coma sesenta y siete por ciento (6,67%) restante, lo cual representa una tendencia positiva. Los resultados se pueden catalogar de positivos ya que constante mente el trabajador dará lo mejor de si en busca de un mayor reconocimiento; esto entra en concordancia con las teorías utilizadas en esta investigación.

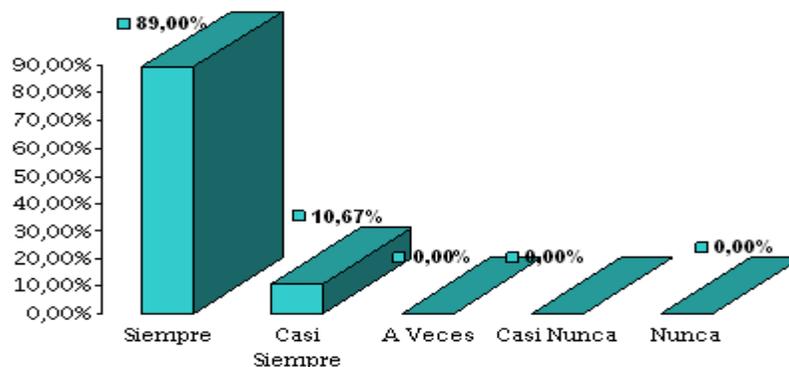
Las actividades recreativas y deportivas organizadas y realizadas en el medio laboral no solo ayuda a la calidad de vida del trabajador y su familia sino que contribuyen a la integración e identificación de los empleados y como consecuencia a desarrollar el orgullo de pertenecer a la empresa lo que se revierte en mejor rendimiento en el trabajo y por ende, en la productividad organizacional.

### Frecuencia y Porcentaje Obtenidos

#### Item 9.-Se presentan posibilidades de desarrollo profesional en la empresa

Indicador	Ítem	Alternativa de Respuesta									
		S		CS		AV		CN		N	
		F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
Participación en planificación de actividades	10	67	89,00	8	10,67	0	0	0	0	0	0

N=75



Fuente: Álvarez y Arteaga (2013)

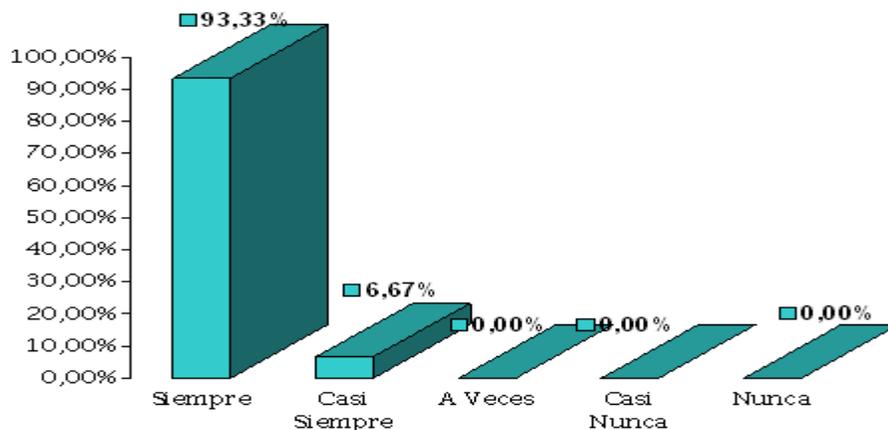
Al preguntar a los encuestados, si se presentan posibilidades de desarrollo profesional en la empresa, la alternativa siempre fue seleccionada por el ochenta y nueve por ciento (89%) de la muestra, mientras que en la alternativa casi siempre, fue de la preferencia del diez coma sesenta y siete por ciento (10,67%) restante. Cuestión que fue argumentada en las entrevistas cuando se expresó que la empresa ofrece a los empleados oportunidad para ampliar sus conocimientos del idioma inglés para que sigan creciendo profesionalmente con clases brindadas dentro de la organización una vez por semana con un profesor capacitado. No obstante, se debe promover actividades de mejoramiento profesional que estimulen al personal a desarrollarse eficientemente dentro de la institución y realizar el seguimiento respectivo. Es decir, apoyar y motivar a los empleados en su ingreso a programas educativos formales que permitan afianzar su profesión y ascender en la organización.

### Frecuencia y Porcentaje Obtenidos

#### Item 10.-Aprovecha al máximo su tiempo libre para recrearse con los programas establecidos por la empresa

Indicador	Ítem	Alternativa de Respuesta									
		S		CS		AV		CN		N	
		F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
Aprovecha al máximo su tiempo libre para recrearse	9	70	93,33	5	6,67	0	0	0	0	0	0

N=75



Fuente: Álvarez y Arteaga (2013)

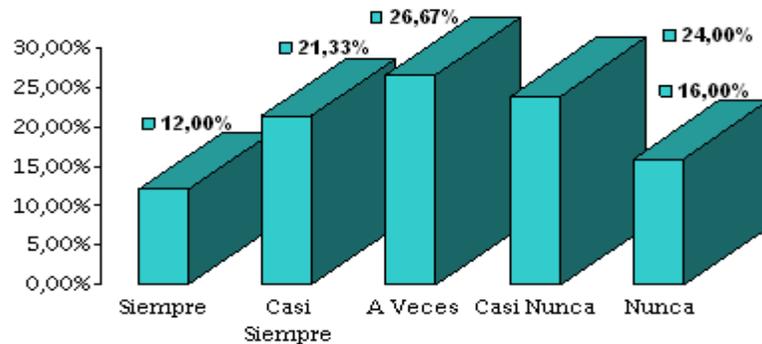
Al consultarles si aprovecha al máximo su tiempo libre para recrearse con los programas establecidos por la empresa, la alternativa siempre, fue seleccionada por el noventa y tres coma treinta y tres por ciento (93,33%) de la encuestados y la alternativa casi siempre fue de la preferencia del seis coma sesenta y siete por ciento (6,67%) restante. Aspectos que coinciden con la información dada en las entrevistas cuando se conoció que los trabajadores establecen su horario de trabajo de acuerdo a la política de flexibilidad, y así pueden escoger entre el horario que se adecúe a sus necesidades, tomando en cuenta que deben cumplir ocho (8) horas diarias. Asimismo, eventualmente la empresa organiza de forma sorpresa en el horario habitual de trabajo un momento de diversión en donde se hace presente humoristas, personajes de dibujos animados, personajes de las marcas con las que trabajan y muchos otros con el fin de que los trabajadores se escapen un poco del agitado trabajo y se relajen.

### Frecuencia y Porcentaje Obtenidos

#### Item 11.-La empresa toma en cuenta sus opiniones para mejorar las tareas que está realizando

Indicador	Ítem	Alternativa de Respuesta									
		S		CS		AV		CN		N	
		F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
La empresa toma en cuenta sus opiniones	23	9	12,00	16	21,33	20	26,67	18	24,00	12	16,00

N=75



Fuente: Álvarez y Arteaga (2013)

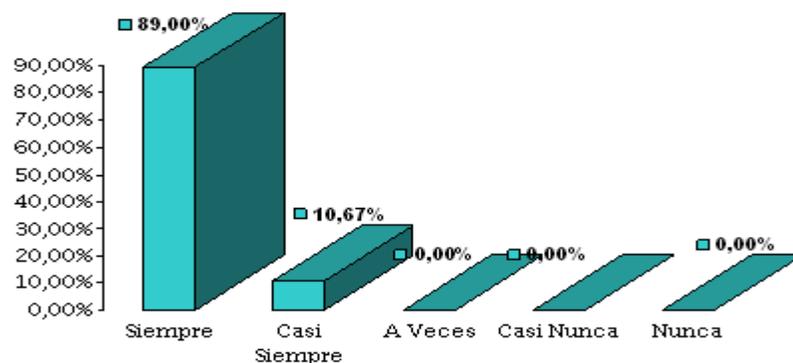
Al consultar a la muestra de encuestados, si la empresa toma en cuenta sus opiniones para mejorar las tareas que está realizando, se pudo constatar que la concentración de las respuestas se encontró en la alternativa a veces, con el veintiséis coma sesenta y siete por ciento (26,67%), mientras que la alternativa casi nunca, fue de la preferencia del veinticuatro por ciento (24%), así como la alternativa casi siempre, fue seleccionada por el veintiuno coma treinta y tres por ciento (21,33%), la alternativa nunca fue de la preferencia del dieciséis por ciento (16%) de ellos y finalmente la alternativa siempre, fue seleccionada por el doce por ciento (12%) de los encuestados. Por ello es importante promover continuamente equipos de trabajo, el liderazgo y el desarrollo de valores institucionales, así como sensibilizar al personal de la alta gerencia en el compromiso hacia la calidad de vida laboral, generando condiciones de equidad, respeto, solidaridad, tolerancia, y pluralismo. Por tanto, se requiere promover mayor participación de los empleados en el diseño, ejecución y evaluación de actividades para que pueda expresarse y se tomen en cuenta sus opiniones.

### Frecuencia y Porcentaje Obtenidos

#### Item 12.- Percibe un clima organizacional agradable y armónico en el ambiente laboral

Indicador	Ítem	Alternativa de Respuesta									
		S		CS		AV		CN		N	
		F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
Clima organizacional agradable y armónico	10	67	89,00	8	10,67	0	0	0	0	0	0

N=75



Fuente: Álvarez y Arteaga (2013)

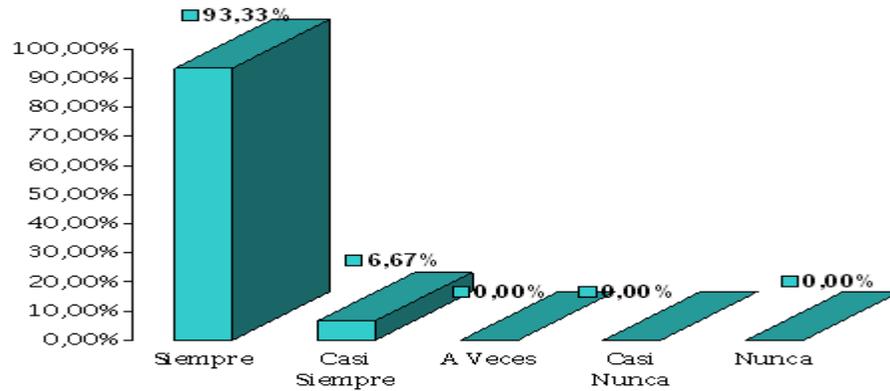
El ítem sobre si los encuestados perciben un clima organizacional agradable y armónico en el ambiente laboral la alternativa siempre fue la opción del ochenta y nueve por ciento (89%) de la muestra, mientras que la alternativa casi siempre, fue de la preferencia del diez coma sesenta y siete por ciento (10,67%) restante. Indicadores que coinciden con los datos aportados por las personas entrevistadas, quienes manifestaron que la empresa busca que el clima laboral se asemeje al ambiente familiar, un lugar en el que se preserve la cordialidad y la camaradería, pues las personas son lo más importante. Mantener motivados a los trabajadores hace que ellos trabajen por y para la empresa. De igual forma, destaca la cercanía y el sentido de gratitud que allí se despierta porque en ella han crecido, porque les ayudan a salir adelante, se piensa en sus familias y se les brinda estabilidad.

## Frecuencia y Porcentaje Obtenidos

### Item 13.-Se siente satisfecho con la política de actividades recreativas y la utilización del tiempo libre desarrollado por la empresa

Indicador	Ítem	Alternativa de Respuesta									
		S		CS		AV		CN		N	
		F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
Satisfecho con política de actividades recreativas	9	70	93,33	5	6,67	0	0	0	0	0	0

N=75



Fuente: Álvarez y Arteaga (2013)

Con el fin de crear un entorno de trabajo ideal para la construcción de procesos, que sea semillero de servidores, con alto sentido de pertenencia, unido a la satisfacción por trabajar en un entorno sano que les permita crecer permanentemente en todos los sentidos, el ítem formula, se siente satisfecho con la política de actividades recreativas y la utilización del tiempo libre desarrollado por la empresa, y se obtuvo como resultados que la alternativa siempre, fue seleccionada por el noventa y tres coma treinta y tres por ciento (93,33%) de la muestra, mientras que la alternativa casi siempre fue de la preferencia del seis coma sesenta y siete por ciento (6,67%) restante, lo cual

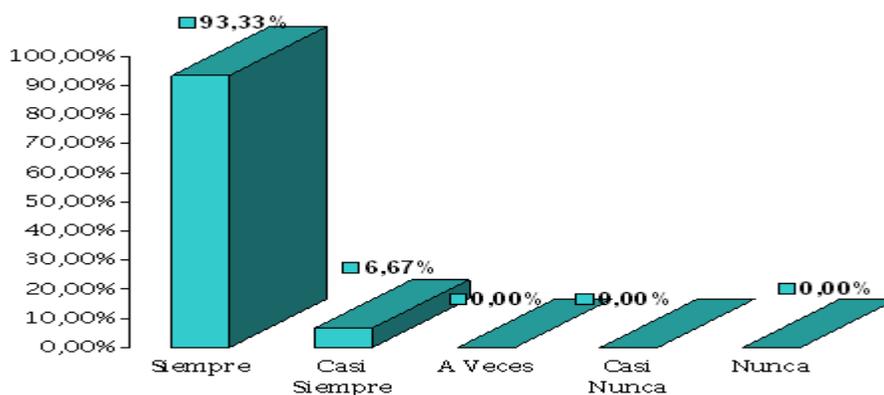
representa una tendencia positiva del indicador en el cien por ciento (100%) de los casos.

### Frecuencia y Porcentaje Obtenidos

#### Ítem 14.-La empresa fomenta la participación, la armonía y la superación personal y profesional

Indicador	Ítem	Alternativa de Respuesta									
		S		CS		AV		CN		N	
		F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
Satisfecho con política de actividades recreativas	9	70	93,33	5	6,67	0	0	0	0	0	0

N=75



Fuente: Álvarez y Arteaga (2013)

Al consultarles a los entrevistados si la empresa fomenta la participación, la armonía y la superación personal y profesional, se encontró que la alternativa siempre, fue seleccionada por el noventa y tres coma treinta y tres por ciento (93,33%) de la muestra, mientras que la alternativa casi siempre fue la opción del seis coma sesenta y siete por ciento (6,67%), lo cual representa una tendencia positiva del indicador en el cien por ciento (100%). Cuestión que coincide con los planteamientos de los entrevistados quienes expresaron que continuamente se ejecutan reuniones informales en las cuales traen Gerentes Regionales de países vecinos, alta gerencia de Venezuela o personajes que puedan brindar

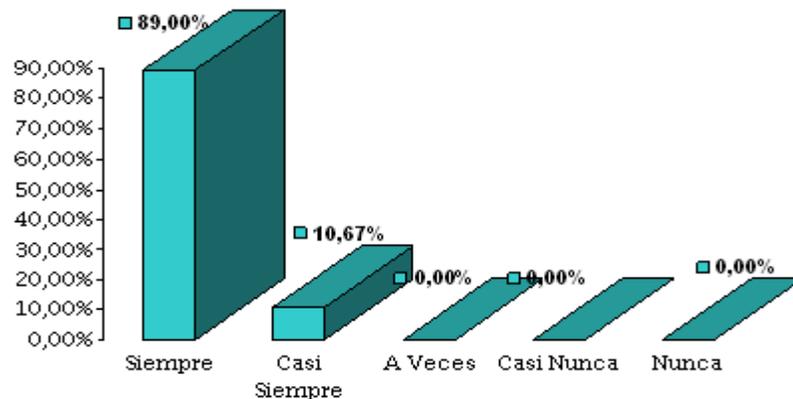
conocimientos y motivación a los empleados con el fin de que ellos cuenten su vida profesional y como llegaron a la posición competitiva que tienen actualmente, realicen preguntas que respondan a las dudas sobre cómo llegaron al cargo y a su vez sea un momento jocoso y relajante para los trabajadores.

### Frecuencia y Porcentaje Obtenidos

#### Item 15.-Recibe incentivos económicos por parte de la empresa como consecuencia de cumplir con las metas de productividad

Indicador	Ítem	Alternativa de Respuesta									
		S		CS		AV		CN		N	
		F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
Incentivos económicos por cumplir con las metas de productividad	10	67	89,00	8	10,67	0	0	0	0	0	0

N=75



Fuente: Álvarez y Arteaga (2013)

La alternativa siempre fue seleccionada por el ochenta y nueve por ciento (89%), mientras que en la alternativa casi siempre, fue del diez coma sesenta y siete por ciento (10,67%) restante, al preguntarles si reciben incentivos económicos por parte de la empresa como consecuencia de cumplir con las metas de productividad. A ello es importante agregar para que la motivación del personal desencadene en productividad en una pequeña empresa, hay varios puntos relevantes, a saber: a) Tratar a cada empleado como persona, acompañarlo en el desarrollo de su plan de vida. b) Brindarle flexibilidad en los horarios y permisos para cumplir con

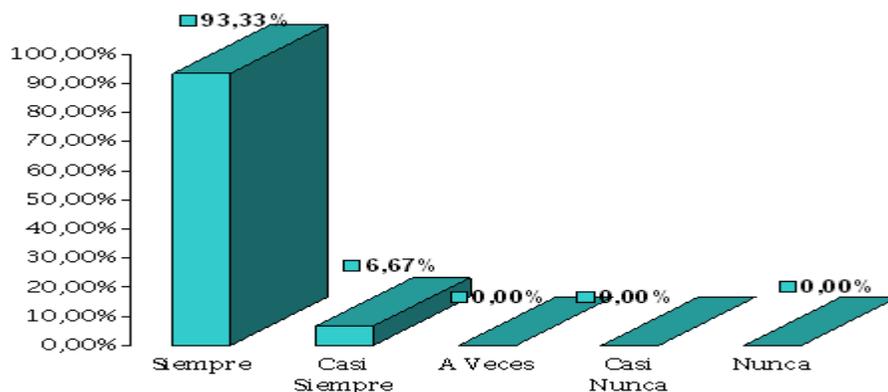
compromisos académicos. c) Mejorar las condiciones laborales ofreciendo espacios de trabajo adecuados y fortalecer sus competencias (evaluación, seguimiento, plan de capacitación).d) Integración emocional y mental de cada equipo de trabajo con la organización. e) Escuchar sus ideas y propuestas para que los empleados tengan la oportunidad de participar en la toma de decisiones. f) Desarrollar sentido de compromiso. Este permite ver que el crecimiento de la organización influye directamente en la prosperidad personal. g) Ofrecer reconocimientos a las personas cuando sea necesario.

### Frecuencia y Porcentaje Obtenidos

#### Item 16.-La motivación como política organizacional tiene un impacto positivo en el cumplimiento de las metas de productividad

Indicador	Ítem	Alternativa de Respuesta									
		S		CS		AV		CN		N	
		F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
Impacto positivo en el cumplimiento de metas de productividad	9	70	93,33	5	6,67	0	0	0	0	0	0

N=75



Fuente: Álvarez y Arteaga (2013)

Es muy importante pensar en el bienestar de los empleados. Si tenemos los trabajadores con un buen clima laboral, vamos a reflejar una buena productividad. Si un empleado sale todos los días contento porque va a trabajar si es consciente que en esta compañía se le brinda lo mejor, lo tratan bien, hay calor humano, se le brinda una alimentación balanceada, él va a reflejar eso en la productividad. Si existe esta motivación, la

productividad siempre será alta”. la productividad sea alta no solo depende de las capacidades tecnológicas y del nivel de inversión de la compañía, sino que está directamente relacionada con los trabajadores y su potencial. Hacer partícipes a los trabajadores de un plan o de una meta de productividad, es un paso importante para lograr que se alcancen los propósitos. De allí que se puede apreciar que la alternativa siempre, fue seleccionada por el noventa y tres coma treinta y tres por ciento (93,33%) de la muestra, mientras que la alternativa casi siempre fue de la preferencia del seis coma sesenta y siete por ciento (6,67%) restante, en cuanto a si la motivación como política organizacional tiene un impacto positivo en el cumplimiento de las metas de productividad.

### **Análisis de los resultados a través de las entrevistas**

La entrevista surge como una estrategia que exige un alto nivel de confianza y compenetración investigador-investigado. Esta técnica se realiza a través de preguntas dirigidas a los actores sociales vinculados con el estudio, busca encontrar lo que es importante y significativo para los informantes y descubrir acontecimientos y dimensiones personales, tales como creencias, pensamientos, valores, entre otras. De allí que se entrevistó a dos gerentes adscritos al Departamento de Recursos Humanos. Como soporte se utilizaron dispositivos mecánicos para la recolección de la información, es decir, grabadora para el apoyo de los registros y captar frases que no pudieron ser registradas en las notas de apuntes in situ. También es importante señalar que la información grabada fue transcrita y posteriormente organizada como se presenta seguidamente.

Para llevar a cabo el proceso de las entrevistas, las investigadoras elaboraron un guión de preguntas, basadas en:

- I.-Conocimiento de las leyes y normativas relacionadas con la cultura, recreación y utilización del tiempo de los trabajadores.
- II.-Aplicación de las leyes y normativas relacionadas con la cultura, recreación y utilización del tiempo de los trabajadores.

III.-Desarrollo de actividades relacionadas con la cultura, recreación y utilización del tiempo de los trabajadores.

IV.-Participación de la familia del trabajador en actividades relacionadas con la cultura, recreación y utilización del tiempo.

V.-Impacto de la motivación como política organizacional en el cumplimiento de las metas de productividad.

Las respuestas o datos aportados por los entrevistados se pasan a esquematizar seguidamente con su respectivo análisis de contenido:



Cuadro No.18: La motivación como política de cultura y recreación laboral corporativa  
Fuente: Elaboración propia, 2013

Los entrevistados coinciden que el personal de la empresa tiene pleno conocimiento de las leyes y normativas relacionadas con la cultura, recreación y utilización del tiempo de los trabajadores, y por ende, son aplicadas en la organización.

Lo anterior es sustentado por los entrevistados con argumentos, situaciones y ejemplos concretos, los cuales a juicio de las investigadoras se agrupan en cuatro grandes áreas, a saber: RECREACIÓN Y CULTURA, ÁREA DE CALIDAD DE VIDA LABORAL, ÁREA DE PROTECCIÓN Y SERVICIOS SOCIALES y AREA DE PRODUCCIÓN.

### **-AREA RECREACIÓN Y CULTURA**

En esta área se hace referencia al equilibrio para la vida del empleado propiciando el reconocimiento de capacidades de expresión, imaginación y creación conducentes a lograr la participación, comunicación e interacción en la búsqueda de una mayor socialización y desarrollo. Las acciones que emprende en este sentido Kraft Foods Venezuela, según los relatos de los entrevistados están enfocadas a:

- Realizar actividades recreacionales, ecológicas, intelectuales, culturales y deportivas para que el empleado y su familia pueda tener alternativas variadas y diversas, que respondan a necesidades de integración, identidad cultural institucional y pertenencia, a las cuales les pueda dedicar su energía y potencialidad para obtener esparcimiento que lo integre con su grupo familiar y social.

Otro aspecto importante a destacar es que Kraft General Foods, Inc. posee uno de los Sistemas de Información más grandes de la industria alimenticia. La empresa ha construido un sistema para mantener, utilizar y compartir información con diferentes usuarios de información en una forma tal que se incremente el valor de la empresa que ofrece a los consumidores. Kraft busca desarrollar un diálogo con los consumidores poniendo a su

disposición líneas 800 para llamadas gratuitas. Anualmente recibe ciento de llamadas de consumidores, quienes formulan preguntas y expresa sus inquietudes sobre el producto.

## **-ÁREA DE CALIDAD DE VIDA LABORAL**

La calidad de vida laboral se expresa como el nivel o grado en el cual se presentan condiciones internas y externas en el ambiente de trabajo, que contribuyen a enriquecer, madurar y potencializar las cualidades humanas de los miembros de la organización.

Kraft Foods Venezuela tiene como uno de sus propósitos, mantener y mejorar en el ámbito del trabajo las condiciones que favorezcan el desarrollo personal, social y laboral del empleado, permitiendo desarrollar sus niveles de participación e identificación con su trabajo y con el logro de la misión organizacional.

Señalan los entrevistados, que Kraft Foods Venezuela, busca:

- Lograr la participación del empleado en el desarrollo organizacional.
- Incorporar el tema de bienestar laboral en procesos de reestructuración administrativa, modificación de espacios físicos y ambientes de trabajo.
- Realizar procesos que propicien autonomía, participación, creatividad, sentido de pertenencia y satisfacción.
- Promover los equipos de trabajo, el liderazgo y el desarrollo de valores institucionales.
- Generar condiciones de equidad, respeto, solidaridad, tolerancia, y pluralismo.
- Garantizar mayor impacto, calidad y acceso del empleado y su familia.
- Uso adecuado de recursos y alianzas estratégicas.
- Evaluar intereses y competencias básicas de los empleados.
- Gestionar acciones encaminadas a la formación integral del empleado como persona, que le permitan desenvolverse en su vida profesional.
- Garantizar condiciones de seguridad física, emocional, y social, permitiendo que el empleado y su familia desarrollen habilidades, destrezas y comportamientos que permitan su mejor calidad de vida.
- Disponer (conocer y aplicar) las normas legales y jurídicas para gozar de una calidad de vida, mediante el cumplimiento progresivo de los planes y programas que el Estado y la Sociedad desarrollen para proporcionar la cobertura integral de las contingencias.

Aunado a lo anterior, es relevante destacar que el bienestar socio-laboral se proyecta hacia la atención de los intereses comunes y al éxito de la entidad, conciliando las necesidades humanas básicas con sus respectivos satisfactores, a través de actividades de promoción del desarrollo humano y por vías de consenso, siempre habrá posibilidad de que colisionen factores que de manera individual o grupal propicien conflictos que requieren un manejo diferente a los procesos ya mencionados.

El conflicto puede estar motivado por múltiples factores objetivos, por ejemplo por desacuerdo respecto a las metas o a los métodos con que se alcanzan las mismas, porque se da algún cambio organizacional, por choques de personalidad o de valores, percepciones y puntos de vista contrarios, etc.

Es necesario que el conflicto se administre para estimular a los individuos a buscar métodos de solución de los mismos o partiendo del supuesto de que los problemas que surgen pueden afrontarse y resolverse.

## **-ÁREA DE PROTECCIÓN Y SERVICIOS SOCIALES**

Esta área ayuda a entender cómo funcionan las cosas al interior de la empresa, pues ilustran la naturaleza del lugar de trabajo en sus múltiples aspectos. En esta orientación, Kraft Foods Venezuela presenta como otro de sus grandes propósitos, estructurar programas mediante los cuales se atiendan las necesidades de protección, ocio, identidad y aprendizaje del empleado y su familia, para mejorar sus niveles de salud, vivienda, recreación, cultura y educación. Las acciones realizadas en este campo deben mantener constante coordinación interinstitucional para varios efectos:

- Gestionar los procesos de afiliación y trámites que supone el acceso a estos servicios.
- Cuidar de la utilización adecuada de los recursos de los organismos de protección social y realizar una permanente evaluación de la calidad que éstos ofrecen al empleado y su familia.
- Mantener la salud física, mental y social de los empleados y su familia.

- Propiciar el reconocimiento de capacidades de expresión, imaginación y creación de los empleados, para lograr una mayor socialización y desarrollo.
- Apoyar y motivar a los empleados en su ingreso a programas educativos formales que permitan afianzar su profesión y ascender en la organización.
- Implementar jornadas de exámenes médicos para la salud del hombre y la mujer, así como jornadas de vacunación no sólo para los hijos de los trabajadores, sino para la familia en general.
- Realizar talleres de riesgos profesionales, así como de Habilidades Gerenciales, tales como liderazgo, comunicación, relaciones interpersonales, toma de decisiones y otros temas relacionados.
- Implementar jornadas de asesoría institucional en temas de salud, pensión, riesgos profesionales, servicios de la Caja de Compensación, Vivienda, entre otros.

Para argumentar lo expuesto, es relevante destacar que la Salud Ocupacional tiene como finalidad proteger y mantener la salud física, mental y social de los empleados, en los puestos de trabajo y en la empresa en general, proporcionando condiciones seguras e higiénicas con el fin de evitar accidentes de trabajo y enfermedades profesionales para mejorar la productividad.

### **-ÁREA DE PRODUCCIÓN**

Dentro de esta área se toman en consideración las experiencias personales y profesionales de cada uno de los empleados, sus necesidades, sus motivaciones, sus deseos, sus expectativas y sus valores, cuyo conocimiento es indispensable para entender dichos comportamientos, a la vez que modificarlos a partir del manejo de las variables organizacionales, conduce a mayor bienestar y por ende, mayor productividad dentro de la organización.

En tal sentido, Kraft Foods Venezuela, busca:

- Identificar las áreas de mayor producción en virtud de las competencias del empleado, dadas las posibilidades de poder aplicar allí sus intereses y capacidades.

- Sensibilizar hacia la orientación organizacional: Claridad y conocimiento en la visión, misión, políticas, estrategias y objetivos institucionales.
- Gestionar políticas de desarrollo del Talento Humano: Percepción del propio cargo, así como de los programas impartidos por las áreas de Recursos Humanos
- Mejorar estilo de dirección: Habilidades gerenciales de los diferentes niveles organizacionales.
- Mantener la Comunicación e Integración: Estrategias de comunicación al interior de la organización, y retroalimentación entre todos los niveles jerárquicos.
- Trabajo en grupo: Nivel de compromiso y trabajo conjunto para lograr los objetivos institucionales
- Capacidad profesional: Conocimientos, habilidades, competencias y motivaciones del servidor.
- Garantizar un Medio Ambiente Físico adecuado: Condiciones físicas que rodean el lugar de trabajo.
- Elevar el rendimiento y la productividad.

Aunado a lo anterior, es importante hacer referencia a los incentivos, los cuales además de orientarse a propiciar el buen desempeño y la satisfacción, deben dirigirse a premiar específicamente a los empleados cuyo desempeño sea evaluado objetivamente como excelente.

La principal herramienta para determinar la excelencia, es la evaluación del desempeño, sin embargo es necesario incentivar el desarrollo de proyectos e iniciativas realizadas por los empleados.

Por otro lado, el mejoramiento continuo tanto de los empleados como del Departamento de Recursos Humanos exige estar en proceso permanente de cambio. La Gerencia del Cambio es un proceso de reflexión, decisiones personales y acciones concertadas sin ninguna clase de presión, para asumir con seguridad y comodidad las variaciones en las condiciones internas y externas en el ámbito tanto laboral como personal.

## **CAPITULO V**

### **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

#### **Conclusiones**

La motivación constituye una preocupación para cualquier organización independientemente de su tamaño, naturaleza y fines, por cuanto se considera un punto clave en el desarrollo y desempeño del talento humano, lo cual se pondría de manifiesto en la productividad, objetivos y metas organizacionales.

Precisamente, uno de los principios de las organizaciones es plantearse objetivos y metas que conlleve al lucro, pero para ello es necesario que el trabajador se sienta identificado y comprometido con la organización y lo demuestre a través de un buen desempeño.

Dependiendo de sus recursos económicos, grandes y pequeñas empresas idean estrategias para mantener a sus empleados en un buen ambiente laboral que los lleve a brindar lo mejor de sí y a ser cada vez más productivos. A ello no escapa Krafts Foods Venezuela la cual brinda a los empleados un espacio propicio donde puedan desarrollarse de manera personal y profesional, donde la motivación laboral se ha enmarcado en la palabra 'bienestar', dirigida no solo a sus empleados sino también al grupo familiar, en el entendido que si la familia del trabajador está bien y motivada, el empleado está doblemente motivado.

En este orden de ideas, de la investigación se desprende que las condiciones laborales actuales que ofrecen la empresa, tomadas como referente en términos generales para los empleados son buenas, pero es importante seguir mejorando dichas condiciones para lograr mayor bienestar

personal y productividad organizacional. Razón por la cual a continuación se presentan los objetivos de la investigación y los resultados obtenidos:

En cuanto al objetivo específico No.1, que persiguió: Establecer las condiciones laborales que estimulan la motivación de los trabajadores del Departamento de Recursos Humanos de Kraft Foods Venezuela, se puede afirmar que un buen desempeño se deriva de las expectativas y necesidades de retribución hacia los trabajadores por parte de los patronos, ya que estos se pueden sentir motivados y por lo tanto ejercer un buen desempeño. En este sentido, Krafts Foods Venezuela busca consolidar los objetivos y metas que tienen planteadas, pero para ello es necesario tener un personal comprometido y fundamentalmente motivado.

Las condiciones laborales en esta empresa son motivadoras para la mayoría del personal entrevistado/encuestado, apreciándose adecuación del entorno laboral (instalaciones físicas, salario y horario de trabajo), cumplimiento de labores y objetivos organizacionales (cumplimiento de tareas asignadas, relación y motivación) y satisfacción personal e identificación con la organización para la cual se trabaja (satisfacción de necesidades personales, estabilidad laboral, entre otros). De allí que los actores sociales de este proceso de investigación expresaron que el desarrollo de estas actividades trae consigo beneficios para ellos y sus familias en cuanto a calidad de vida, salud y bienestar se refiere, dentro de estos beneficios se pueden señalar los siguientes:

- Mejora la eficiencia, eficacia y productividad de los trabajadores, aportando así mayores beneficios a la empresa.
- Crea un mayor sentido de pertenencia de los trabajadores hacia la empresa.
- Mejoras en la comunicación y relaciones interpersonales
- Aumenta la motivación de los trabajadores.

- La actitud de los trabajadores es positiva en el lugar de trabajo, lo que a su vez contribuye en un ambiente de trabajo armonioso y grato para todos los integrantes.
- Mayor integración entre la organización, los trabajadores y su familia.

Como puede verse, una buena gerencia de recursos humanos favorece la integración al conseguir que todos los miembros de Kraft Foods Venezuela participen y trabajen unidos en la consecución de un propósito común. Aspectos que bien guardan relación con la visión organizacional, al resaltar: Ser la compañía de alimentación que mejor conoce/entiende al consumidor, que mejor responda a las nuevas tendencias e inquietudes del cliente, quien representa por muchos motivos, la razón de existencia y garantía del futuro de nuestra empresa.

En relación al objetivo específico No.2, que busco: Determinar la existencia de políticas recreativas y laborales y su influencia en la motivación de los trabajadores del Departamento de Recursos Humanos de Kraft Foods Venezuela. Sobre este particular cabe destacar que es de significativa importancia a la hora de iniciar programas o acciones que motiven al trabajador, que la organización pudiera determinar las expectativas y necesidades que llegue a tener cada empleado en particular; ya que el talento humano se caracteriza por tener expectativas y necesidades diferentes que de una u otra forma determinan y modelan las acciones o comportamientos que tendrán y experimentarán los trabajadores al realizar su labor.

Asimismo, producto de los resultados obtenidos, se puede decir, que las actividades recreativas en Kraft Foods Venezuela son variantes en cuando al horario y los días que se realizan siendo así muchas veces impredecibles. No obstante, en esta empresa:

- Los trabajadores establecen su horario de trabajo de acuerdo a la política de flexibilidad, y así pueden escoger entre el horario que se

adecúe a sus necesidades, tomando en cuenta que deben cumplir ocho (8) horas diarias.

- Se cuenta con un programa de voluntariado para ayudar a los niños más necesitados.
- En épocas navideñas la organización ofrece a sus empleados una noche diferente y de diversión junto a sus compañeros de trabajo en donde realizan un evento festivo para celebrar los logros obtenidos en el año. A su vez brindan a todos los empleados una Cesta navideña que incluye todos los productos de Kraft y Cadbury Adams para él y su familia. Entre otros aspectos.

Expuesto lo anterior, se puede afirmar que incentivar y crear sentido de pertenencia también son importantes frentes a consolidar, pues por medio de ellos se logra conservar a las personas claves, y ello sin importar el tamaño de la organización.

Por su parte, el objetivo específico No.3. expresa: Comparar la situación actual de Kraft Foods Venezuela con lo establecido en la Ley Orgánica de Prevención, Condiciones y Medio Ambiente de Trabajo (LOPCYMAT), y demás normativas legales relacionadas con la cultura, recreación y utilización del tiempo de los trabajadores, se obtuvo como resultados que la empresa conoce la existencia e importancia de estas leyes y normativas en materia de recreación y la utilización del tiempo libre, demostrando el interés para la planificación y ejecución de éstos, pero con muy poca participación de sus empleados en la planificación de estas actividades.

Señalan los actores sociales de este proceso investigativo que, a partir de las reformas que han surgido en la legislación venezolana y con la creación de nuevos organismos como el Instituto Nacional de Prevención, Salud y Seguridad Laboral (INPSASEL), la Dirección Estatal de Salud de los Trabajadores (DIRESAT), entre otras, que garantizan el cumplimiento de la

política nacional en materia de promoción, prevención, atención de la salud y la seguridad laboral de las condiciones de trabajo a todos los trabajadores y trabajadoras; se han producido grandes e importantes mejoras entre las cuales se destaca la creación e implantación de programas de recreación y utilización del tiempo libre para los trabajadores dentro de la empresa como herramienta fundamental para mejorar de manera integral su calidad de vida y la de su familia.

Aunado a lo expuesto, se destaca que las actividades recreativas y deportivas organizadas y realizadas en el medio laboral, contribuyen a la integración e identificación de las personas y como consecuencia a desarrollar el orgullo de pertenecer a la empresa, lo que se revierte en mejor rendimiento en el trabajo y menos ausentismo laboral. Lo anterior, en concordancia con su misión organizacional la cual destaca ser reconocidos como la compañía de alimentación de más éxito y ello sólo es posible gestionando y comprendiendo adecuadamente determinados grupos de influencia.

Finalmente, el objetivo específico No. 4, se trazó: Analizar la influencia que tienen las actividades culturales y recreativas en la motivación de los trabajadores y su impacto en la productividad de Kraft Foods Venezuela. En función a ello, se puede destacar que las actividades de bienestar laboral, que emplea Krafts Foods Venezuela se orientan a la satisfacción de sus trabajadores, concebidas en forma integral en sus aspectos; biológico, psicosocial, espiritual y cultural, dando prioridad a las necesidades de subsistencia y jerarquizando las necesidades de superación. Estas actividades se realizan en los niveles personal, familiar y social, desde una perspectiva interdisciplinaria de tal forma que se identifiquen los factores vinculados con su bienestar y desempeño laboral.

Lo anterior enmarcado en los valores señalados por Kraft para formar una sólida base para mejorar continuamente trabajando juntos como son: innovación, calidad, seguridad, respeto, integridad y receptividad.

Otro aspecto importante a destacar es que Kraft General Foods, Inc. posee uno de los Sistemas de Información más grandes de la industria alimenticia. La empresa ha construido un sistema para mantener, utilizar y compartir información con diferentes usuarios de información en una forma tal que se incremente el valor de la empresa que ofrece a los consumidores. Kraft busca desarrollar un diálogo con los consumidores poniendo a su disposición líneas 800 para llamadas gratuitas. Informan los entrevistados que anualmente recibe ciento de llamadas de consumidores, quienes formulan preguntas y expresa sus inquietudes sobre el producto. Ello permite mejorar los niveles de calidad, cantidad y productividad, en términos de eficiencia, eficacia y efectividad.

Finalmente, es importante destacar que no se debe dejar de lado al talento humano minoritario que respondió hacia tendencias medianamente negativas frente a las preguntas formuladas, tal como puede apreciarse en el análisis cuantitativo y cualitativo de los resultados. De allí que a continuación se presentan un conjunto de recomendaciones a ser consideradas no sólo por el Departamento de Recursos Humanos, sino por la organización en general.

## Recomendaciones

De las conclusiones antes descritas, surgen las siguientes recomendaciones dirigidas al Departamentos de Recursos Humanos de Kraft Foods Venezuela:

-Evaluar profundamente el nivel de satisfacción que muestra el personal adscrito a ese Departamento, aún cuando éste sea alto, persiste un porcentaje mínimo de encuestados que no se muestran altamente satisfechos y esto debe ser analizado para atender sus individualidades y por ende, el bienestar de la organización.

-Levantar un informe de necesidades básicas de tal manera que considere mejorar las condiciones económicas y la calidad de vida de los trabajadores, ya que existe la motivación como política organizacional, pero se carece de un informe que registre tales necesidades. Para ello se recomienda como complemento, evaluar el rol y estatus que cumple el empleado dentro de su familia.

-Crear un sistema de reconocimiento por la labor cumplida, que llegue a todo el personal adscrito a la empresa, pudiese ser el empleado del mes, evitando que sea el reconocimiento por las ventas, es decir, ser equitativos en cuanto a calidad y cantidad, ello contribuye a estimular el esfuerzo y la dedicación en la actividad que se desempeña y mejorar el nivel de eficiencia y eficacia. Ello significa realizar un estudio de perfiles de los puestos de trabajo, con análisis de sus características y establecer un plan de incentivos, en el cual se reconozca el desempeño individual, el trabajo grupal, la investigación y el desarrollo de proyectos en pro del bienestar y crecimiento del sector de la organización.

- Organizar mayor cantidad de actividades recreativas por parte de la institución, en donde se le brinde la posibilidad a todo el personal de

participar activamente y unir los lazos de amistad, fraternidad y cooperación, a su vez permita disminuir el nivel de agotamiento y descontento interno.

- Promover actividades de mejoramiento profesional que estimulen al personal a desarrollarse eficientemente dentro de la institución y realizar el seguimiento respectivo. Es decir, apoyar y motivar a los empleados en su ingreso a programas educativos formales que permitan afianzar su profesión y ascender en la organización.

- Incorporar la inclusión de becas de educación formal, dentro de los planes de incentivos o realizar convenios especiales con entidades crediticias para la financiación de préstamos educativos.

- Seguir realizando procesos que propicien autonomía, participación, creatividad, sentido de pertenencia y satisfacción.

- Promover continuamente equipos de trabajo, el liderazgo y el desarrollo de valores institucionales.

- Sensibilizar al personal de la alta gerencia en el compromiso hacia la calidad de vida laboral, generando condiciones de equidad, respeto, solidaridad, tolerancia, y pluralismo.

- Garantizar los procesos de coordinación, comunicación, seguimiento y evaluación de servicios prestados por organismos especializados para garantizar mayor impacto, calidad y acceso del empleado y su familia.

- Promover mayor participación de los empleados en el diseño, ejecución y evaluación de programas de Bienestar Laboral.

- Propiciar el reconocimiento de sus capacidades de expresión, imaginación y creación de para lograr una mayor socialización y desarrollo.

## Referencias

- Adair J. (2007). *Liderazgo y Motivación: La Regla cincuenta por ciento y los Ocho Principios fundamentales de motivar a los demás*. Editorial Kogan Page EE. UU.
- Amado, D. (1999). *Gerenciar la Expansión*. México: Editores DAPON. Interconed.
- Amorós, E. (2007). *Comportamiento Organizacional: En Busca del Desarrollo de Ventajas Competitivas*. Primera Edición. México: Mac Graw Hill.
- Ander, Egg. (2005) *Introducción a las Teorías de la Investigación Social*. (7ma ed.). México: Mac Graw Hill.
- Arata, A. y Furlanetto, I. (2001). *Organizaciones Livianas. Un Modelo de Excelencia Empresarial*. Chile: McGraw Hill Interamericana.
- Arias, Fidas (2006). *El proyecto de investigación: Introducción a la metodología científica*. (5º. ed.) Caracas - Venezuela: Episteme.
- Balestrini, M. (2006). *Cómo se elabora el proyecto de investigación*. BL Consultores Asociados. Servicio Editorial. Caracas, Venezuela.
- Barrera Morales, M. (2008). *Modelos Epistemicos en Investigacion y Educación*. (5ta ed.) Caracas: Quiron
- Bennis, W. y Nanus B.( 1995). *Líderes. Las cuatro claves del liderazgo eficaz*. Colombia.Editorial Norma.
- Berlo David K. (1990). *El Proceso de la Comunicación*. Buenos Aires, Argentina.Editorial El Ateneo.
- Bernal, César Alberto (2000). *Metodología de la Investigación*. México. DF. McGraw Hill Interamericana.
- C.N. Coper y M.H. Appley (1971). *Psicología de la Motivación. Teoría e investigación*. México: Trillas.
- Calderón, V. y Solís, S. (2008). *Influencia de las condiciones laborales en la motivación del personal del área de salud de Montes de Oca y recomendaciones para el diseño de un plan formal de incentivos*. Documento de la Universidad Estatal a Distancia de San José, Costa Rica. [Documento en línea] Disponible: <http://www.uned.ac.cr/sep/recursos/investigaciones/documents/trabajoconsultado.pdf> [Consulta: 2012, Diciembre 10].

- Canadian Parks / Recreation Association. (2003). *The Benefits Catalogue*. Bonanza Printing & Copyng Centre Inc. Canadá, 1997. Citado por Esperanza Osorio. En: *Recreación desde y para los jóvenes*. Programa de Servicio Social Unicef - Funlibre. Bogotá,
- Castro, M. (2003). *El proyecto de investigación y su esquema de elaboración*. (2ª.ed.). Caracas: Uyapal.
- Castillo, J. (2003). *Factores que influyen en la motivación laboral*. Material Mimeografiado. Universidad yacambú. Estado Lara.
- Cerda, H. (2004). *Elementos de la Investigación*. Bogotá Colombia.Ediciones Quirón-Sypal.
- Chiavenato, I. (2004). *Gestión del Talento Humano*. Colombia: Mc-Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2000). *Administración de Recursos Humanos*. 5<sup>ta</sup> edición. Bogotá: McGraw Hill.
- Clavijo r., Antonio.(2002). *Diplomado en planeación y operación de programas recreativos*. Coldeportes – Sena – Funlibre. Documento. Fusagasugá.
- Constitución de la República Bolivariana de Venezuela año (1999). *Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela*. 5.453 (Extraordinaria). Marzo 24 de 2000.
- Córdoba, A. (2005). *Dimensión política del deporte y la recreación*. IV Simposio Nacional de Vivencias y Gestión en Recreación. [Documento en línea] Disponible: <http://www.funlibre.org/documentos/idrd/politicas.html> [Consultado en: Diciembre 2010].
- Cornejo, M, (1996). *Estrategias para Triunfar*. México. Sexta Edición. Editorial Grad.
- Daft T, Steers R. (1992). *Las Organizaciones*. México. 1ra Edición. Editorial Limusa. S.A. Grupo Noriega, Editores.
- Davalos L. (1992). *Cultura y Filantropía Empresarial*. Caracas Venezuela.IESA. Ediciones
- David, F. (1991). *La Gerencia Estratégica*. Colombia.Fondo Editorial Ligis.
- Davis, K. Y Newstrom, J. (1993): *Comportamiento Humano en el Trabajo*.México: Editorial Mc Graw-Hill. Octava edición

- Definición de Recursos Tecnológicos (2011, Abril); Disponible en: <http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:vm7zxWxo5QcJ:definicion.de/recursos-tecnologicos/+recursos+tecnologicos&cd=1&hl=es&ct=clnk&gl=ve&source=www.google.co.ve> [Consultado en: Abril 2011].
- Dos Santos, V. (2001). *Gerencia educativa participativa. El gerente necesario*. Universitas 2000. 25 (3-4), 35-49.
- Drucker, P. (1999). *Los desafíos de la gerencia para el siglo XXI*. Bogotá: Norma.
- Drucker, F. y Dale (1997). *La Gerencia de Empresas*. Buenos Aires, Argentina. Editorial Sudamericana.
- Emerson, Ralph (2002). *Gerencia Aplicada*. México. Editorial McGraw Hill, S.A.
- Fayol Henry (1997). *Administración Industrial y General*. México. 8va Edición. Editorial Herrero Hnos. SUCS. S.A.
- Flores F. Manuel. (2004). *Implicaciones de los paradigmas de investigación en la práctica educativa*. [Artículo en línea]. Revista Digital Universitaria, enero 2004, Vol.5, N° 1 [Consultado en: Enero 2011]. Disponible en: <http://www.revista.unam.mx/vol.5/num1/art1/art1-2.htm>
- González, J. y Parra, C. (2008). *Caracterización de la Cultura Organizacional. Clima organizacional, motivación, liderazgo y satisfacción de las pequeñas empresas del valle de Sugamuxi y su incidencia en el espíritu empresarial*. Trabajo especial de Grado, Universidad Pedagógica y Tecnológica de Colombia Seccional Sogamoso. [Documento en línea] Disponible: [Consultado en: Abril 2012].
- Hernández Sampieri, R; Fernández, C y Baptista, P. (2006). *Metodología de la Investigación*. Cuarta edición. México: Editorial: McGraw-Hill
- Herzberg, F. (1959): *The motivation to work*. Nueva York, EUA: John Wiley and sons. Segunda edición.
- Hesselbein, F.; Goldsmith, M. y Beckhard, R. (2007). *El líder del futuro: visiones, estrategias e ideas para los nuevos tiempos*. Barcelona: Deusto.
- Hurtado, J. (2008). *Cómo formular objetivos de investigación*. Caracas: Ediciones Quirón y CIEA – SYPAL.
- I Grau, Joan; Vallejo, Raúl y Tomás, Esteban. (2004). *El Burnout y las manifestaciones psicósomáticas como consecuentes del clima organizacional y de la motivación laboral*. Documento de la Universidad de Oviedo.

[Documento en línea] Disponible: <http://www.psicothema.com/pdf/1171.pdf>  
[Consultado en Diciembre 2012.]

Instituto Nacional de Prevención, Salud y Seguridad Laborales. En línea. Disponible: <http://www.inpsasel.gov.ve/paginas/estadisticas.htm>  
Consulta: 2012 Diciembre, 2.

Jiménez, D. (2008). Liderar la motivación laboral. [Artículo en línea]. Revista Digital de Gerencia.com [Consultado en: Mayo 2013]. Disponible en: [http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:xy8-pfSAXHwJ:www.degerencia.com/articulo/liderar\\_la\\_motivacion\\_en\\_el\\_clima\\_laboral+motivacion+laboral&cd=17&hl=es419&ct=clnk&gl=ve&source=www.google.co.ve](http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:xy8-pfSAXHwJ:www.degerencia.com/articulo/liderar_la_motivacion_en_el_clima_laboral+motivacion+laboral&cd=17&hl=es419&ct=clnk&gl=ve&source=www.google.co.ve)

K. B. Madsen (1967). *Teoría de la Motivación, un estudio comparativo de las teorías modernas de la motivación*. Buenos Aires: Editorial Paidós.

Kraft Foods Area Andina (2011, Marzo). Disponible en: <http://intranet.na.kraft.com/sites/Andina/Pages/Default.aspx>

Kraft Foods España La Compañía (2011, Febrero). Disponible en: <http://www.kraftfoods.es/kraft/page?siteid=kraftprd&locale=eses1&PagecRef=1&Mid=1>

Koontz Harold y otros (2008). *Administración, una perspectiva global*. 11ª edición, México: Editorial Mc Graw Hill.

L. Ancona; F.J.J. Buytendijk; P. Dell; G.C. Lairy; A. Marzi; J. Nuttin y H. Pieron (1961). *La Motivación*. Buenos Aires: Proteo.

Ley Orgánica de Prevención, Condiciones y Medio Ambiente de Trabajo (2005). *Gaceta oficial de la República Bolivariana de Venezuela N° 38.326, Extraordinaria*. Julio 26, 2005. Caracas.

Ley Orgánica del Sistema de Seguridad Social (2002). *Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela*. N° 37.600. Diciembre 30, 2002. Caracas.

Ley Orgánica del Trabajo (1997). *Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela*. 5.152. Junio 19, 1997. Caracas

Ley Orgánica del Seguro Social Obligatorio (2008). Decreto N° 6266 de fecha 31 de Julio de 2008. Caracas.

- Linares M., Martínez A. y Parra B. (2009). *Propuesta de un programa de recreación, utilización del tiempo libre y turismo social como herramienta gerencial que ayude a preservar la salud de los trabajadores de una empresa de asesoría en materia de seguridad y salud laboral ubicada en Valencia, Estado Carabobo*. Universidad de Carabobo, Venezuela.
- Londoño C. y Mesa R. (1993). *Curso Básico de Administración de Empresas. Gerencia de Recursos Humanos*. Bogotá, Colombia. Editorial Norma.
- López, C. (2000). Gerencia organizacional y sociedad. *Revista Espacio Abierto*. (3), 25-31.
- Lugo, A. (2000). *Teoría de la organización*. [Documento en línea]. Disponible: <http://www.scribd.com/doc/18680108/Resumen-Teoria-de-la-organizacion-alfredo-lugo-gonzalez> [Consulta: 2009, Enero 22].
- Manes, J. (2005). *Gestión estratégica para instituciones*. Buenos Aires: Granica.
- Marcano M. (2006). *Lecciones preliminares de Psicología*. Universidad de Carabobo. Venezuela.
- Marcano S, María L. (2003). *La Ciencia de la Psicología en el nuevo milenio*. 1ra. Edición. Editora Rivolta. Valencia-Venezuela
- Mejías, A y Bravo M. (2006). *Formación del Talento Humano. (Factor Estratégico para el Desarrollo de la actividad productiva y la competitividad sostenibles en las organizaciones)*. *Revista Científica Guillermo de Ockham*. Volumen 4. Na 1. Enero- Junio.
- Melinkoff, R. (1999). *Los Procesos Administrativos*. Caracas, Venezuela. Editorial Panapo.
- Moreno M. (2000). *Motivación en la Organización*. Bogotá Colombia. Ediciones Norma
- Niño, L. (2006) *Incidencia del Clima Organizacional en el Desempeño Laboral del Personal Administrativo de la Vicepresidencia de Administración y Finanzas en la Empresa Tropicalum, C.A ubicada en la Victoria Estado Aragua*. Trabajo especial de grado, Colegio Universitario de los Teques "Cecilio Acosta". [Documento en línea] Disponible: <http://www.orestesenlared.com.ve/Tesis%20WEb/133.pdf> [Consultado en: Enero 2011].
- O'Sullivan, E. (1999) *Setting a Course for Change – The Benefits Movement*. Belmont: National Recreation & Park Association.

- Ospina D (2002). *Introducción al muestreo*. Facultad de Ciencias, Universidad Nacional de Colombia, 2001 Bogotá, Colombia.
- Padrón, M. (2006). *Factores que influyen en la motivación laboral del personal en el servicio de nutrición dietética. Hospital de niños "J.M. de los Ríos"*. Tesis de Postgrado, Universidad Católica Andrés Bello. [Documento en línea] Disponible:  
<http://biblioteca2.ucab.edu.ve/anexos/biblioteca/marc/texto/AAR1756.pdf>  
 [Consultado en: Noviembre 2010].
- Palladino, E. y Palladino, L. (2006). *Administración organizacional*. Argentina: Espacio.
- Palella y Martins (2004). *Metodología de Investigación Cuantitativa*. Caracas: Editorial Once.
- Pelayo, J. (2006) La motivación Laboral [Documento en línea] disponible en <http://www.javierpelayo.com/attachments/article/264/La%20motivacion%20la%20boral%20presentacion.pdf> [Consultado en: Noviembre 2010].
- Pérez, F; Tejada, E; Cuquet, P y Contreras D. (2004). *Satisfacción Laboral y Clima Organizacional*. Trabajo de Investigación, empresa EMERY WORLDWIDE. [Documento en línea] Disponible:  
[http://www.ucm.es/info/teamwork/abarrasa/tea/200607\\_25966/TPGA\\_G14\\_Clima.pdf](http://www.ucm.es/info/teamwork/abarrasa/tea/200607_25966/TPGA_G14_Clima.pdf) [Consultado en: Noviembre 2012].
- Peter, D. (1997). *La gerencia de empresas*. Buenos Aires, Argentina. Editorial Sudamericana.
- Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo -PNUD-, 1997. [Documento en línea] Disponible en [www.pnud.org.ve](http://www.pnud.org.ve) [Consultado en: Noviembre 2012].
- Ramírez, T. (2006). *Cómo Hacer un Proyecto de Investigación*. Caracas-Venezuela: Panapo.
- Ramírez R. (2009). *Estrategias de Motivación al Personal de una Municipalidad, para Mejorar la Efectividad Laboral*. Universidad San Carlos de Guatemala
- Reeve, J. (1994). *Motivación y Emoción*. Madrid, España: Ediciones Mc Graw Hill
- Reglamento de la Ley Orgánica del Trabajo. *Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela*. 38.426. Abril 28, 2006. Caracas.
- Reyes A. (2004). *Administración de Empresas*. México DF. Editorial Limusa.

- Robbins, S. (2004). Programa de pago variable, En Motivación de los conceptos a las aplicaciones, en Comportamiento organizacional. Séptima Edición, San Diego State University, México: Ediciones Pearson.
- Robbins, S. (1999). *Comportamiento Organizacional*. México, Ed. Prentice Hall Hispanoamericana.
- Rodríguez, M. (2008). El reto de la gestión humana frente a la complejidad y pluralidad cultural. *Revista Venezolana de Gerencia*. 13 (43), 492-506.
- Sabino C. (1992). *Proceso de Investigación*. Caracas, Venezuela. Editorial Panapo.
- Sánchez M. (2011). *Motivación como factor determinante en el desempeño laboral del personal administrativo del Hospital Dr. Adolfo Prince Lara, Pto. Cabello*. Universidad Nacional Experimental Politécnica de las Fuerzas Armadas Nacional, Estado Carabobo Venezuela.
- Stephen P (2004). *Comportamiento Organizacional*. México. Editorial Pearson
- Stoner, J. Freeman R. y Gilbert. D. (2003). Administración. 6ta edición. Imprenta: México, D.F.: Prentice Hall Hispanoamericana.
- Tamayo, M. (2002). *El Proceso de la Investigación Científica*. 3°Ed. Rev. MEXICO: Limusa.
- Taylor F y Fayol H. (1983). *Principios de la Administración Científica y Administración Industrial y General*. México DF. Editorial Herrero Hnos. SUCS S.A.
- Tirado S. (2004). *Análisis de la competitividad y el equilibrio de la organizaciones en el uso de recursos*. Bogotá, D.C. Colombia. Ediciones Uniandes.
- UPEL. (2006). *Manual de Trabajos de Grado de Especialización y Maestría y Tesis Doctorales*. Caracas: Autor.
- Viloria, E. (2001). *El conocimiento y las competencias en las organizaciones del siglo XXI*. Caracas: Universidad Metropolitana.

# **ANEXO A**

Guión de Entrevista dirigida a la Gerencia del  
Departamento de Recursos Humanos de Kraft Foods  
Venezuela



Universidad Central de Venezuela  
Facultad de Humanidades y Educación  
Escuela de Educación  
Mención: Desarrollo de los Recursos Humanos

**Guión para la Entrevista dirigida a la Gerencia del Departamento de Ventas de Recursos Humanos de Kraft Foods Venezuela**

I.-Conocimiento de las leyes y normativas relacionadas con la cultura, recreación y utilización del tiempo de los trabajadores.

II.-Aplicación de las leyes y normativas relacionadas con la cultura, recreación y utilización del tiempo de los trabajadores.

III.-Desarrollo de actividades relacionadas con la cultura, recreación y utilización del tiempo de los trabajadores.

IV.-Participación de la familia del trabajador en actividades relacionadas con la cultura, recreación y utilización del tiempo.

V.-Impacto de la motivación como política organizacional en el cumplimiento de las metas de productividad.

# **ANEXO B**

## **Cuestionario Preliminar**



Universidad Central de Venezuela  
Facultad de Humanidades y Educación  
Escuela de Educación  
Mención: Desarrollo de los Recursos Humanos

## **Encuesta**

Ante todo reciba un cordial saludo estamos desarrollando una investigación que servirá de apoyo para elaborar un trabajo de grado sobre la motivación como política de cultura y recreación laboral corporativa. A través de esta misiva se solicita su colaboración para que conteste algunas preguntas, sus respuestas son confidenciales y anónimas y no le tomará mucho tiempo contestarlo.

La información proporcionada en toda la encuesta será validada y analizada estadísticamente, pero nunca se revelaran datos personales e individuales. El cuestionario debe ser contestado con la mayor sinceridad posible y se agradece que lea las instrucciones cuidadosamente.

## **INSTRUCCIONES**

1. Lea cuidadosamente cada una de las preguntas.
2. Emplee un bolígrafo de tinta negra o azul para rellenar el cuestionario.
3. Las preguntas tienen varias opciones de respuesta, elija la que mejor describa lo que piensa usted.
4. Marque con una X solo una opción.
5. Si tiene alguna duda consulte con la persona que le está aplicando el cuestionario.

De Antemano:  
¡MUCHAS GRACIAS POR SU COLABORACIÓN!

### **Preguntas fisiológicas**

1.- ¿Participa en el desarrollo de actividades recreativas?

Siempre\_\_\_ Casi Siempre\_\_\_ Algunas Veces\_\_\_ Casi Nunca\_\_\_ Nunca\_\_\_

2.- ¿Participa en la planificación y selección de estas actividades?

Siempre\_\_\_ Casi Siempre\_\_\_ Algunas Veces\_\_\_ Casi Nunca\_\_\_ Nunca\_\_\_

3.- ¿Se siente satisfecho con las actividades recreativas y la utilización del tiempo libre desarrollado por la empresa?

Siempre\_\_\_ Casi Siempre\_\_\_ Algunas Veces\_\_\_ Casi Nunca\_\_\_ Nunca\_\_\_

### **Preguntas de seguridad**

4.- ¿La empresa desarrolla actividades con fines recreativos y utilización del tiempo libre para usted y su familia?

Siempre\_\_\_ Casi Siempre\_\_\_ Algunas Veces\_\_\_ Casi Nunca\_\_\_ Nunca\_\_\_

5.- ¿Recibe colaboración de la empresa durante las actividades?

Siempre\_\_\_ Casi Siempre\_\_\_ Algunas Veces\_\_\_ Casi Nunca\_\_\_ Nunca\_\_\_

### **Preguntas sociales**

6.- ¿Realiza actividades en su tiempo libre para recrearse y divertirse con su familia?

Siempre\_\_\_ Casi Siempre\_\_\_ Algunas Veces\_\_\_ Casi Nunca\_\_\_ Nunca\_\_\_

7.- ¿Cree que la empresa fomenta el compañerismo y la unión entre los trabajadores?

Siempre\_\_\_ Casi Siempre\_\_\_ Algunas Veces\_\_\_ Casi Nunca\_\_\_ Nunca\_\_\_

### **Preguntas de estima**

8.- ¿Los medios que utiliza en el desempeño de sus labores son propicios para desarrollar sus tareas?

Siempre\_\_\_ Casi Siempre\_\_\_ Algunas Veces\_\_\_ Casi Nunca\_\_\_ Nunca\_\_\_

9.- ¿Considera usted que este tipo de programas ayuda a mejorar tanto su calidad de vida como la de su familia?

Siempre\_\_\_ Casi Siempre\_\_\_ Algunas Veces\_\_\_ Casi Nunca\_\_\_ Nunca\_\_\_

10.- ¿Considera usted que la empresa debe realizar actividades recreativas con más frecuencia?

Siempre\_\_\_ Casi Siempre\_\_\_ Algunas Veces\_\_\_ Casi Nunca\_\_\_ Nunca\_\_\_

### **Preguntas de autorrealización**

11.- ¿Cree que trabajando duro tiene posibilidades de progresar en la empresa?

Siempre\_\_\_ Casi Siempre\_\_\_ Algunas Veces\_\_\_ Casi Nunca\_\_\_ Nunca\_\_\_

12.- ¿Recibe colaboración de la empresa para el desarrollo de sus actividades?

Siempre\_\_\_ Casi Siempre\_\_\_ Algunas Veces\_\_\_ Casi Nunca\_\_\_ Nunca\_\_\_

13.- ¿Considera usted que aprovecha al máximo de su tiempo libre para recrearse?

Siempre\_\_\_ Casi Siempre\_\_\_ Algunas Veces\_\_\_ Casi Nunca\_\_\_ Nunca\_\_\_

### **Preguntas de satisfacción**

14.- ¿Considera que la empresa tiene en cuenta sus opiniones respecto a las tareas que está realizando?

Siempre\_\_\_ Casi Siempre\_\_\_ Algunas Veces\_\_\_ Casi Nunca\_\_\_ Nunca\_\_\_

15.- ¿Los medios que utiliza en el desempeño de sus labores son propicios para desarrollar sus tareas?

Siempre\_\_\_ Casi Siempre\_\_\_ Algunas Veces\_\_\_ Casi Nunca\_\_\_ Nunca\_\_\_

16.- ¿Recibe un incentivo por parte de la empresa cuando realiza un buen trabajo?

Siempre\_\_\_ Casi Siempre\_\_\_ Algunas Veces\_\_\_ Casi Nunca\_\_\_ Nunca\_\_\_

17.- ¿Cree que trabajando duro tiene posibilidades de progresar en la empresa?

Siempre\_\_\_ Casi Siempre\_\_\_ Algunas Veces\_\_\_ Casi Nunca\_\_\_ Nunca\_\_\_

# **ANEXO C**

## **Cuestionario Definitivo**



Universidad Central de Venezuela  
Facultad de Humanidades y Educación  
Escuela de Educación  
Mención: Desarrollo de los Recursos Humanos

## **Encuesta**

Ante todo reciba un cordial saludo, estamos desarrollando una investigación que servirá de apoyo para elaborar un trabajo de grado sobre la motivación como política de cultura y recreación laboral corporativa. A través de esta misiva se solicita su colaboración para que conteste algunas preguntas, sus respuestas son confidenciales y anónimas y no le tomará mucho tiempo contestarlo.

La información proporcionada en toda la encuesta será validada y analizada estadísticamente, pero nunca se revelaran datos personales e individuales. El cuestionario debe ser contestado con la mayor sinceridad posible y se agradece que lea las instrucciones cuidadosamente.

## **INSTRUCCIONES**

1. Lea cuidadosamente cada una de las preguntas.
2. Emplee un bolígrafo de tinta negra o azul para rellenar el cuestionario.
3. Las preguntas tienen varias opciones de respuesta, elija la que mejor describa lo que piensa usted.
4. Marque con una X solo una opción.
5. Si tiene alguna duda consulte con la persona que le está aplicando el cuestionario.

De Antemano:

**¡MUCHAS GRACIAS POR SU COLABORACIÓN!**

ITEMS	INDICADORES A CONSIDERAR	SIEMPRE	CASI SIEMPRE	A VECES	CASI NUNCA	NUNCA
<b>Indicadores fisiológicos</b>						
<b>Con qué frecuencia:</b>						
1	Participa en el desarrollo de actividades recreativas					
2	Participa en la planificación y selección de estas actividades					
<b>Indicadores de seguridad</b>						
<b>Con qué frecuencia:</b>						
3	La empresa desarrolla actividades con fines recreativos y utilización del tiempo libre para el trabajador y su familia					
4	Recibe orientación de la empresa durante las actividades culturales y recreativas					
<b>Indicadores sociales</b>						
<b>Con qué frecuencia:</b>						
5	Realiza actividades en su tiempo libre para recrearse y divertirse con su familia					
6	La empresa fomenta el compañerismo y la unión entre los trabajadores					
<b>Indicadores de estima</b>						
<b>Con qué frecuencia:</b>						
7	La política de cultura y recreación de la empresa valora su rol como trabajador					
8	La política de cultura y recreación de la empresa ayuda a mejorar tanto su calidad de vida como la de su familia					
<b>Indicadores de autorrealización</b>						
<b>Con qué frecuencia:</b>						
9	Se presentan posibilidades de desarrollo profesional en la empresa					
10	Aprovecha al máximo su tiempo libre para recrearse con los programas establecidos por la empresa					
<b>Indicadores de satisfacción</b>						
<b>Con qué frecuencia:</b>						
11	La empresa toma en cuenta sus opiniones para mejorar las tareas que está realizando					
12	Percibe un clima organizacional agradable y armónico en el ambiente laboral					
<b>Indicadores de Motivación</b>						
<b>Con qué frecuencia:</b>						
13	Se siente satisfecho con la política de actividades recreativas y la utilización del tiempo libre desarrollado por la empresa					
14	La empresa fomenta la participación, la armonía y la superación personal y profesional					
<b>Indicadores de Productividad</b>						
<b>Con qué frecuencia:</b>						
15	Recibe incentivos económicos por parte de la empresa como consecuencia de cumplir con las metas de productividad					
16	La motivación como política organizacional tiene un impacto positivo en el cumplimiento de las metas de productividad					

# **ANEXO D**

## **Matriz de Validación**



Universidad Central de Venezuela  
Facultad de Humanidades y Educación  
Escuela de Educación  
Mención: Desarrollo de los Recursos Humanos

## **VALIDACIÓN DEL CUESTIONARIO POR PARTE DE JUICIO DE EXPERTOS**

Estimado Experto:

Por medio de la presente solicito ante usted su opinión en calidad de experto, de un instrumento (cuestionario) que será aplicado al personal adscrito al Departamento de Recursos Humanos de Krafts Foods Venezuela con el propósito de obtener información en cuanto a la motivación como una política de cultura y recreación laboral corporativa en esta organización, y cómo este proceso puede llegar a tener un impacto positivo en el cumplimiento de las metas de productividad.

Para ello se anexan los objetivos del estudio, la operacionalización de las variables y el formato de validación que usted deberá llenar.

A efectos de emitir su juicio, deberá tomar en cuenta los siguientes criterios:

- ✓ Claridad: en la redacción de cada ítem.
- ✓ Pertinencia: grado de relación de los ítems con los sujetos de estudio.
- ✓ Coherencia: Relación entre la proposición del ítem y las alternativas de respuestas.

Agradeciendo de antemano su valiosa colaboración, nos suscribimos de usted.

*Hilda y Soman*

## FORMATO DE VALIDACIÓN

Marque con una equis (x) la casilla correspondiente al criterio que usted considere evaluando su respectiva dimensión SI (Aceptable) NO (No Aceptable)

Item	Claridad en la redacción		Pertinencia		Coherencia		Sugerencias		
	SI	NO	SI	NO	SI	NO	Dejar	Modificar	Eliminar
1.									
2.									
3.									
4.									
5.									
6.									
7.									
8.									
9.									
10.									
11.									
12.									
13.									
14.									
15.									
16.									

Observaciones Generales: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Nombre y Firma del Especialista: \_\_\_\_\_

Cédula de Identidad: \_\_\_\_\_ Fecha: \_\_\_\_\_