Universidad Nacional Mayor de San Marcos
Universidad del Perú. Decana de América

Dirección General de Estudios de Posgrado
Facultad de Ingeniería Industrial
Unidad de Posgrado

Implementación de un programa de motivación para reducir los accidentes de trabajo en la planta de panificación de la empresa CNCH Lima - 2018 – 2019

TESIS

Para optar el Grado Académico de Magíster Profesional en Prevención de Riesgos Laborales y Ambientales

AUTOR

Milagros Greysi SANTILLAN MERCADO

ASESOR

Mg. Liliana Rosalinda AGUSTINI PAREDES

Lima, Perú

2023



Reconocimiento - No Comercial - Compartir Igual - Sin restricciones adicionales

https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/

Usted puede distribuir, remezclar, retocar, y crear a partir del documento original de modo no comercial, siempre y cuando se dé crédito al autor del documento y se licencien las nuevas creaciones bajo las mismas condiciones. No se permite aplicar términos legales o medidas tecnológicas que restrinjan legalmente a otros a hacer cualquier cosa que permita esta licencia.

Referencia bibliográfica

Santillan, M. (2023). *Implementación de un programa de motivación para reducir los accidentes de trabajo en la planta de panificación de la empresa CNCH Lima - 2018 – 2019*. [Tesis de maestría, Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Facultad de Ingeniería Industrial/Unidad de Posgrado]. Repositorio institucional Cybertesis UNMSM.

Metadatos complementarios

Datos de autor	
Nombres y apellidos	Milagros Greysi Santillan Mercado
Tipo de documento de identidad	DNI
Número de documento de identidad	72146386
URL de ORCID	https://orcid.org/0000-0002-5321-6564
Datos de asesor	
Nombres y apellidos	Liliana Rosalinda Agustini Paredes
Tipo de documento de identidad	DNI
Número de documento de identidad	25654112
URL de ORCID	https://orcid.org/0000-0003-4822-0080
Datos del jurado	
Presidente del jurado	
Nombres y apellidos	Julio Alejandro Salas Bacalla
Tipo de documento	DNI
Número de documento de identidad	08468620
Miembro del jurado 1	
Nombres y apellidos	José Ovidio Flores Gutiérrez
Tipo de documento	Carné de extranjería
Número de documento de identidad	CO / 002318980
Miembro del jurado 2	
Nombres y apellidos	Roger Orlando Lujan Ruiz

Tipo de documento	DNI
Número de documento de identidad	06696566
Datos de investigación	
Línea de investigación	No aplica
Grupo de investigación	No aplica
Agencia de financiamiento	Sin financiamiento
Ubicación geográfica de la investigación	Edificio: Compañía Nacional de Chocolates del Perú País: Perú Departamento: Lima Provincia: Lima Distrito: Lima Urbanización: Lima Calle: Maquinarias 2360 Latitud: -12.043192505037903 Longitud: -77.07152692659362
Año o rango de años en que se realizó la investigación	Enero 2018 - Enero 2020
URL de disciplinas OCDE	Ingeniería industrial https://purl.org/pe-repo/ocde/ford#2.11.04 Otras ingenierías y tecnologías https://purl.org/pe-repo/ocde/ford#2.11.02

UNIVERSIDAD NACIONAL
MAYOR DE SAN MARCOS
Universidad del Perú, DECANA DE AMERICA

UNIDAD DE POSGRADO

ACTA DE SUSTENTACIÓN VIRTUAL Nº08-UPG-FII-2023

SUSTENTACIÓN DE TESIS VIRTUAL PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICODE MAGÍSTER PROFESIONAL EN PREVENCIÓN DE RIESGOS LABORALES Y AMBIENTALES

En la ciudad de Lima, en la fecha dieciséis del mes de junio del año dos mil veintitrés, siendo las diez horas se instaló de forma virtual el Jurado Examinador para la Sustentación de la Tesis titulada: **"IMPLEMENTACIÓN DE UN PROGRAMA DE MOTIVACIÓN PARA REDUCIR LOS ACCIDENTES DE TRABAJO EN LA PLANTA DE PANIFICACIÓN DE LA EMPRESA CNCH LIMA – 2018 - 2019",** presentado por la Bach. **MILAGROS GREYSI SANTILLAN MERCADO** para optar el Grado Académico de Magíster Profesional en Prevención de Riesgos Laborales y Ambientales.

Luego de la exposición y absueltas las preguntas del Jurado Examinador se procedió a la calificación individual y secreta, habiendo sido **APROBADA** con la calificación de **DIECISIETE** (**17**) **MUY BUENO.**

El Jurado recomienda que la Facultad acuerde el otorgamiento del Grado Académico Magíster Profesional en Prevención de Riesgos Laborales y Ambientales, a la Bach. **MILAGROS GREYSI SANTILLAN MERCADO.**

En señal de conformidad, siendo las **11:05** horas se suscribe la presente acta en cuatro ejemplares, dándose por concluido el acto.

Dr. JULIO ALEJANDRO SALAS BACALLA
Presidente

Dr. JOSÉ OVIDIO FLORES GUTIÉRREZ
Miembro

Dr. ROGER ORLANDO LUJAN RUIZ
Miembro

Mg. LILIANA ROSALINDA AGUSTINI PAREDES
Asesora

UNIVERSIDAD NACIONAL
MAYOR DE SAN MARCOS
Universidad del Perú, DECANA DE AMERICA

INFORME DE EVALUACIÓN DE ORIGINALIDAD

1. Facultad de Ingeniería Industrial.
2. Unidad de Posgrado.
3. Autoridad académica: Director (e) de la Unidad de Posgrado.
   Dr. Jorge Luis Inche Mitma.
4. Operador del programa informático de similitudes: Asistente de Tesis de la UPG.
5. Documento Evaluado: Tesis de posgrado para optar el Grado Académico de Magíster Profesional en Prevención de Riesgos Laborales y Ambientales. Titulado **"IMPLEMENTACIÓN DE UN PROGRAMA DE MOTIVACIÓN PARA REDUCIR LOS ACCIDENTES DE TRABAJO EN LA PLANTA DE PANIFICACIÓN DE LA EMPRESA CNCH LIMA – 2018 - 2019"**.
6. Autor del Documento: Bach. Milagros Greysi Santillán Mercado.
7. Fecha de recepción del documento: 26/01/2023.
8. Fecha de aplicación del programa de similitudes: 27/01/2023.
9. Software utilizado: Turnitin.
10. Configuración del programa detector de similitudes:
    a. Excluye textos entrecomillados.
    b. Excluye cadenas menores a 40 palabras.
    c. Excluye Índice
11. Porcentaje de similitudes encontradas: Nueve por ciento (09%).
12. Fuentes originales de las similitudes encontradas (Ver informe de originalidad).
13. Sin observaciones.
14. Calificación de originalidad.
    d. Documento que cumple criterio de originalidad, sin observaciones.
15. Fecha del informe: 27 de enero de 2023.

UNMSM
Firmado digitalmente por INCHE MITMA Jorge Luis FAU 20148092282 soft
Motivo: Soy el autor del documento
Fecha: 31.01.2023 10:41:34 -05:00

Dr. JORGE LUIS INCHE MITMA
Director (e) de la Unidad de Posgrado

DEDICATORIA

A mi familia, por su apoyo constante y su ejemplo en cuanto a dedicación y perseverancia.

El autor

AGRADECIMIENTOS

A Compañía Nacional de Chocolates del Perú, por haber apoyado el proyecto de investigación con los recursos necesarios sin escatimar gastos para beneficio de los trabajadores que como indica la gerencia “la seguridad y bienestar de nuestra gente es lo primero”.

El autor

ÍNDICE GENERAL

RESUMEN viii
ABSTRATC ix
CAPÍTULO I 1
INTRODUCCIÓN 1
1.1 SITUACIÓN PROBLEMÁTICA 3
1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA 8
1.2.1 Problema general 8
1.2.2 Problemas específicos 9
1.3 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN 9
1.3.1 Objetivo general 9
1.3.2 Objetivos específicos 9
1.4 JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN 10
1.5 HIPÓTESIS 12
1.6 OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES 14
1.7 MATRIZ DE CONSISTENCIA 15
CAPÍTULO II 17
MARCO TEÓRICO 17
2.1 ANTECEDENTES DEL ESTUDIO 17
2.2 BASES TEÓRICAS 23
2.1.1 MOTIVACIÓN 23
2.1.2 ACCIDENTE DE TRABAJO 42
2.1.3 INDICADORES DE SST 42
CAPÍTULO III 54
METODOLOGÍA 54
4.1 TIPO Y DISEÑO DE INVESTIGACIÓN 54
4.2 POBLACIÓN Y MUESTRA 55
4.3 TÉCNICA DE RECOLECCIÓN DE DATOS 56
4.3.1 Métodos 56
4.3.2 Técnicas e instrumentos de recolección de datos 58
4.3.3 Confiabilidad y validez 60
4.4 ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LA INFORMACIÓN 60
CAPÍTULO IV 61
RESULTADOS 61
5.1 RESULTADOS 61
5.2 DISCUSIÓN DE RESULTADOS 68
CAPÍTULO V 71

ASPECTOS ADMINISTRATIVOS 71
6.1 PLAN DE TRABAJO 71
6.2 CRONOGRAMA DE TRABAJO 80
6.3 PRESUPUESTO 81
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES 83
BIBLIOGRAFÍA 86
ANEXOS 90

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico N° 1 Número de accidentes ocupacionales de CNCH del 2014 al 2017 5

Gráfico N° 2 Número de accidentes ocupacionales por planta 2014 - 2017 5

Gráfico N° 3 Número de accidentes ocupacionales acumulados por planta 2014 - 2017 6

Gráfico N° 4 Causalidad de accidentes en la planta de panificación acumulado 2014 - 2017 7

Gráfico N° 5 Accidentes por causalidad de factores personales CNCH 2014 - 2017 7

Gráfico N° 6 Análisis de causalidad de accidentes por Ishikawa 8

Gráfico N° 7 Resultados de la implementación del programa de motivación 61

Gráfico N° 8 Resultados de número de accidentes en la planta de panificación 62

Gráfico N° 9 Resultados de indicadores de seguridad en todo CNCH 62

Gráfico N° 10 Resultados del tratamiento de niveles de riesgo 63

Gráfico N° 11 Resultados del nivel de reconocimiento y orientación al logro 64

Gráfico N° 12 Resultados del nivel de reconocimiento y orientación al logro antes y después de la implementación 64

Gráfico N° 13 Resultados del cuestionario de motivación 65

ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro N° 1 Cuadro de operacionalización 24
Cuadro N° 2 Matriz de consistencia 25
Cuadro N° 3 Cantidad de personas estables por planta 55
Cuadro N° 4 Estadístico de fiabilidad 60
Cuadro N° 5 Resultados antes de la implementación del cuestionario por dimensiones 65
Cuadro N° 6 Resultados después de la implementación del cuestionario por dimensiones 66
Cuadro N° 7 Análisis de normalidad 67
Cuadro N° 8 Resumen de contrastes de hipótesis 67
Cuadro N° 9 Resumen de prueba de rangos con signo de Wilcoxon para muestras relacionadas 68
Cuadro N° 10 Estadística comparativa 68
Cuadro N° 11 Mejora de puestos críticos de trabajo 72
Cuadro N° 12 Adoptar un estilo de liderazgo participativo 73
Cuadro N° 13 Implementación y empoderamiento de facilitadores de seguridad 74
Cuadro N° 14 Desarrollo de cultura en base a orientación al logro 75
Cuadro N° 15 Reconocimiento al equipo con resultados positivos en SSO 76
Cuadro N° 16 Implementación del programa de motivación ..... **¡Error! Marcador no definido.**
Cuadro N° 17 Presupuesto 81

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura N° 1 Teoría motivación - Higiene 33
Figura N° 2 Teoría de la equidad 37
Figura N° 3 Clasificación consecuencias potenciales 49
Figura N° 4 Clasificación de probabilidad 49
Figura N° 5 Nivel de riesgo 51
Figura N° 6 Descripción del riesgo 52
Figura N° 7 Plan de trabajo 80
Figura N° 8 Hitos del cronograma de trabajo 81
Figura N° 9 Detalle de análisis económico 82

RESUMEN

La presente investigación tiene como objetivo general determinar si la implementación de un programa de motivación reduce los accidentes de trabajo en la planta de panificación de Compañía Nacional de Chocolates de Perú - Sede Lima.

Para ello se da a conocer las bases teóricas, conceptuales y programas basado en la teoría de dos factores de Herzberg orientada hacia factores motivacionales y factores higiénicos, que están dirigidos a mejorar el comportamiento seguro a partir de un programa en base a la identificación de puntos críticos, liderazgo participativo, empoderamiento de facilitadores, orientación al logro y reconocimiento.

La investigación realizada fue de tipo cuasi experimental con diseño pre prueba / post prueba con un solo grupo, con una muestra de 117 trabajadores siendo el total de trabajadores de la planta de panificación, se utilizó como técnicas de recolección de datos un enfoque multi-método, en general para obtener tal información se realizó principalmente la recopilación de data estadística relacionada con accidentes de trabajo, observación directa en el campo de trabajo, registro y seguimiento de interacciones y el cuestionario de motivación.

La implementación del programa de motivación cuya duración fue de 21 meses permitió reducir la accidentabilidad en un 100% en la planta de panificación, datos que fueron recopilados estadísticamente de los años 2017 y 2018 con respecto al año 2019, mostrando una mejora significativa en el sistema de gestión de seguridad.

Luego de todo el proceso se puede afirmar que un programa de motivación reduce la cantidad de accidentes en la planta de panificación de CNCH.

ABSTRATC

The general objective of this research is to determine if the implementation of a motivation program reduces work accidents in the baking plant of Compañía Nacional de Chocolates de Perú - Lima Headquarters.
For this, the theoretical and conceptual bases and programs based on Herzberg's two-factor theory oriented towards motivational factors and hygienic factors are disclosed, which are aimed at improving safe behavior from a program based on the identification of points critics, participative leadership, empowerment of facilitators, achievement orientation and recognition.
The research carried out was of a quasi-experimental type with a pre-test / post-test design with a single group, with a sample of 117 workers, being the total number of workers of the baking plant, a multi-method approach was used as data collection techniques. In general, to obtain such information, the collection of statistical data related to work accidents, direct observation in the work field, registration and monitoring of interactions and the motivation questionnaire were mainly carried out.

The implementation of the motivation program whose duration was 21 months allowed to reduce the accident rate by 100% in the baking plant, data that was statistically collected from the years 2017 and 2018 with respect to the year 2019, showing a significant improvement in the system security management.

After the entire process, it can be affirmed that a motivation program reduces the number of accidents in the CNCH baking plant.

CAPÍTULO I

INTRODUCCIÓN

A lo largo de estos años reducir la cantidad de accidentes ha sido y sigue siendo un reto enorme para muchas organizaciones que no sólo se trata de cumplir con la norma sino de que nazca de los propios trabajadores el cuidarse y el protegerse de manera innata, para ello ha habido innumerables propuestas desde varias perspectivas, en este trabajo de investigación nos enfocamos al factor humano, siendo una de éstas las principales causas de los accidentes por ello la presente investigación se ha desarrollado en 5 capítulos, conclusiones y recomendaciones que se detallan en los siguientes aparatados:

CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN

En ésta primera parte se va a detallar el contexto de la situación problemática desde el enfoque macro a nivel internacional luego para pasar al enfoque micro a nivel nacional; también se describirá la formulación del problema general y los problemas específicos; se detallara la justificación de la investigación con enfoque a lo teórico, practico, metodológico, social, empresarial y económico, donde justificamos el porqué de la investigación; en este capítulo también encontraremos los objetivos del presente de manera general y de manera específica, para saber a dónde queremos llegar con la investigación, asimismo se considera las hipótesis tanto la general como las especificas asociados a la identificación de variables su operacionalización y la matriz de consistencia.

CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

En este capítulo se va detallar los antecedentes del presente estudio, presentando otros estudios que tienen similitud o están relacionados con la investigación que se está presentando, en este capítulo se detallan las bases

teóricas de las variables identificadas así como sus teorías, asimismo se considera el marco conceptual de algunas palabras.

CAPÍTULO III: METODOLOGÍA

En este capítulo se dará a conocer, el tipo y diseño de la investigación, unidad de análisis, población de estudio, tamaño de muestra, técnicas de recolección de datos, y el análisis e interpretación de datos obtenidos en el desarrollo de la investigación.

CAPÍTULO IV: RESULTADOS

En este capítulo se presentará el análisis, interpretación y discusión de los resultados alcanzados en la presente investigación, también se considerara la prueba de hipótesis en base al método aplicado presentado en gráficos y tablas de acuerdo a los objetivos planteados en la investigación tanto generales como específicos.

CAPÍTULO V: ASPECTOS ADMINISTRATIVOS

En este capítulo podemos encontrar el plan de trabajo detallado por cada actividad con los recursos asignados, así como sus entregables, el plan de motivación que se implementó en la organización, el cronograma y el presupuesto.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

En este capítulo se describe las conclusiones y recomendaciones de la investigación después de haber analizado los resultados que se han obtenido de la implementación de un programa de motivación (IPLEFOR) con referencia a la reducción de accidentes.

1.1 SITUACIÓN PROBLEMÁTICA

A nivel mundial la seguridad y salud ocupacional es una preocupación constante, nada más con ver las estadísticas que nos presenta el International Labour Organization en su “Statistics on safety and health at work” podemos visualizar que las lesiones ocupacionales no mortales suman cerca del 50 876 por cada 100 000 trabajadores (ILOSTAT, 2020). Las estadísticas nos dejan claro que la seguridad y la salud en el trabajo son componentes vitales de un trabajo seguro. Las condiciones físicas del entorno del trabajo y las exigencias mentales del lugar de trabajo han determinado en gran medida las condiciones de los trabajadores. Los accidentes laborales tienen un costo humano, social y económico significativo, por lo cual debemos priorizar una cultura de prevención asegurándonos de que todos los lugares de trabajo sean seguros.

El Perú no es ajeno a presentar un índice notable de accidentes de seguridad ocupacional, que actualmente son notificadas en varios sectores de trabajo. Las cifras que nos muestra el Sistema Informático de Notificación de Accidentes de trabajo, Incidentes Peligrosos y Enfermedades Ocupacionales – SAT, muestran un aumento del 14,7 % con respecto a los índices del año anterior, teniendo como 3 323 notificaciones reportadas hasta el cierre de febrero del 2020 y en el mes de enero también se presenta un incremento del 8,7 % con respecto al año anterior. De todas las notificaciones reportadas el 97,5% es por accidentes de trabajo no mortales, seguido de un 0,57% de accidentes mortales, y si sumamos los no mortales con los mortales, sólo en reportes de accidentes tenemos cerca del 98%, la cual representa el mayor porcentaje, el resto son incidentes con 1,75% y 0,21 de enfermedades ocupacionales. Ahora si nos ponemos a evaluar sobre el tipo de actividad económica de mayor accidentabilidad tenemos a las industrias manufactureras con un 22,81%, seguido de actividades inmobiliarias con un 17,33%, transporte con 12,43% construcción con el 11,80%; entre otras. (MTPE, Notificaciones de accidentes de trabajo, incidentes peligrosos y enfermedades ocupacionales., 2020)

Ahora si hablamos sólo de Lima Metropolitana el SAT, nos indica que se reportaron 2 363 notificaciones de accidentes de trabajo no mortales y mortales, ello representa el 72,5% de notificaciones a nivel nacional, es decir, que en Lima se centran las mayores notificaciones, seguido a este porcentaje se encuentra la región Callao con un porcentaje del 11,3% con un total de 372 notificaciones de accidentes de trabajo no mortales y mortales. Piura con 160 notificaciones representado por un 4,8% y por último Arequipa con 152 registros con un 4,5%. Estas 3 regiones representan el 11,6% del total de trabajadores en la planilla electrónica. (MTPE, Notificaciones de accidentes de trabajo, incidentes peligrosos y enfermedades ocupacionales., 2020)

Cabe resaltar que éstos reportes de notificaciones los hacen las empresas formales y si nos ponemos a pensar en la informalidad existente en el Perú las cifras se elevarían sin duda ya que hay muchos reportes de accidentes hasta mortales que no se notifican, por lo que el tema de accidentes de trabajo es un tema crítico y álgido.

Es decir, los accidentes y los incidentes ocupacionales representan un riesgo inminente en todas las organizaciones, lo que no solo perjudica a las empresas económicamente sino al trabajador y a su familia, por lo que si queremos lograr un sistema de prevención de seguridad eficiente debemos enfocarnos en reducir incidentes para así evitar accidentes.

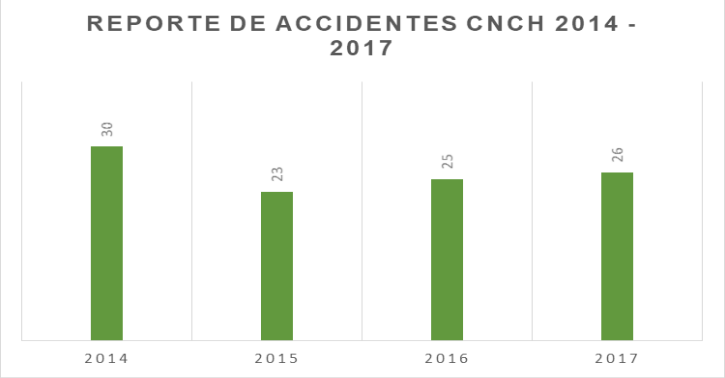
Cuando hablamos de un accidente de trabajo grave no sólo hablamos del impacto que tiene la persona accidentada sino de un suceso trágico para todos actores organizacionales, primordialmente de la personal que lo padece y sus familiares, pero cuando hablamos de actores organizacionales hablamos de empresas responsables que deben velar por la seguridad de los trabajadores, por que ocasionan daños y pérdidas no solo económicas para el empleador sino emocionales para los trabajadores que perjudican el desempeño productivo de la organización. (Salinas, Accidentes de trabajo. Consecuencias jurídicas, 2017; A. González *, 2016)

Además, tenemos una ley en el Perú que regula el sistema de seguridad y salud ocupacional, el incumplimiento de alguna norma de seguridad recae en multas cuantiosas para la empresa, es así como un accidente de trabajo impacta directamente a los costos de producción de la organización, entre

otros impactos que incluyen lo emocional y desempeño de rol en el equipo de trabajo.

En la empresa manufacturera “Compañía Nacional de Chocolates del Perú” – el que sus siglas son CNCH, tenemos reporte de accidentes acumulados desde el año 2014 hasta el 2017, como podemos visualizar en el gráfico N°1 la cantidad de los accidentes ha ido en incremento en los últimos 3 años.

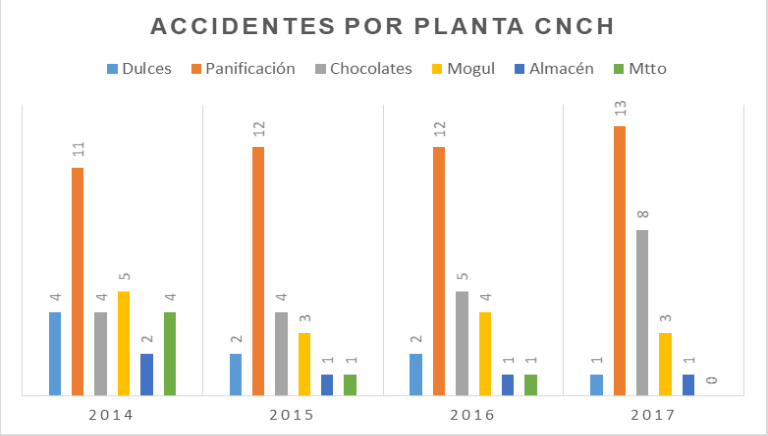
Gráfico N° 1 **Número de accidentes ocupacionales de CNCH del 2014 al 2017**



Elaboración: *Propia 20 de abril del 2018*
Fuente: *CNCH. Centro Reporte hasta 30/12/2017*

En todas las plantas se ha tenido accidentes y de todas las plantas con las cuales cuenta la compañía el área de panificación es el que tiene mayores accidentes, como podemos visualizar en el gráfico N°2, en los últimos 3 años la cantidad de accidentes ha ido en aumento.

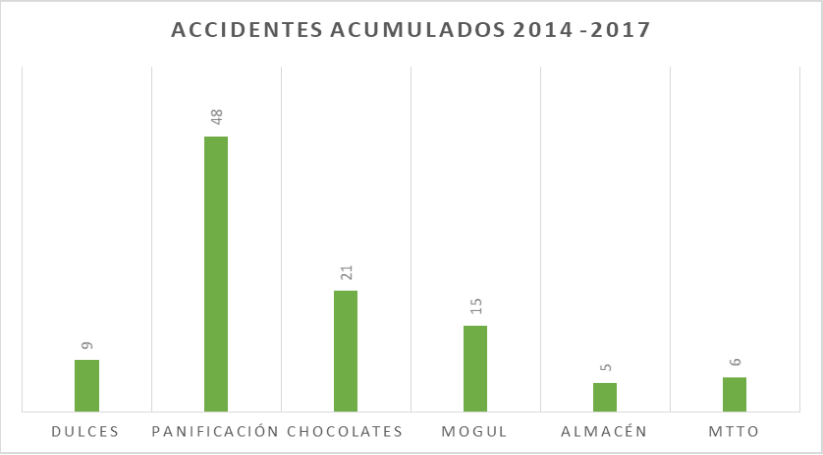
Gráfico N° 2 **Número de accidentes ocupacionales por planta 2014 - 2017**



Elaboración: *Propia 20 de abril del 2018*
Fuente: *CNCH. Centro Reporte hasta 30/12/2017*

En la planta de panificación de la empresa CNCH, hasta el cierre de diciembre 2017 se tiene acumulado la mayor cantidad de accidentes, como podemos visualizar en el gráfico N°3.

Gráfico N° 3 **Número de accidentes ocupacionales acumulados por planta 2014 - 2017**

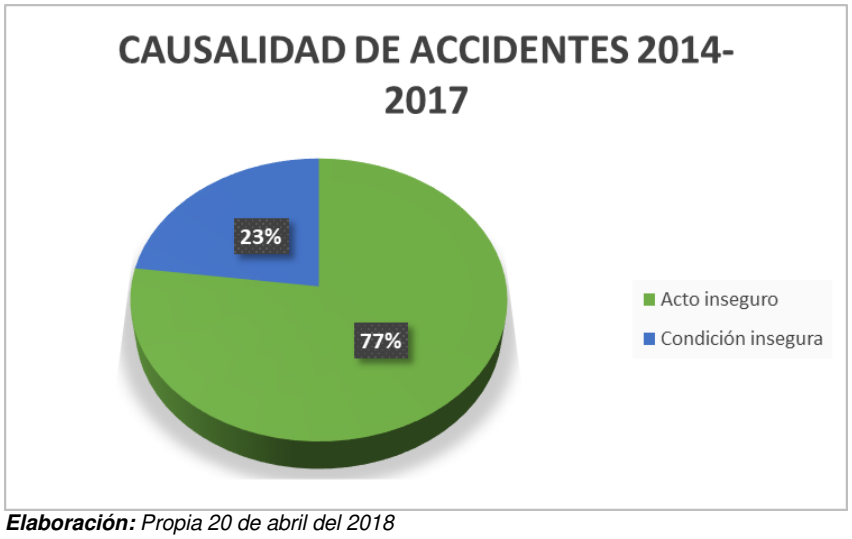


Elaboración: *Propia 20 de abril del 2018*
Fuente: *CNCH. Centro Reporte hasta 30/12/2017*

Del análisis de causalidad de los accidentes acumulados en la planta de panificación en el gráfico N° 4 podemos observar que en las causas inmediatas la mayoría de accidentes es por acto inseguro, representado por un 77% en promedio de los años del 2014 hasta el 2017.

Este resultado va muy de la mano con el planteamiento de diversos estudios sobre el problema de la causalidad de los accidentes ocupacionales, sin bien el resultado del control técnico reduce la incidencia aún hay persistencia del mismo, a partir de ello, se han establecido cerca del 90% de los accidentes laborales ocurren como resultado de los actos inseguros (Heinrich y Cols. 1980; Komaki y col.1978: Kraues 1984; Porter y Corlett, 1980; Duhan y Cols, 1989). Asimismo, este estudio de línea base reafirma dichos estudios.

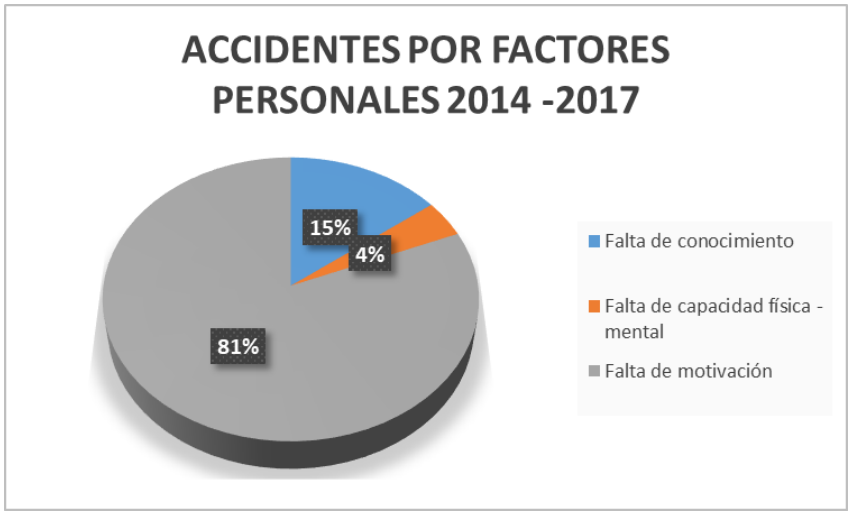
Gráfico N° 4 **Causalidad de accidentes en la planta de panificación acumulado 2014 - 2017**



Elaboración: *Propia 20 de abril del 2018*
Fuente: *CNCH. Centro Reporte hasta 30/12/2017*

Dentro de las causas básicas en el grupo de factores personales, se utilizó la teoría tricondicional de comportamiento seguro planteado por Meliá, donde el trabajador debe poder trabajar seguro, saber trabajar seguro y querer trabajar seguro, para evitar un accidente y dentro de querer hacerlo, a nivel de empresa, el trabajador debe estar motivado para aplicar las practicas seguras; en el gráfico N°5 podemos observar que el mayor porcentaje está concentrado en falta de motivación con un 81% en promedio de los años en mención.

Gráfico N° 5 **Accidentes por causalidad de factores personales CNCH 2014 - 2017**

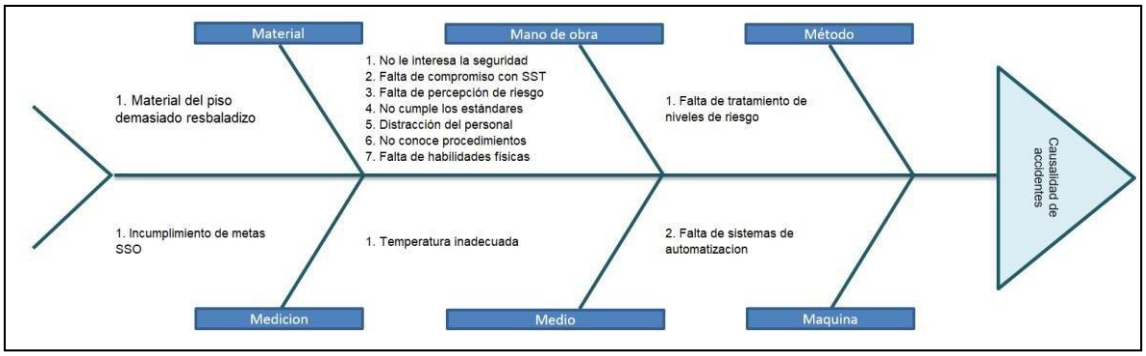


Elaboración: *Propia 20 de abril del 2018*
Fuente: *CNCH. Centro Reporte hasta 30/12/2017*

Es por ello que después de haber investigado y recolectado de la data derivada del estudio de investigación de accidentes de causalidad de los accidentes que se muestra en los gráficos 4 y 5 en base a la información que tenemos de CNCH, como resultado nos da que falta de motivación representado por un 81% es la causa principal, seguido de 15% que es falta de conocimiento y 4% falta de capacidad mental y/o física.

Asimismo, se realizó un análisis de la problemática en base a la herramienta de análisis de Ishikawa, dando como resultado que la incidencia de causas de accidentes se da por el factor humano que es la más resaltante.

Gráfico N° 6 **Análisis de causalidad de accidentes por Ishikawa**



Elaboración: *Propia 30 de abril del 2018*
Fuente: *CNCH. Centro Reporte hasta 30/12/2017*

En tal sentido y por los datos observados en la empresa CNCH se ve por conveniente la implementación de un plan de motivación dirigido a los trabajadores de la planta de panificación con el fin de reducir la cantidad de accidentes.

1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

1.2.1 Problema general

¿En qué medida la implementación de un programa de motivación reduce los accidentes de trabajo en la planta de panificación de Compañía Nacional de Chocolates de Perú - Sede Lima?

1.2.2 Problemas específicos

- ¿En qué medida la implementación de un programa de motivación influye en la mejora el cumplimiento de objetivos de SST de Compañía Nacional de Chocolates del Perú - Sede Lima?
- ¿En qué medida la implementación de un programa de motivación influye en la reducción de los niveles de riesgo importantes en la planta de panificación de Compañía Nacional de chocolates del Perú - Sede Lima?
- ¿En qué medida el factor de reconocimiento influye en la reducción de los accidentes de trabajo en la planta de panificación de Compañía Nacional de chocolates del Perú - Sede Lima?
- ¿En qué medida el factor de orientación al logro influye en la reducción de los accidentes de trabajo en la planta de panificación de Compañía Nacional de chocolates del Perú - Sede Lima?

1.3 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

1.3.1 Objetivo general

Determinar si la implementación de un programa de motivación reduce los accidentes de trabajo en la planta de panificación de Compañía Nacional de Chocolates de Perú - Sede Lima.

1.3.2 Objetivos específicos

- Determinar si la implementación de un programa de motivación influye en la mejora del cumplimiento de objetivos de SST de Compañía Nacional de Chocolates del Perú - Sede Lima.
- Determinar si la implementación de un programa de motivación influye en la reducción de los niveles de riesgo importantes en la planta de panificación de Compañía Nacional de chocolates del Perú - Sede Lima.

- Determinar si el factor de reconocimiento influye en la reducción de los accidentes de trabajo en la planta de panificación de Compañía Nacional de chocolates del Perú - Sede Lima.
- Determinar si el factor de orientación al logro influye en la reducción de los accidentes de trabajo en la planta de panificación de Compañía Nacional de chocolates del Perú - Sede Lima.

1.4 JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

Teórico

La presente investigación va a permitir tener conocimiento sobre la relación entre motivación y seguridad asegurando que los conceptos que se tienen hasta el momento acerca de esta nueva propuesta basada en la implementación de un programa de motivación para reducir accidentes.

Práctica

Esta nueva metodología permitirá que otras organizaciones con el mismo rubro puedan aplicarla ya que los programas tienen indicadores que sirven a nivel organizacional, y sus métodos son prácticos y útiles en sus diferentes etapas.

Metodológica

La presente investigación va a permitir enriquecer los conceptos que se tienen hasta el momento acerca de esta nueva propuesta basada en la implementación de un programa de motivación para reducir accidentes. Asimismo, la elaboración y aplicación de las rúbricas para cada una de las capacidades de la competencia se indaga mediante métodos científicos, situaciones que pueden ser investigadas por la ciencia, una vez que sean demostrados podrán ser utilizados para la implementación de la misma en otras organizaciones y también de base para investigaciones similares.

Social

La presente investigación beneficiara a la Compañía Nacional de Chocolates del Perú, ya que se han identificado deficiencias en cuanto a la deserción del personal, insatisfacción del personal y falta de motivación, por lo que la implementación de un programa de motivación logrará mejorar dichos aspectos, también mejorará la eficiencia y eficacia de los colaboradores a través de capacitaciones y recomendaciones vistas en el programa, además de la mejora de satisfacción de los trabajadores, reducción de accidentes, reducción de coste por accidente laboral, además podemos aplicar el programa a las demás plantas de la organización e inclusive a empresas con similares características y beneficios a la sociedad en general, brindándoles información sobre la relación que existe entre la implementación de esta nueva propuesta; ya que no es suficiente ofrecer condiciones seguras de trabajo sino también brindarle el soporte emocional que los trabajadores necesitan haciéndolos más productivos y más felices en el trabajo, que se verán reflejados en la satisfacción de clientes, lo que impactara de manera positiva en la organización haciéndola más competitiva y teniendo una ventaja competitiva frente a otras empresas del mismo rubro.

A través de la implementación del este programa se logrará cumplir los objetivos tanto organizacionales como los de los clientes, beneficiando a la sociedad en general y dando un impacto positivo en las organizaciones del mismo rubro.

Empresarial- Económico

La presente investigación va a permitir abrir una nueva perspectiva no solo para las empresas del mismo rubro sino a otras empresas de diferentes rubros contribuyendo a mejorar indicadores para dichas organizaciones con respecto a reducción de costos por accidentes gracias a un programa de motivación. Además de reducir en gran manera los costos directos que ocasionan un accidente impactando en el estado de resultados de la organización.

Además de que los resultados tienen impacto en la productividad y estos estas reflejados en la rentabilidad de la organización ya que mantener al

personal motivado es muy importante no solo para que realicen su trabajo y sean más productivos sino para evitar accidentes, reduciendo costos y gastos innecesarios.

Dentro de los beneficios cuantitativos que obtendrá la empresa está la reducción de costos por accidentes, incremento de productividad laboral y mayor participación en el mercado.

1.5 HIPÓTESIS

Hipótesis general:

H_i: La implementación de un programa de motivación reduce los accidentes de trabajo en la planta de panificación de Compañía Nacional de Chocolates del Perú - Sede Lima.

H_0: La implementación de un programa de motivación no reduce los accidentes de trabajo en la planta de panificación de Compañía Nacional de Chocolates del Perú - Sede Lima.

Hipótesis específica:

a) **H_i:** La implementación de un programa de motivación influye en la mejora del cumplimiento de objetivos de SST de Compañía Nacional de Chocolates del Perú - Sede Lima.

   H_0: La implementación de un programa de motivación no influye en la mejora el cumplimiento de objetivos de SST de Compañía Nacional de Chocolates del Perú - Sede Lima.

b) **H_i:** La implementación de un programa de motivación influye en la reducción de los niveles de riesgo importantes en la planta de panificación de Compañía Nacional de chocolates del Perú - Sede Lima.

H_0: La implementación de un programa de motivación no influye en la reducción de los niveles de riesgo importantes en la planta de panificación de Compañía Nacional de chocolates del Perú - Sede Lima.

c) **H_i:** El factor de reconocimiento influye en la reducción de los accidentes de trabajo en la planta de panificación de Compañía Nacional de chocolates del Perú - Sede Lima.

H_0: El factor de reconocimiento no influye en la reducción de los accidentes de trabajo en la planta de panificación de Compañía Nacional de chocolates del Perú - Sede Lima.

d) **H_i:** El factor de orientación al logro influye en la reducción de los accidentes de trabajo en la planta de panificación de Compañía Nacional de chocolates del Perú - Sede Lima.

H_0: El factor de orientación al logro no influye en la reducción de los accidentes de trabajo en la planta de panificación de Compañía Nacional de chocolates del Perú - Sede Lima.

1.6 OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

Cuadro N° 1 **Cuadro de operacionalización**

VARIABLE	DIMENSIONES	INDICADORES	FORMULA	TÉCNICA DE RECOLECCIÓN DE DATOS
Variable dependiente:				
Accidentes de trabajo	Cumplimiento de objetivos de SST	Índice de severidad	(#accidentes*1000000/H-H trabajadas)	Recopilación estadística
		Índice de frecuencia	(#DM*1000000/H-H trabajadas)	
	Nivel de riesgo	Cantidad de riesgos importantes	#Riesgos importantes	
Variable independiente:				
Programa de motivación	Reconocimiento	% reconocimiento	#Cantidad de respuesta favorables	Cuestionario
	Orientación al logro	% orientación al logro	#Cantidad de respuesta favorables	

Fuente y elaboración: *Propia 20 de abril del 2020*

1.7 MATRIZ DE CONSISTENCIA

Cuadro N° 2 **Matriz de consistencia**

FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLES	INDICADORES
Problema General:	**Objetivo General:**	**Hipótesis General:**	**Variables:**	**Indicadores:**
¿En qué medida la implementación de un programa de motivación reduce los accidentes de trabajo en la planta de panificación de Compañía Nacional de Chocolates de Perú - Sede Lima?	Determinar si la implementación de un programa de motivación reduce los accidentes de trabajo en la planta de panificación de Compañía Nacional de Chocolates de Perú - Sede Lima.	**Hi:** La implementación de un programa de motivación reduce los accidentes de trabajo en la planta de panificación de Compañía Nacional de Chocolates de Perú - Sede Lima. **Ho:** La implementación de un programa de motivación no reduce los accidentes de trabajo en la planta de panificación de Compañía Nacional de Chocolates de Perú - Sede Lima.	**Variable Independiente:** Programa de motivación **Variable dependiente:** Accidentes de trabajo	Número de accidentes
Problemas Específicos:	**Objetivos específicos:**	**Hipótesis Específica:**	**Dimensiones:**	**Indicadores:**
¿En qué medida la implementación de un programa de motivación influye en la mejora del cumplimiento de objetivos de SST de Compañía Nacional de Chocolates del Perú - Sede Lima?	Determinar si la implementación de un programa de motivación influye en la mejora el cumplimiento de objetivos de SST de Compañía Nacional de Chocolates del Perú - Sede Lima.	**Hi:** La implementación de un programa de motivación influye en la mejora del cumplimiento de objetivos de SST de Compañía Nacional de Chocolates del Perú - Sede Lima. **Ho:** La implementación de un programa de motivación no influye en la mejora el cumplimiento de objetivos de SST de Compañía Nacional de Chocolates del Perú - Sede Lima.	Cumplimiento de objetivos de SST	Índice de frecuencia Índice de severidad

¿En qué medida la implementación de un programa de motivación influye en la reducción del nivel de riesgo importante en la planta de panificación de Compañía Nacional de chocolates del Perú - Sede Lima?	Determinar si la implementación de un programa de motivación influye en la reducción del riesgo importante en la planta de panificación de Compañía Nacional de chocolates del Perú - Sede Lima.	**Hi:** La implementación de un de un programa de motivación influye en la reducción del nivel de riesgo importante en la planta de panificación de Compañía Nacional de chocolates del Perú - Sede Lima. **Ho:** La implementación de un programa de motivación no influye en la disminución del nivel de riesgo importante en la planta de panificación de Compañía Nacional de chocolates del Perú - Sede Lima.	Nivel de riesgo	Cantidad de riesgos importantes
¿En qué medida el factor de reconocimiento influye en la reducción de los accidentes de trabajo en la planta de panificación de Compañía Nacional de chocolates del Perú - Sede Lima?	Determinar si el factor de reconocimiento influye en la reducción de los accidentes de trabajo en la planta de panificación de Compañía Nacional de chocolates del Perú - Sede Lima.	**H1:** El factor de reconocimiento influye en la reducción de los accidentes de trabajo en la planta de panificación de Compañía Nacional de chocolates del Perú - Sede Lima. **Ho:** El factor de reconocimiento no influye en la reducción de los accidentes de trabajo en la planta de panificación de Compañía Nacional de chocolates del Perú - Sede Lima.	Factores motivacionales	% Reconocimiento
¿En qué medida el factor de orientación al logro influye en la reducción de los accidentes de trabajo en la planta de panificación de Compañía Nacional de chocolates del Perú - Sede Lima?	Determinar si el factor de orientación al logro influye en la reducción de los accidentes de trabajo en la planta de panificación de Compañía Nacional de chocolates del Perú - Sede Lima.	**H1:** El factor de orientación al logro influye en la reducción de los accidentes de trabajo en la planta de panificación de Compañía Nacional de chocolates del Perú - Sede Lima. **Ho:** El factor de orientación al logro no influye en la reducción de los accidentes de trabajo en la planta de panificación de Compañía Nacional de chocolates del Perú - Sede Lima.	Factores motivacionales	% Orientación al logro

Fuente y elaboración: *Propia 20 de abril del 2020*

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1 ANTECEDENTES DEL ESTUDIO

En las investigaciones realizadas a nivel internacional en cuanto a motivación, se encontró a Mazariegos (2016), cuya investigación tuvo como objetivo establecer la influencia de la motivación en el desempeño laboral del personal administrativo en la empresa de alimentos de la zona 1 de Quetzaltenango, para ello se utilizó una encuesta en base a la escala de likert y una prueba estandarizada de escala de motivación psicosocial, como principales resultados se obtuvieron un indicador de relación directa positiva por lo cual se concluyó que la motivación si influye en el desempeño laboral.

Siguiendo con las investigaciones internacionales en motivación encontramos la investigación de motivación y satisfacción con la profesión elegida en estudiantes de psicología de Peña, Sanchez, Villavicencio, & Cedillo, (2017), el estudio tuvo como objetivo establecer existencia entre la tipología de motivación y la satisfacción con la carrera escogida, por ello se utilizó un enfoque de investigación cuantitativo de alcance descripctivo correlacional, y de diseño transversal no experimental. El instrumento que se usopara recolectar data fue la escala de satisfacción con la carrera escogida y el cuestionario de motivación para estudiar psicología (MOPI). La muestra se calculo a través de la fórmula estadística dio como resultado 213 alumnos de la carrera de psicología clínica de la Universidad Técnica de Machala. De la investigación se obtuvo como resultados que no existe realción significativa entre la tipología de motivación y los niveles de satisfacción que presentan los alumnos.

En otra investigación realizada por Gonzáles, Bonilla, Quintero, Reyes, & Chavarro (2016) titulada análisis de las causas y consecuencias de los accidentes laborales ocurridos en dos proyectos de construcción, encontramos referencias a causalidad de accidentes laborales, dicha investigación tuvo como finalidad evaluar las consecuencias y las causas de los accidentes laborales encontrados durante el 2do ciclo del año 2012 en dos proyectos de construcción de Neiva, Colombia. La investigación tuvo como alcance el tipo documental, el cuál considero como fuente de data principal los reportes de los accidentes laborales según la fuente de la Administradora de Riesgo Laboral (ARL), para encontrar la causalidad que dio origen a dichos accidentes se usó el modelo de F. Bird, como parte de la investigación se analizaron 117 accidentes en los que se identificaron 195 faltas de control, 136 factores personales, 112 factores de trabajo, 151 actos su estándares y 154 condiciones sub estándares, cabe resaltar que en algunos accidentes evidenciaron más de una causa. Como resultado de la investigación se concluye que el porcentaje mayor de causalidad de accidentes de trabajo han sido generados por falta de control y seguimiento, seguido de actos sub estándares.

Con referencia a causalidad de accidentabilidad también encontramos la investigación de Barrera, González & Pérez (2016), titulada “Identificación de factores incidentes en la accidentalidad laboral en empresas de Cienfuegos”, realizada a 3 instituciones de manufactura de alimentos del municipio de Cienfuegos. El objetivo de la investigación fue determinar los factores que más reinciden en los accidentes laborales que suscitaron en las fábricas estudiadas. Parte de la metodología de trabajo partió de la recolección de data de accidentes ocurridos en los últimos 5 años en dichas empresas, para lo cual se estructuro un diseño y se estableció un estándar para la evaluación de la accidentabilidad en el trabajo, en el cual se tuvo un modelo de regresión que logró exponer la causalidad de los accidentes en el trabajo. Este estándar se basó en un conjunto de variables explicativas que se obtuvieron mediante el uso de listas de chequeo,

entrevistas, cuestionarios, observaciones directas, método Delphi, modelo de regresión de Poisson, modelo de regresión lingüística y modelo de regresión binomial negativa. Como resultado se obtuvieron 6 factores asociados a la gestión de seguridad y salud y 4 factores para las variables asociadas a la satisfacción, del cual se pudo concluir que son variables significativas: planificación, riesgos y control.

En investigaciones nacionales con referencia a motivación y seguridad tenemos a Herreros, Daniel (2017) con su investigación titulada "Influencia de liderazgo motivacional en la percepción de la seguridad en los trabajadores de la empresa Malcon", dicha investigación tuvo como objetivo observar y establecer la relevancia del liderazgo motivacional como parte del crecimiento de las actividades de una organización, que tenga como objeto que se consolide en el mercado con altos grados de calidad, eficiencia y competitividad, sin dejar de lado el reconocimiento del capital humano como centro del éxito y bajo directriz de un liderazgo con la capacidad de direccionar el potencial colectivo del equipo de trabajo, haciendo que se resalte las destrezas y habilidades personales compartidas con el equipo de trabajo. Se evidencio la relación existente entre liderazgo motivacional dentro de la gestión empresarial y la percepción de seguridad, de la misma manera, se pudo determinar que el liderazgo y la motivación a nivel personal y en equipo es importante para la construcción y descubrimiento del capital humano, estos recursos son indispensables ya que ayudan a mejorar los elementos personales que facilitan el cumplimiento de objetivos organizacionales estandarizados en las directrices de los lineamiento político estratégico de la organización.

También encontramos la investigación de Tito, Lucio (2014) que nos habla de la Influencia de la metodología SBC en la prevención y reducción del número de accidentes en CAME Contratistas y Servicios Generales S.A, dicha investigación tuvo como finalidad principal determinar si la metodología de Seguridad Basada en el Comportamiento tiene influencia en la gestión preventiva de seguridad y reducción del número de accidentes de trabajo en la empresa CAME

Contratistas y Servicios Generales S.A. El estudio realizo fue de tipo semi experimental, teniendo como muestra a 120 individuos. El estudio tuvo como resultado que tras haber implementado la metodología de Seguridad Basada en el Comportamiento (SBC) en la empresa contratista Servicios Generales CAME S.A., se establecieron patrones y tendencias de los llamados comportamientos seguros y comportamiento de riesgo observados en los operarios, de los cuales se obtuvo un registro de 13,418.00 (97%) comportamientos seguros y 525.00 (4%) comportamientos de riesgo, de cual se muestra una tendencia baja en los comportamientos de riesgo a consecuencia de la ejecución de los planes de acción que se generó y aplico en el procesos de investigación (refuerzos, simulaciones, inspecciones, entrenamientos, dinámicas, feedback y otros) los cuales han permitido que se modifiquen las conductas en los operarios pasando de ser riesgosos a seguros, debido a este cambio de comportamientos seguros permitió prevenir y reducir el número de accidentes de trabajo en la empresa, de la misma manera la metodología Seguridad Basada en el Comportamiento ayudo a getsionar el control y reducir los número de accidentes laborales con lesiones personales, incidentes que ayuden a tener un mayor control sobre la tendencia positiva para mejorar los comportamientos seguros y mejorar la cultura de prevención dentro del sistema de gestión de seguridad y salud en el trabajo, de lo cual se direccionan a cumplir los objetivos de seguridad en la empresa contratista Servicios Generales CAME S.A.

En cuanto a anteriores investigaciones basadas en la teoría de dos factores para programas de motivación tenemos a López & Romero (2015) cuyo trabajo de investigación tuvo como finalidad establecer el mejor desempeño en el trabajo a través de la implementación de un programa de motivación basado en la teoría de 2 factores de Herzberg en la Caja Municipal Sullana –Sede Trujillo. El diseño de investigación fue pre experimental del tipo pre prueba – post prueba con un solo grupo. Como parte de la metodología se utilizó los cuestionarios.

La investigación tuvo como resultado que la implementación de programa logro una mejora en el desempeño laboral, desarrollo personal (incremento del 13.00%), condiciones físicas del trabajo (incremento del 2.00%), desarrollo de actividades (incremento del 6%), beneficios remunerativos (incremento del 3.00%), relaciones sociales (incremento del 2%), políticas administrativas (incremento del 5%) y su relación con la autoridad (incremento del 8.00%), dichos resultados se concluyen en la implementación de un programa de motivación mejora ineludiblemente el desempeño en el trabajo, teniendo un impacto positivo sobre todo cuando se habla de factores de motivación los cuales tienen un efecto de satisfacción sostenible a través del tiempo, y si hablamos de los factores de higiene tienen una capacidad muy limitada para influir en el comportamiento de los operarios.

Otra investigación que demuestra la efectividad del programa cuya base es la teoría de Herzberg “teoría de dos factores” es el estudio “Programa de motivación para mejorar el desempeño laboral en la empresa créditos y cobranzas S.A.C Chiclayo”, elaborado por Rivas (2018), la finalidad de este estudio fue una propuesta de un programa de motivación para mejorar el desempeño laboral en la institución Créditos y Cobranzas S.A.C, Chiclayo, 2018. La investigación fue de tipo descriptivo propositivo, con diseño no experimental transversal, como parte de la metodología se usó como instrumento un cuestionario y dicho programa estaba compuesto por 4 gestiones estratégicas y 16 tareas con duración de 5 meses liderados por un coach, éstas estrategias se analizaron de acuerdo a las insuficiencia detectadas después de un diagnostico motivacional inicial que se le aplico a la institución, los resultados de la investigación arrojaron que el nivel de motivación es representado por un 60.00% debido a que la mayoría de los empleados no se encuentran del todo motivados por parte de su institución empleadora hallando factores motivacionales e higiénicos en un término medio y con respecto a desempeño laboral es también regular, por ello se llega a la conclusión que la implementación de un programa de motivación tuvo un impacto positivo.

EPIDEMIOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

La fundamentación epistemológica del presente trabajo es necesaria ya que la Epistemología como ciencia estudia cuál es la entidad del conocimiento científico que vamos a tratar, de la misma manera explica el cómo y el proceso de elaboración de conceptualización del desarrollo de los saberes científicos. Asimismo, la epistemología como concepto buscar los criterios de demarcación y los procesos a seguir y no solamente debe establecer los factores formales sancionadores de la validez y confiabilidad de los saberes científicos. Pérez Gómez (1985) describe, que la estructura de una investigación es resultado no sólo de la metodología que se usa, sino también de los planteamientos epistemológicos y la teorización del objeto de la que forma parte. A partir de ello podemos hacernos la pregunta ¿Qué tipo de conocimiento está generando y cuál es su naturaleza? Por ello es importante enmarcar el detalle de la metodología y su justificación, ya que como aporte científico mediante esta investigación se quiere generar un conocimiento científico de tipo aplicativo sobre los resultados de la cantidad de accidentes después de la implementación de un programa de motivación, pretendiendo originar conocimiento de tipo cuantitativo y cualitativo, a partir del análisis de procesos de la integración del programa en la industria de panificación de la empresa, vamos a reflexionar con los líderes de la planta sobre dichos procesos, cómo integran la motivación como estrategia y como utilizan ello para reducir accidentes, asimismo se verá lo más relevante y lo más destacable de este proceso de implementación tratando de hacer una descripción detallada sumado a un estricto análisis de aquellos aspectos que se consideran más relevantes en la implementación del programa de motivación, teniendo en cuenta las perspectivas y el significado para que los líderes de planta mejoren las prácticas para reducir accidentes en la empresa. Este tipo de investigación es un conocimiento que parte de lo individual / particular y que puede ser generalizable a cualquiera otra empresa, que también puede ser aplicable.

2.2 BASES TEÓRICAS

2.1.1 MOTIVACIÓN

¿Qué es la motivación?

Al hablar de motivación nos encontramos con diferentes conceptos uno de los más comunes es que la motivación es el efecto de que interactúen las personas con una determinada situación. Para Chris Gardner, considera que deben estar orientados al triunfo, pero entonces como explicamos que para una persona le es difícil concentrarse en leer un libro por más de 30 minutos, pero si le damos un libro de Harry Potter lo termina en un día. Bajo el escenario anterior podemos decir que el cambio de escenario o momentos diferentes puede cambiar también su motivación; por lo que de acuerdo al tipo de escenario los niveles de motivación van a variar de persona a persona, porque cada persona tiene estilos diferentes e intereses diferentes.

De todo lo descrito anteriormente podemos definir a la motivación como el proceso en los que interviene la intensidad, dirección y persistencia del esfuerzo para conseguir un objetivo, meta o fin.

Si bien la motivación en general se refiere al esfuerzo para lograr conseguir cualquier objetivo, en esta teoría se va limitar a los objetivos organizacionales, para que se pueda reflejar el interés particular en la forma de comportarse en el trabajo. Para ello es importante reflejar los 3 elementos clave en la definición descrita: dirección, intensidad y persistencia. Cuando hablamos de intensidad está orientado a la energía que pone una persona, en la mayoría de los casos la motivación está centrado en este elemento, sin embargo, si hablamos de probabilidad tiene poca probabilidad que una intensidad elevada pueda conducir a resultados favorables en el desempeño laboral, a menos que el esfuerzo sea orientado a beneficios para la institución u organización. En vista de ello, se tiene que considerar tanto la calidad de esfuerzo (direccionamiento) como su intensidad. Es importante destacar que el esfuerzo que se desea es el que está orientado hacia

el cumplimiento de metas/objetivos organizacionales, siendo consistentes con éstas. Y como tercer elemento está la persistencia que es medida del tiempo que se mantiene el esfuerzo. (Robbins, 2004)

Para que una organización pueda tener éxito es necesario que todos los miembros tengan un cierto nivel de esfuerzo y compromiso. Por ello los gerentes y administradores de una organización tienen diferentes teorías establecidas sobre la conceptualización de la motivación, sobre aquellas causas que lo provocan, lo direccionan y sustentan un comportamiento individual. Estas conceptualizaciones afectan las maneras en la que los lideres tratan a sus empleados. Partiendo de lo ya descrito podemos decir que la motivación es el motor que impulsa a la acción, a partir de lo que necesita cada persona. Es la energía que mueve a actuar. Es la optimización de actividades en la vida. Da una razón de ser a la existencia de ser humano. (Maslow, 1987) Indica que la motivación como un valor universal que es adherente a cualquier situación del organismo, es decir que para satisfacer una necesidad necesitamos accionar, siendo la motivación un instrumento de satisfacción de necesidades. Para Atkinson (1958) es una tendencia a actuar, de esta manera se produce uno o más efectos, así también Young (1961) se refiere a la motivación como aquel proceso sistemático para despertar la acción o comportamiento que pueda sostener una actividad.

Más tarde (McClelland, 1930) indica que la motivación se puede proyectar en los individuos a través de la necesidad de logro, poder y afiliación. Para entender el logro primero debemos entender los patrones de pensamiento y sensaciones que están ligados con el esfuerzo y la planificación por la realización de una meta que están intrínsecamente asociados al logro, cuando nos referimos al poder está arraigado al patrón de pensamientos y sentimientos asociados con la preocupación por obtener y mantener el control de medios que facilitan la influencia sobre otras personas y por ultimo para entender la afiliación como patrón de pensamientos y sensaciones asociadas a la

preocupación por la estabilidad, mantener o restaurar las relaciones afectivas.

En este mismo lineamiento se encuentran (Sanchez & Garcia, 2017), quienes indican que la motivación es el conjunto de variables que actúan y están orientados a conseguir un objetivo y Cabid y Culebra (1988) conceptualizan que todo lo que se hace o la ejecución de actividades que realiza el individuo está basado en una motivación.

"La motivación es la voluntad de ejercer altos niveles de esfuerzos hacia las metas organizacionales condicionadas por la capacidad del esfuerzo de satisfacer alguna necesidad individual." (Robbins, 2004)

Cabe resaltar que cuando hablamos de personas hablamos de diferentes estilos de motivación donde salen a relucir factores que pueden impactar es el actuar de cada uno como las necesidades, estatus social, valor social y las capacidades y competencias para alcanzar metas y objetivos influyen en los patrones de comportamiento, los cuales son variados, de la misma forma estos patrones de comportamiento tienen variación en la misma persona según la variación del tiempo. Sin embargo, aunque que se presente discrepancias descritas en el párrafo anterior, el proceso que activa la forma de comportarse de las personas es similar para todas las personas. En conclusión, podemos decir que, a pesar de que los modelos de forma de comportarse sean grandemente variados, el procedimiento del cual son resultados son básicamente los mismos para todos los individuos.

(Chiavenato, 2009), en su libro "Administración de Recursos Humanos" tiene como sugerencia 3 suposiciones interrelacionadas sobre la forma de comportarse del ser humano, el primero indica que el comportamiento es causado, es decir, para toda acción del ser humano existe una causalidad, tanto la herencia como el medio ambiente impactan de manera decisiva en el comportamiento de los individuos, éstos comportamientos están sujetos a estímulos externos o internos. Segundo la forma de comportarse es de origen motivacional, es decir,

existe una finalidad en toda forma de comportarse de un individuo, no sería causal ni al zar ni aleatorio, sino que está enfocado y dirigido hacia el cumplimiento de un objetivo. Tercero, la forma de comportarse es encaminado el cumplimiento de metas y objetivos. Inherente a un comportamiento siempre existe un deseo, necesidad, impulso y/o tendencia, que justifica los motivos de un comportamiento.

De lo descrito anteriormente podemos indicar que el comportamiento (estimulo –necesidad-meta) sea símil para todos los individuos, el resultado podría tener una variación de manera indefinida, ya que está sujeto de la percepción del estímulo (variación de acuerdo al individuo y el tiempo), de las necesidades y de los deseos (variación de acuerdo al individuo) y de la cognición de cada persona.

Los motivos y las necesidades son dinámicos y persistentes que provocan comportamientos, por lo que no pueden ser estáticos, ya que con el aprendizaje y la repetición (feedback-refuerzo) los comportamientos se vuelven de forma gradual más eficientes en cuanto a la satisfacción de una necesidad. Por otro lado, una necesidad satisfecha no es causa motivadora del comportamiento, debido a que no causa tensión o incomodidad.

Por lo cual podemos decir que existe 2 grandes fuentes, por un lado, puede surgir de las necesidades internas de cada persona o puede emanar a partir de los incentivos eternos o presiones. En conclusión, podemos decir que existe dos tipos de motivación: la intrínseca (interno) y extrínseca (externo).

Cuando hablamos de motivación extrínseca nos referimos a las compensaciones que se pueden obtener externamente, se espera conseguir una recompensa o eludir un castigo o consecuencia que los individuos no desean, es decir, la conducta se vuelve instrumental, es como decir un medio para alcanzar un propósito. A ejemplo de caso, puede referirse al tratar de obtener una recompensa económica, psicológica o social (reconocimientos de parte de su líder, bonificaciones, aprobación del equipo de trabajo) o puede tratarse de eludir una consecuencia desagradable (rechazo del equipo de trabajo, desconfianza por parte de su jefe, negativa de un aumento).

Al referirnos a motivación intrínseca hablamos de gratificación derivada de la propia ejecución del comportamiento. El comportamiento es expresivo: es paralelamente un medio y un propósito. Un ejemplo podría ser la realización de un trabajo que tiene muchos desafíos para el cual se tiene competencias necesarias, haciendo que la actividad de por sí sea satisfactoria. (Lopez & Romero, 2015).

Importancia de la Motivación

La importancia de la motivación radica en su vinculación con el comportamiento de las personas y por ser un elemento vital en la dirección de personal.

Implica previo conocimiento y comparación de los subordinados, para así buscar el óptimo rendimiento y su máximo aporte al logro de sus objetivos.

Por medio de la Motivación el Administrador, está en condiciones de trabajo que favorecen al nacimiento y la conservación del deseo entusiasta de los subordinados.

Es importante la motivación por cuando induce al trabajador a actuar del modo deseado.

Cuando existe una necesidad insatisfecha es cuando se activa el proceso del desarrollo de la motivación el cual quiebra la forma de equilibrio del organismo, provocando un estado de estrés, presión, tensión, incomodidad, insatisfacción y desequilibrio. Dicha situación orienta a la persona hacia una forma de actuar o accionar de forma específica con el propósito de disminuir la incomodidad / tensión provocada por la presencia de una necesidad insatisfecha si la forma de comportarse fuera eficiente, la persona encontrará la satisfacción de una necesidad por lo que la evidencia de una incomodidad/tensión provocado por la misma. Satisfecha la necesidad, el organismo vuelve a su estado original y encontrarse en su equilibrio de acuerdo a su ajuste en el ambiente.

Mientras el ciclo de motivación esté desarrollándose se debe recordar que una necesidad podría lograr ser satisfecha, compensada o frustrada, es como decir que puede haber transferencia a otro objeto.

A raíz de la tensión inducida por el nacimiento de la necesidad encuentra un obstáculo o barrera para que se pueda liberar, al no encontrar la salida que usualmente se utiliza o se denomina normal, la tensión de la persona busca una forma indirecta de una salida, ya sea por la vía fisiológica o por la vía psicológica. La necesidad se transfiere o es compensada cuando la tensión que forma una necesidad no puede ser satisfecha se disminuye o se reduce con la sustitución por una necesidad que sea más posible para el individuo.

Por lo consiguiente lo que se quiere buscar es lograr atender a los individuos para identificar que los motiva y que tengan sinergia con las necesidades de las organizaciones para así lograr los objetivos organizacionales.

La función de los incentivos juega un papel importante en este proceso, ya que éstos apoyan y lideran el comportamiento de las personas, quiere decir, los incentivos son los que influyen en la motivación de los individuos y por ende en su forma de actuar. Gracias a esto nos podemos dar cuenta que las metas personales y las metas organizacionales pueden estar en sinergia, permitiendo de esta manera lograr una eficiencia de alto desempeño, singular, única, que se obtiene a través de un capital humano satisfecho que al mismo tiempo cumplen de la mejor manera los objetivos organizacionales.

Cabe denotar que la satisfacción laboral pasa ciertamente por la satisfacción salarial, pero además, la motivación de los empleados tiene una dinámica compleja, el entorno, las condiciones de trabajo, el trato que se recibe de las jefaturas, el reconocimiento, calidad de vida en el trabajo, el respeto por el trabajo de cada persona, entre otros, forman parte de los factores de satisfacción relevantes y por lo tanto motivan a un individuo a dar lo mejor de sí mismos en la ejecución de una actividad. (Robbins, 2004)

Teorías Sobre La Motivación (Robbins & Judge, 2011)

Jerarquía de las Necesidades de Maslow

De todos los estudios que realizo Abraham Maslow sin dudar es más resaltante es la auto-actualización o autorrealización; para poder entender este concepto primero se tiene que hablar de la teoría de las necesidades, en donde se detalla que el resorte interior de un ser humano está compuesto por una serie de necesidades en orden jerárquico, donde se denota que va desde lo más material hacia lo más espiritual.

Dentro de esta jerarquía se visualizan cinco niveles, y los individuos para alcanzar la llamada felicidad plena y autorrealización debe ser necesario una alta motivación, para lograr ello debe subir o escalar 5 peldaños o escalones a lo largo de toda la existencia vistas en distintas etapas del ciclo de vida. Para alcanzarlo será necesario hacerles frente a distintos obstáculos que se presentan a lo largo de nuestra vida. Los 5 cinco escalones a los que se refiere el autor son:

Primero, las necesidades fisiológicas, aquí se encuentran las necesidades básicas tales como comida, líquidos, refugio, satisfacción sexual y otras exigencias del ser humano pero que estén relacionados a su existencia.

Segundo, las necesidades de seguridad, aquí se encuentran las necesidades de sentirse protegidos como la protección contra riesgos que pueden ser físicos o emocionales, conciernen con la búsqueda de protección contra amenazas y/o privaciones que puede generarnos inseguridad así también como huir/ escapar de un peligro.

Tercero, necesidades sociales, aquí se encuentran las necesidades de relacionarse para sentir afecto, aceptación, amistad, sensación de pertenecer a un grupo social / familia / etnia.

Cuarto, necesidades de estima, en el grupo se encuentran los factores internos de autoestima como la autonomía, logros, respeto por uno mismo, también encontramos factores externos como el estatus de reconocimiento, estimación y atención. Cada factor es depende de la

forma en que las personas nos percibimos y a la evaluación que se hace de cada uno.

Quinto, necesidades de autorrealización, en esta etapa se encuentra el crecimiento, es el nivel máximo que puede alcanzar cada persona, la autosatisfacción, el cumplimiento de necesidades más relevantes. Pero para llegar a este nivel es necesario que los otros niveles estén satisfechos.

Cabe resaltar que las necesidades no pueden llegar al 100% de su satisfacción, por lo que la satisfacción es relativa, pero una vez que se encuentren satisfechas al menos en su mayor porcentaje dejaran de ser motivos, por lo que, si se quiere motivar al personal, según Maslow, es necesario identificar donde se encuentra el individuo dentro de la jerarquía de necesidades para que pueda orientarse en la satisfacción de necesidades del nivel superior inmediato.

En la jerarquía se puede visualizar dos niveles, los inferiores y los superiores, dentro de las primeras están las necesidades básicas y de seguridad, en la segunda podemos encontrar a las necesidades de asociación de estimación y de autorrealización. (Lopez & Romero, 2015)

Teoría de las Necesidades Adquiridas de McClelland

McClelland indago sobre cómo establecer la posible relación de motivos aprendidos, que influyen de manera directa en la conducta de los individuos en el ámbito laboral, describe que la cultura influye en los individuos incrementado su deseo de superación, de imponerse o de afiliarse a sus semejantes. Para lo cual estableció 3 motivos que los llevan a accionar, los cuales son: necesidad de logro o también se llama necesidad de realización, en este grupo se tiene logros en relación con un conjunto de procedimientos, normas, de una disputa continua para lograr el éxito; necesidad de poder, en este grupo se encuentra el deseo de una persona por impactar en otra, es la necesidad de hacer

que otras personas actúen de una manera determinada; necesidad de afiliación, en este grupo está el deseo de mantener relaciones interpersonales, cercanas y amistosas.

Los motivos mencionados serán imprescindibles para los individuos interesados en actuar de manera eficiente en una organización. Sin embargo, su orientación es importante ya que deben estar dirigidas a la obtención del éxito dentro del mundo competitivo actual. (Lopez & Romero, 2015)

Teoría "X" y "Y" de Douglas McGregor

McGregor planteo por su lado, dos aristas diferentes con respecto a la naturaleza humana; por una parte se refiere a lado negativo, al cual lo nombro como la teoría "X", donde indica que los trabajadores son flojos por su misma naturaleza, les disgusta trabajar, tratar de evitar lo más que puedan la responsabilidad y a los cuales se les debe presionar para que puedan desempeñarse correctamente. Por otro lado, se refiere a lo positivo, al cual lo nombro como la teoría "Y", donde indica que los trabajadores son responsables, creativos y son capaces de auto gestionarse y dirigirse ellos mismos.

McGregor también afirma que la teoría "X" está sostenida por tres condicionales:

Como a estas personas les disgusta el trabajo y lo evadirán tantas veces como les sea posible.

- ✓ Al disgustarles el trabajo, para que cumplan con las metas planteadas por la organización se debe presionar, mantener un control detallado y amenazar con sanciones si es necesario.
- ✓ De lo anterior cabe resaltar que los seres humanos prefieren que se dirija, evadiendo responsabilidades, buscando sobre todo seguridad y estabilidad y manifestando poca ambición.

Para la teoría "Y" McGregor afirma que está sostenida por seis condicionales:

Los trabajadores toman el trabajo como algo natural que les puede generar diversión o descanso.

- ✓ Tanto mujeres como varones practican una excelentes autogestión, autocontrol y autodirección siempre y cuando estén comprometidos con el cumplimiento de objetivos organizacionales.
- ✓ El compromiso mencionado se otorgara en función a la importancia de las recompensas y/o premios que se brinden por el cumplimiento de metas y/o objetivos organizacionales.
- ✓ Los seres humanos indagan y aceptan responsabilidades, siempre y cuando éstas responsabilidades se encuentren en en condiciones adecuadas.
- ✓ Este grupo cultivan un alto grado de ingenio, creatividad e imaginación en la resolución de conflictos y problemas.
- ✓ La organización tiene como responsabilidad proporcionar las condiciones necesarias para que el capital humano se puede desempeñar, desarrollar y reconocer sus talentos y potencialidades en beneficio de la organización.

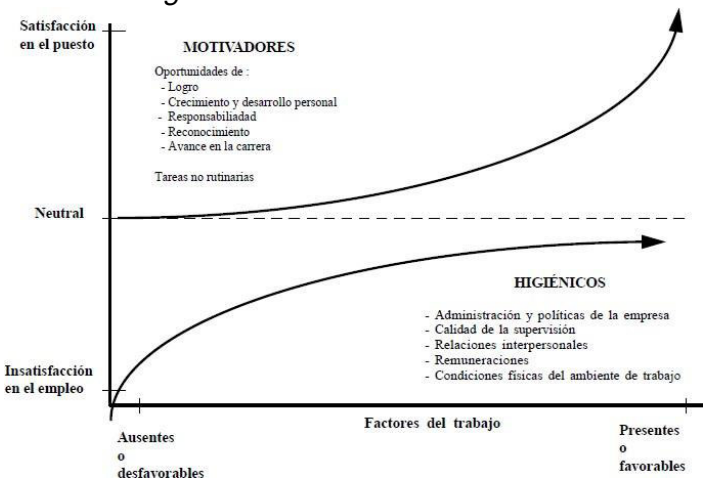
Teoría de Dos Factores de Herzberg (Herzberg, 1959)

El psicólogo Frederick Herzberg apalanco está teoría, la cual consiste en que la relación de las personas con su trabajo es básica e indispensable que la actitud ante el trabajo puede depender del fracaso o éxito. Por lo cual concluye que existe diferencia entre las personas que declaraban sentirse bien versus las personas que decían sentirse mal, de lo cual podemos decir que algunos caracteres suelen estar vinculados con la satisfacción y otras con la insatisfacción en el trabajo. Cuando hablamos de factores intrínsecos (internos) en el trabajo, tales como, reconocimiento, logro, progreso, crecimiento parecen vincularse con satisfacción; por el contrario, cuando nos referimos a la insatisfacción se tiende a hablar de los factores extrínsecos (externos) en el trabajo, tales como, administración de la organización, políticas, supervisión, condiciones del trabajo y relaciones interpersonales.
Cabe resaltar que lo opuesto de la satisfacción no es la insatisfacción como normalmente se puede creer, la no existencia de algunos

caracteres negativos en una situación y/o sitio necesariamente lo hace satisfactorio. Por lo cual F. Herzberg plantea que sus indicios dan indicativo de la existencia de un concepto dual: lo contrario de satisfacción es no satisfacción y lo contrarios de insatisfacción es no insatisfacción.

Figura N° 1

Teoría motivación - Higiene



Fuente y elaboración: *Herzberg (1959) – The Motivation to work*

De acuerdo a F. Herzberg, los factores que contribuyen la satisfacción son distintos e independientes de los que provocan la insatisfacción. Por ende, las organizaciones que intentan descartar los factores que causan la insatisfacción pueden generar la paz, aunque no genere de manera necesaria la motivación como tal.

A partir de ello las características de las organizaciones tales como gestión, supervisión, administración, condiciones laborales, relaciones interpersonales y remuneración han sido denominadas por Herzberg como factores de higiene.

Cuando los factores de higiene sean adecuados para el personal no estarían insatisfechos, pero tampoco significa que estarán satisfechos. Si nuestro objetivo es motivar a las personas en lo laboral, Herzberg propone poner en realce el logro, reconocimiento, responsabilidad, crecimiento y el trabajo en sí de las personas. Dichas características les producen a las personas satisfacción intrínseca.

Asimismo, Herzberg constituye que los motivos para rendir bien en lo laboral son diferentes a los motivadores para rendir mal.

Cuando hablamos de lo primero es definitivo el trabajo, cuando hablamos de lo segundo es determinante el contexto del trabajo.

Por lo que se puede decir que el origen de la insatisfacción laboral suele estar asociado al trabajo en sí, mientras que el origen de la satisfacción laboral se encuentra en los individuos y las cosas que se forman y/o relacionan con el ambiente de trabajo.

La motivación higiene es otra teoría de motivación que ha desplegado gran importancia en el pensamiento administrativo, esta teoría es también propuesta por F. Herzberg, en esta teoría detalla 2 factores vitales en cada trabajo.

En el grupo 1 de factores encontramos a los insatisfactores, los cuales Herzberg los nombra como factores de higiene, mantenimiento o contexto del puesto. Su existencia no motiva a los individuos, sin embargo, deben estar presentes porque si no surgirá la insatisfacción. Los factores en mención han incluido algunas de las necesidades de cualquier trabajo y beneficios por prestaciones, por lo que Herzberg indico que eran vitales, incluso mucho antes de que el empleado empezara a ser motivado y describió que existe 10 factores de higiene, tales como:

- Condiciones de trabajo
- Seguridad en el trabajo
- La política y administración de la compañía
- Estatus jerárquico / posición
- La supervivencia técnica
- Relaciones interpersonales con su supervisor directo y/o líder
- Relaciones interpersonales con su equipo de trabajo
- Relaciones interpersonales con subordinación
- Vida personal
- Remuneración

En el grupo 2 de factores encontramos a los satisfactores (por ende, los llamados motivadores), los cuales tienen interacción directa con el

contenido del puesto, avance y crecimiento en lo laboral. Lo cual nos indica que son cosas que puede hacer el empleado para que se dedique a un trabajo, su existencia provocara sentimientos de satisfacción o no satisfacción en el trabajo (excluimos la insatisfacción como su opuesto), por lo que F. Herzberg denomino 6 factores verdaderos de motivación, cada cual puede encajar fácilmente en los niveles de necesidades planteado por Maslow, los factores motivacionales son:

- El trabajo mismo
- Responsabilidad
- Éxito
- Reconocimiento
- Ascenso
- La posibilidad de crecimiento

En vista de los descrito anteriormente Herzberg plantea como resultado que la satisfacción e insatisfacción no son polos contrarios de una misma dimensión, sino que son 2 dimensiones individuales. (Lopez & Romero, 2015)

Teoría Motivacional de la Expectativa

La teoría de las expectativas planteada por Victor Vroom es una de las teorías más aceptadas si hablamos de la motivación, aunque tiene detractores, la mayoría de las evidencias la amparan.

Esta teoría indica que el impulso de nuestra tendencia a tomar acción de alguna manera depende de la magnitud de la expectativa que tenemos de conseguir un resultado dado y de su atractivo. Es decir, que las personas se esfuerzan para motivarse más cuando saben que ese esfuerzo les ayudara a conseguir una excelente evaluación de desempeño; que a su vez les generar recompensas organizacionales como mejoras en los salarios, bonos o tarjetas de regalo, ascensos, las cuales les ayudaran a conseguir sus metas personales. De lo anterior mencionado podemos decir que esta teoría se basa en tres relaciones:

Relación esfuerzo desempeño: es la probabilidad de que la persona perciba que cierta cantidad de esfuerzo llevara al desempeño.
Relación desempeño-recompensa: grado en que la persona piensa que es desempeño a un nivel particular va llevar a obtener el resultado deseado.
Relación recompensas-metas personales: grado en el que las recompensas organizacionales lograr satisfacer las metas o necesidades personales de los individuos.

Teoría de la Equidad

John Stacey Adms, un psicólogo especializado en temas laborales, creo la teoría de la equidad, está teoría indica que la motivación de las personas tiene que ver con el equilibrio entre los aportes que el empleado hace a la organización y los aportes que la organización hace a los empleados.
Lo nuevo de la propuesta es que se ha desarrollado una formula para el caso de este equilibrio.
Ratio de satisfacción de un empleado = aportaciones de la empresa / aportaciones individuales
Es la estimación individual que hace referencia a la forma en que se brindan las recompensas, lo que indica que estas son brindadas con justicia y equidad.
Esto sucede cuando algún empleado piensa que las recompensas que ha estado recibiendo por su trabajo son de alguna manera formas inferiores a las compensaciones que otro colaborador recoge por sus esfuerzos.
Conforme con esta teoría las personas se sentirán motivadas si experimentan una satisfacción proporcional al recibimiento del esfuerzo. Por lo que, el dinero forma parte indispensable dentro de la teoría en mención, porque la recompensa tiene un valor importante, según las investigaciones realizadas.
Como conclusión decimos que las personas hacen una comparación de lo que reciben por la ejecución de actividades con respecto a lo que otros individuos reciben en condiciones similares o iguales.

Entonces si los empleados creen que se les ha retribuido de una forma inequitativa por consecuente podría ocasionar una insatisfacción repercutiendo en su productividad, disminuyendo su calidad y hasta desertar de la organización.

Por otro lado, si los empleados creen que las retribuciones son equitativas y justas podrían provocar que conserven su nivel de productividad, si los empelados perciben que las retribuciones exceden las expectativas de lo que consideran justas, de repente trabaje mucho más, aunque también existe la posibilidad de que las desestime. (Lopez & Romero, 2015)

Figura N° 2

Teoría de la equidad



Fuente y elaboración: *Robbins & Judge – Comportamiento organizacional (2011)*

Teoría del Establecimiento de Metas

Según la teoría de Locke (1968) identifica un eje de motivación central a la intención de las personas al ejecutar una actividad es el objetivo o propósito que éstas personas siguen con la ejecución de esas tareas los que establecerán el nivel de esfuerzo que usarán en su ejecución. El modelo establecido trata de explicar las consecuencias de esos propósitos sobre el rendimiento.

Las direcciones de la forma de comportarse de las personas son determinados por las metas y aporta a la función energizante del esfuerzo. Las variaciones en los valores de los incentivos podrían sólo impactar a su comportamiento en la medida que estén emparejados a

los cambios de metas. Por lo que la satisfacción de los empleados con su rendimiento estará sujeto al grado del logro de las metas tolerado por ese rendimiento.

La teoría del establecimiento de objetivos o metas propone que el propósito de trabajar para cumplir un determinado propósito es el primer aliento que motiva a la realización de tareas. El estudio a partir del modelo permite realizar conclusiones importantes para la motivación del comportar humano dentro de un contexto empresarial.

- Estructura de manera clara y coherente los objetivos incrementan el nivel de ejecución en relación con las situaciones donde no se han determinado los objetivos claro, es decir si somos más específicos se tendrá buenos resultados que ayuden a motivar el comportamiento.
- La participación de los empleados en el establecimiento de objetivos que se desean alcanzar constituyen un factor clave que ayuda a mejorar la eficacia y el rendimiento de los trabajadores.

Cabe resaltar que los diferentes resultados analizados identifican que los objetivos catalogados como complicados si son aceptados por el trabajador que ha de esforzarse para lograrlo tienen mejores resultados de ejecución que los objetivos llamados fáciles. Esta premisa se logra incluso en la casuística en los que los objetivos establecidos son tan grandes que nadie logra superarlos de forma plena.

Las consecuencias de los premios hacen parecer que están mediados por las diferencias en los propios objetivos, de la misma manera ocurren con otros factores tales como el conocimiento del resultado, influencia y presión social.

Los estímulos como los saberes o el dinero, cambian la forma de actuar, por consiguiente, cambian las metas y los propósitos, pero cuando se mantienen controlados las diferencias de los propósitos, los estímulos no tienen ningún efecto.

Otros estudios indican que los estímulos, especialmente los económicos y los saberes podrían tener efectos motivadores de manera independiente a la ejecución. El estudio sobre el establecimiento de metas como factor de motivación de la forma de

actuar en el trabajo intenta establecer aspectos del proceso por el que se desea determinar esos motivos y logran ser aceptados por el sujeto. Yukl y Latham (1978) indican la importancia de una serie de variables moderadores que actúan durante el proceso. Entre ellas:

- Diferencias individuales
- Grado de participación
- Dificultad de los objetivos
- Instrumentalidad

Es indispensable para obtener mayores conocimientos de esta teoría poder establecer sus efectos motivacionales sobre la forma de actuar del ser humano. (Lopez & Romero, 2015)

Programas de motivación

Según la RAE el término programa es una serie ordenada de operaciones necesarias para llevar a cabo un proyecto, por lo que un programa de motivación se definiría como un plan de estrategias dirigidas para cumplir un objetivo y en éste caso es mejorar el nivel de motivación.

Dessler (2001), expone de las diversas existencias de distintos programas como parte de los recursos organizacionales que ayudan a estructura la gestión del capital humano. Al hablar de programas encontramos los de participación en las organizaciones que se despliegan para abrir espacios de interacción entre todos los miembros de un equipo organizacional, en el programa se indican todas las actividades que se tiene programado de parte del equipo de desarrollo humano para que se puedan habilitar los espacios que comparten los empleados como parte de lograr fortalecer la motivación. Asimismo, Dessler señala la importancia que tiene incluir ciertas actividades tales como festejar onomásticos, brindar capacitaciones de interés de los empleados, compartir una merienda, invitar a la familia en fechas importantes, festejar días importantes, fomentar el deporte, reconocer el mejor desempeño, etc. A parte de motivar, los programas de

participación tienen el objetivo de disminuir las posibilidades de que se formen sindicatos, protestas o cualquier conflicto organizacional que puedan generar problemas mayores a la compañía como riesgo reputacional, diminución del desempeño o aumentar índices de rotación.

Cabe resaltar que al hablar de motivación dentro un contexto laboral debe ser fortalecido y tratado como un tema primordial para el desarrollo de cualquier organización, para desarrollar el tema propuesto es necesario tomar medidas con respecto a la motivación de los trabajadores.

Según Karina84 (2013) un programa de motivación tiene como propósito central orientar las actividades de cada colaborador para lograr los resultados esperados, de la misma manera poder suplir las necesidades que los trabajadores expresen, volviendo productivas sus áreas, por lo que este escrito es de gran relevancia ya que una vez identificada la metodología a usar en el programa de motivación adecuado al contexto organizacional de cada empresa se lograra un clima organizacional adecuado mejorando la eficiencia y la productividad de la institución y/o empresa.

Las ventajas que presenta implementar un programa de motivación dependen de los objetivos que quiere lograr cada organización, algunos de ellos pueden ser:

- Incrementar la eficiencia y la productividad
- Mejora el comportamiento de los trabajadores
- Mejora el clima organizacional creando un buen ambiente laboral
- Mejora la interrelación de los compañeros de trabajo
- Mejora el desempeño laboral

Para desarrollar un programa de capacitación se debe considerar que cuando una empresa realiza un proceso de contratación, la organización está comprando los conocimientos, capacidades,

experiencia, habilidades y competencia de la persona que contrata, y si se desea desarrollar el sentido de pertenecía, sintiéndose orgullosos de pertenecer a esa organización, el trabajador debe sentirse motivado y eso va más allá de la recepción de una remuneración.

Elementos a considerar en un programa de motivación

Para ello es indispensable considerar 3 factores principales: los cuales son: que el trabajador se sienta cuidado, informado y capacitado.

- Por necesidad básica las personas tienden a la necesidad de sentirse cuidados, protegidos, resguardados por su entorno ya sea laboral, familia, amical, etc, pero debe sentirse que alguien vela por ellos, es por eso que cuando la organización se preocupa por sus trabajadores, los trabajadores se preocupan por la organización.
- El hombre necesita sentirse involucrado y saber a lo que dedica parte de su vida, en este caso su trabajo, por ello es importante que se sepa dónde se está, a donde se va, que hay reservado para un futuro en la organizacional.
- Las personas sienten la necesidad de crecer, por ello es importante que cuando más capacitados estén mejores resultados otorgaran en beneficio de la organización.

Elementos a considerar en un programa de motivación

- Nombre del programa
- Periodo
- Responsable (s)
- Objetivo
- Cronograma

2.1.2 ACCIDENTE DE TRABAJO

Accidente de trabajo según la Ley 29783

El reglamento de la Ley 29783 establece que el Accidente de Trabajo (AT) es «todo suceso repentino que sobrevenga por causa o con ocasión del trabajo y que produzca en el trabajador una lesión orgánica, una perturbación funcional, una invalidez o la muerte. Es también accidente de trabajo aquel que se produce durante la ejecución de órdenes del empleador, o durante la ejecución de una labor bajo su autoridad, y aun fuera del lugar y horas de trabajo».

Accidente de trabajo según el Instituto Sindical de Trabajo, Ambiente y Salud

"Un accidente de trabajo es toda lesión corporal que el trabajador sufra con ocasión o por consecuencia del trabajo que ejecute por cuenta ajena".

Accidente de trabajo según el sistema general de riesgos laborales.

El accidente laboral es aquella contingencia que sufre una persona en el desempeño de su trabajo, o como consecuencia de este.

2.1.3 INDICADORES DE SST

Índice de frecuencia

Según la OIT lo define como el número de accidentes con baja acaecidos durante la jornada de trabajo por cada millón de horas trabajadas por los trabajadores expuestos al riesgo.

En este índice debe tenerse en cuenta que no deben incluirse los accidentes itinere (ida y retorno al centro de trabajo) que se han generado fuera de las horas laborales.

Debe cuantificarse las horas reales del trabajo, sin considerar las ausencias en el trabajo ya sea por vacaciones, incapacidades por enfermedad o por accidente, permisos, etc.

Índice de severidad

Este dato simboliza el # de días perdidos por cada millón de horas trabajadas.

Los días perdidos o no trabajados corresponde a incapacidades temporales, más las que se establecen en el índice para la valoración del IS del accidente de trabajo según la pérdida de tiempo asociado a la incapacidad causada.

Indicadores de seguridad

Para poder cuantificar los objetivos de seguridad se miden por los siguientes índices:

Según ANSI 16.1: (500 trabajadores)

Índice frecuencia = N° Acc. X 1000000 HH / HH trabajadas

Índice severidad = Días perdidos x 1000000 HH / HH trabajadas.

Nivel de riesgo

Según la Ley 29783 se definen los siguientes conceptos:

Evaluación de riesgos: Es el proceso por el cual se valora el nivel de riesgo, grado y gravedad de las actividades, esto se realiza después de la identificación de peligros, de esta manera otorga la información necesaria para que el empleador se encuentre en condiciones de optar por una decisión adecuada sobre la oportunidad de mejora según la prioridad y el tipo de acciones de prevención que se deberían adoptar.

Control de riesgos: En esta etapa se describe las estrategias para controlar los riesgos tomando en cuenta que tipo de control se va aplicar de acuerdo al nivel de riesgo, tiene como finalidad reducir los riesgos a través de las propuestas de control preventivos o correctivos, es importante una revisión y seguimiento periódico para mejorar su eficiencia.

Nivel de riesgo es el resultado de la evaluación de riesgo, trabajo en el IPERC (Identificación de peligros, evaluación de riesgos y control) el cual puede ser trivial (TV), Tolerable (TO), Moderado (MO), Importante (IM), Intolerable (IT).

En la misma ley se recalca la importancia de tratar los riesgos resumiendo en los siguientes artículos:

Artículo 18. Principios del Sistema de Gestión de la Seguridad y Salud en el Trabajo

Bajo el contexto de cumplimiento legal en el Perú los principios deben cumplir lo siguiente:

i) Se deberán evaluar los riesgos principales que puedan generar los mayores impactos negativos a la salud, seguridad de los trabajadores, a la organización empleadora, entre otros.

Artículo 21.

Para salvaguardas el cuidado de las personas y en pro de su salud, sean establecido medidas de control para la prevención y gestión de riesgos tomando en consideración lo siguiente:

- Eliminación de los peligros y riesgos. Como principal actuación se deben eliminar los riesgos en las actividades desde su origen contemplado todos los medios de actuación que dañen al trabajador.
- Tratamiento, control o aislamiento de los peligros y riesgos, mediante la aplicación de la jerarquización de controles pudiendo ser: controles administrativos, rediseño, EPP, entre otros.
- Minimizar los peligros y riesgos, mediante la gestión de estrategias de prevención que contemplen los controles a condiciones de trabajo seguro.
- Programar la sustitución progresiva y en la brevedad posible, de los procedimientos, técnicas, medios, sustancias y productos peligrosos por aquellos que produzcan un menor o ningún riesgo para el trabajador.
- En último caso, brindar los EPP de acuerdo a los riesgos de cada actividad contemplados en una matriz de riesgos, los cuales deben ser personales y deben conservarse de manera efectiva evitando su deterioro y mal uso.

IDENTIFICACIÓN DE PELIGROS, EVALUACIÓN DE RIESGO Y CONTROL

La Identificación de Peligros y la Evaluación de Riesgos y Controles (IPERC), es una metodología que permite controlar los peligros durante la ejecución de actividades con el fin de prevenir accidentes laborales, lesiones o enfermedades ocupacionales, que no solo beneficia al trabajador, sino que también beneficia a la organización en cuanto al ahorro de costos sociales y económicos que están asociados a un accidente o enfermedad.

De acuerdo al DS 005-2012-TR el proceso del IPER se elaborará con la interacción de los trabajadores, CSST y/o representantes.

La identificación de peligros, evaluación de riesgos y control, debe aplicarse a todas las áreas y procesos de la organización y se debe revisar como mínimo 1 vez cada año.

De la misma forma debe actualizarse en menos de un año si contempla las siguientes situaciones:

- Cambio o variaciones en las condiciones de trabajo. Modificaciones en los equipos de trabajo, sustancias o preparados químicos, o el acondicionamiento de los lugares de trabajo.
- Daños a la salud de los trabajadores.
- Cuando se incorpore un trabajador con limitaciones o restricciones personales o biológicas que sea necesario acondicionamiento de puesto de acuerdo a sus restricciones.

De acuerdo con el procedimiento interno de Compañía Nacional de Chocolates descrito en el POE IPERC Versión 005 se detalla lo siguiente:

<u>METODOLOGÍA DEL PROCESO:</u>

Para la aplicación de esta metodología es importante destacar que se buscó la practicidad y sencillez en la identificación de peligros,

evaluación de riesgos y control para que la organización, por lo que se elaboró esta herramienta que es de mucha utilidad para evaluar y controlar peligros.

De acuerdo al vasto campo de aplicación de esta herramienta cada empresa ha diseñado un IPERC validadas a nivel nacional e internacional.

De acuerdo al artículo 82º del Reglamento de Seguridad y Salud en el Trabajo, la identificación de peligros, evaluación de riesgos y control se ejecuta con la participación de los colaboradores, sindicatos, comité de seguridad y salud en el trabajo o el supervisor de SST.

Para efectuar una evaluación de riegos de la actividad, se deberán considerar los siguientes indicativos:

- Contexto del ambiente de trabajo, sus condiciones, instalaciones, transporte utilizado y su infraestructura.
- Actividades de los procesos a realizar donde haya intervención de los trabajadores.
- Interacción de los trabajadores con las herramientas, equipos, maquinas, manejo de sustancias químicas (MSDS)
- Saberes de los distintos peligros existentes, riesgos, causalidad de accidentes y sus consecuencias
- Requisitos legales y disposiciones, reglamentos y normas relativos al sector.

DESARROLLO:

La Identificación de Peligros y Evaluación de Riegos se debe de realizar cumpliendo los siguientes pasos:

ETAPA I: Designación o conformación del equipo de trabajo

En esta etapa la Gerencia o el directorio designarán según corresponda al equipo de trabajo que se encargara de apoyar en la Identificación de Peligros y Evaluación de Riesgos teniendo como mínimo a los siguientes integrantes: coordinador/líder/ responsable del área, equipo SST, miembro de comité SST, coordinador/líder/ responsable del ingeniería y mantenimiento y los trabajadores.

ETAPA II: Identificación de Tareas.

El coordinador del área junto con su equipo de producción realiza la identificación de procesos, subprocesos, actividades, tareas y verifica:

- Que se encuentre todas las actividades del proceso.
- Que de haber actividades que pueden ser eliminadas o combinadas con otras se precisen en la lista de actividades.
- Que las actividades descritas corresponden a la realidad, realizando las correcciones mediante la inspección in situ.
- Que las actividades rutinarias como las no rutinarias se tomaron en cuenta dentro de la descripción de actividades.

El equipo de trabajo, dependiendo de la necesidad, se apoyará en la siguiente información:

- Esquemas, flujogramas o diagramas del proceso;
- Diagramas de disposición de las áreas operativas;
- Programas donde se detallen las tareas ejecutadas o a ejecutar en la operación o mantenimiento.

Luego de identificar la información, se llenará el formato de "Identificación de Peligros y Evaluación de Riesgos", en los campos respectivos, así mismo se identificará el puesto relacionado a la tarea y el tipo de tarea (rutinaria, no rutinaria).

ETAPA III: Identificación de Peligros

En esta etapa se procede a realizar la identificación de los tipos de peligros en cada actividad que se haya descrito en el paso anterior, cabe resaltar que se debe considerar todos los peligros necesarios para esa actividad desde los más relevantes hasta los más triviales ya que es necesario detallarlos de manera que no se pierda ninguna información que puede repercutir al momento de realizar la evaluación de riesgos en el siguiente paso, para desarrollar una mejor identificación se considerar los siguientes aspectos:

- Factores psicosociales (carga de trabajo, horas de trabajo, acoso, bullying, victimización).
- Materiales, recursos, equipos o máquinas, sustancias que se usan.
- Condiciones locativas donde se desarrolla la actividad,
- Diseño del producto y servicio (ensayos, montaje, prestación de servicio, mantenimiento, etc.),
- Metodología utilizada para ejecutar la actividad.
- Incidentes pasados.
- Situaciones de emergencia potenciales.
- Contratistas, visitantes.
- Trabajadores que realizan actividades en lugares que están fuera del control directo de la empresa.
- Inmediaciones del lugar de trabajo que pueden verse afectadas por las actividades de la organización.
- Aplicación de controles para las actividades descritas en la recopilación de procesos.
- Situaciones no controladas por la empresa y que ocurren en las inmediaciones del lugar que pueden causar lesiones y deterioro a la salud del personal en el lugar de trabajo.
- Fichas de seguridad de los productos usados.
- Competencia del personal que ejecuta el trabajo.

Luego el equipo de trabajo procede a registrar la información en la Matriz de Identificación de peligros y Evaluación de Riesgos, colocando el peligro, tipo de peligro, el riesgo asociado y las consecuencias. El equipo de trabajo identificará los controles actuales existentes (tales como: Capacitaciones, sensibilización, existencia de documentos, señalización, barreras, etc.). Durante la identificación de controles, si no existiesen métodos de control actuales, podrá calificarse la inexistencia con una “X”.

ETAPA IV: Evaluación de Riesgos

Determinación de la Consecuencia: Gravedad del evento si ocurre algo negativo (Considerando los controles existentes)

Figura N° 3

Clasificación consecuencias potenciales

Clasificación de consecuencias potenciales			
Clasificación	**(C1) Consecuencia directa (pérdidas, costos, lesiones,)**	**(C2) Reacción de los *Stakeholder* y gestión de la reputación**	**(C3) Consideraciones legales**
Extrema (10)	• Consecuencia catastrófica • Consecuencias extremas internas y externas, involucrando al público.	• Fuerte reacción de *stakeholders (protestas u otros).* Operaciones o eventos que pueden crear problemas públicos.	• Detención de planta y operaciones. • Acción judicial
Alto (8)	• Puede ocurrir consecuencia irreversible (amputación, ceguera, pérdida de audición, etc.). • Incidente interno /externo severo con actividades de contención complejas puede ocurrir. Alto volumen de material peligroso	• Afecta la percepción de credibilidad con el público general y/o gobierno • Podría requerir declaración de la alta dirección • Emergencia potencial puede requerir la evacuación de los vecinos	• Acción regulatoria inmediata por parte de las autoridades • Detención parcial de operaciones. • Riesgo potencial de condena de cárcel
Media (5)	• Consecuencias reversibles en la seguridad. • Incidente externo involucrando bajo volumen de material no peligroso podría ocurrir.	• Queja potencial de los *stakeholders* a la autoridad reguladoras • Preocupación del público general local	• Notificación formal de falla • Posible detención parcial de operaciones
Baja (2)	• Actividad menor de contención. • Nivel bajo de exposición crónica de empleados.	• Baja probabilidad de quejas a las autoridades por *stakeholders* locales	• Transgresión legal accidental
nulo (0)	• Sin consecuencias negativas ni internas ni externas	• No se prevén impactos adversos en las partes involucradas	• Transgresión legal accidental •

Fuente y elaboración: *POE CNCH- Ver005 2019*

Determinación de Probabilidad: para poder determinar la probabilidad, es decir la ocurrencia de un evento, debe estar acorde a algunos criterios, los cuales se muestran a continuación:

Figura N° 4

Clasificación de probabilidad

Probabilidad	**Descripción de** Exposición
Alta Exposición (10)	La actividad ocurre actualmente y ocurre continuamente con potencial de generar el incidente. Procedimientos o lineamiento: No existen. Capacitación: Personal no entrenado, no conoce el peligro y no toma acciones.
Exposición frecuente (8)	La actividad ocurre frecuentemente (desde 1 vez al turno hasta 1 vez a la semana) con potencial de generar el incidente. Procedimientos o lineamiento: Existen al menos 1. Capacitación: Personal parcialmente entrenado, conoce de forma parcial el peligro y no toma acciones.
Baja exposición (5)	La actividad ocurre no frecuentemente (desde 1 vez por semana a 1 vez al mes) con potencial de generar el incidente. Procedimientos o estándares: Existe más de 1. Capacitación: Personal entrenado, conoce el peligro pero no toma acciones.
Muy baja exposición (1)	La actividad no ha ocurrido en la planta y es improbable que ocurra (1 vez al año al máximo) con potencial de generar el incidente. Procedimientos o estándares: Existen y son satisfactorios. Capacitación: Personal entrenado, conoce el peligro y lo previene.

Fuente y elaboración: *POE CNCH- Ver005 2019*

Además, se puede tener en cuenta, si existe información histórica al respecto, los reportes de accidentes, casi - casi (incidente), eventos peligrosos y de emergencia ocurridas

ETAPA V: Control y Seguimiento de los Riesgos

Después de realizar los pasos anteriores es muy importante que los riesgos que se hayan identificado tengan un control y se haga seguimiento de los mismos, para ver la reevaluación y aplicación de la mejora continua para asegurar mayor eficiencia.

Referencia de Jerarquía de Controles

Todos los riesgos identificados, deben ser controlados y se dará seguimiento para la gestión respectiva, buscando la mejora continua. Para aquellos riesgos que deban tener controles sobre parámetros definidos por ley, se realizará el respectivo monitoreo que corresponda. Para determinar los controles o mejorarlos de acuerdo a lo que se necesite para la reducción de los riesgos se utiliza la siguiente jerarquía en este orden:

- Eliminación, esto contempla modificar un diseño para eliminar el peligro, por ejemplo, introducir dispositivos mecánicos de levantamiento para eliminar el peligro de manipulación manual, detener la utilización de productos químicos, eliminar el uso de carretillas en un área, etc.
- Sustitución, esto contempla suplirlos por un recurso de cualquier tipo que sea menos dañino o cambiar las condiciones actuales por ejemplo variación de temperatura, cambio de método de trabajo, entre otros, cabe resaltar que no solo se refiere a cambio de materiales sino a operaciones o procesos.
- Controles de Ingeniería reorganización del trabajo o ambos: implica implementar medidas de protección colectiva, estos contemplan instalar sistemas de ventilación, protección para las

máquinas, cerramientos acústicos, enclavamiento, reorganizar el trabajo, entre otros.

- Señalización/advertencias/controles administrativos, incluyendo la formación: Estos contemplan señales de seguridad, demarcación de áreas peligrosas, demarcación de áreas peatonales, instalación de alarmas, procedimientos o estándares de seguridad, inspecciones de las áreas de trabajo y de los equipos, controles de acceso, sistemas de trabajo seguro, permisos de trabajo, capacitaciones, entre otros.
- Equipos de protección personal, estos contemplan lentes de seguridad, guantes de seguridad, protección auditiva, máscaras faciales, arneses de seguridad y cuerdas, respiradores media cara o full face con filtros adecuados para cada riesgo, entre otros.

Determinación del Nivel de Riesgo:

De acuerdo a los resultados obtenidos se evalúa el nivel riesgo, asignando los valores de consecuencia y exposición, los cuales como resultado no dan el Nivel de Riesgo, según la fórmula siguiente:

$$\text{Riesgo} = (C1+C2+C3) \ \& \ \text{Exposición}$$

Figura N° 5

Nivel de riesgo

		Consecuencia total (C1 + C2 + C3)			
		Ligeramente dañino (1-6)	Dañino (7-15)	Moderadamente dañino (16-24)	Extremadamente dañino (25-30)
Exposición	Muy baja exposición (1)	Riesgo Trivial	Riesgo tolerable	Riesgo moderado	Riesgo moderado
	Baja exposición (5)	Riesgo Trivial	Riesgo moderado	Riesgo moderado	Riesgo alto
	Exposición frecuente (8)	Riesgo tolerable	Riesgo moderado	Riesgo alto	Riesgo intolerable
	Alta Exposición (10)	Riesgo moderado	Riesgo alto	Riesgo intolerable	Riesgo intolerable

Fuente y elaboración: *POE CNCH- Ver005 2019*

Figura N° 6

Descripción del riesgo

Nivel de Riesgo	Descripción
Riesgo Intolerable	No debe comenzar ni continuar el trabajo hasta que se reduzca el riesgo a un nivel aceptable (tolerable o Trivial). Si no es posible reducir el riesgo, incluso con recursos ilimitados, debe prohibirse el trabajo.
Riesgo Importante	Se deben hacer esfuerzos para reducir el riesgo. Puede que se precisen recursos considerables para controlar el riesgo, debe remediarse el problema en un tiempo inferior al de los riesgos moderados. Cuando el riesgo Importante está asociado con consecuencias extremadamente dañinas, se precisará una acción posterior para establecer, con más precisión, la probabilidad de daño como base para determinar la necesidad de mejora de las medidas de control.
Riesgo Moderado	Se deben hacer esfuerzos para reducir el riesgo, determinando las inversiones precisas. Las medidas para reducir el riesgo deben implantarse en un período determinado.
Riesgo Tolerable	No se necesita mejorar la acción preventiva. Sin embargo se deben considerar soluciones más rentables o mejoras que no supongan una carga económica importante. Se requieren comprobaciones periódicas para asegurar que se mantiene la eficacia de las medidas de control.
Riesgo Trivial	Este riesgo es Aceptable no amerita mayor controles, no se requieren registros

Fuente y elaboración: *POE CNCH- Ver005 2019*

ETAPA VI: Reevaluación del Riesgo

Culminado la fecha de implementación de los controles definidos, se debe realizar la reevaluación del nivel de Riesgo 03 meses después de la fecha definida, se debe considerar los mismos criterios utilizados para la evaluación de riesgos.

ETAPA VII: Actualización de la Identificación de Peligros y Evaluación de Riesgos.

Se debe de actualizar la identificación de peligros y evaluación de riesgos cuando:

- Nuevos productos, procesos, cambio en la ubicación de lugar de trabajo, organización del trabajo, condiciones del trabajo, la fuerza de trabajo
- Adquisición de un nuevo material.
- Instalación de un nuevo equipo o sistema.
- Contratación de un nuevo servicio, que implique actividades en las instalaciones.
- Ejecución de un nuevo proyecto.
- Se presente cambios en las leyes de acuerdo a su aplicabilidad.

- Cuando no se haya hecho una correcta evaluación antes de la instalación de un nuevo proyecto donde no se haya tomado en cuenta los nuevos peligros o riesgos.
- Ocurra un casi- casi (incidente) o accidente.

Cabe resaltar que la matriz IPERC donde se tiene contemplado los procesos, sub procesos y actividades debe ser actualizada 1 vez al año, donde deben participar los colaboradores, CSST y los representantes de la organización para optimizar las mejoras y/o contemplar lo siguiente:

- Incidentes (Casi-casi) y Accidentes.
- Eficiencia de los controles aplicados vigentes.
- Cambios en las leyes que están regido por el marco político-legal.
- Cambios en los procesos, métodos de trabajo, tecnología aplicada.
- Emergencias, contingencias o simulacros.

CAPÍTULO III

METODOLOGÍA

4.1 TIPO Y DISEÑO DE INVESTIGACIÓN

La presente investigación tiene un enfoque cuantitativo, ya que utiliza la recolección de datos para probar hipótesis con base en la medición numérica y análisis estadístico. (Hernandez, Fernandez, & Baptista, 2014)

Concerniente al diseño de investigación es experimental, las investigaciones experimentales incluyen intervención, manipulación de tratamientos para observar los efectos sobre otras variables en una situación de control, pretendiendo establecer posibles efectos de una causa que se manipula para establecer influencias. (Hernandez, Fernandez, & Baptista, 2014) Lo cual es el caso de nuestra investigación ya que se manipula la variable independiente para establecer los efectos en la variable dependiente.

Dentro del diseño experimental es de tipo pre experimental con diseño de pre prueba / pos prueba con un solo grupo, también conocida como cuasi experimental.

$$G \quad 0_1 \quad X \quad 0_2$$

G: Grupo seleccionado (planta de panificación)
O1 y O2: Observación (número de accidentes)
X: Tratamiento (programa de motivación)

A un grupo se le cuantifica el número de accidentes antes del estímulo o tratamiento experimental, después se le administra el tratamiento y finalmente se vuelve a cuantificar el número de accidentes. (Hernandez, Fernandez, & Baptista, 2014)

4.2 POBLACIÓN Y MUESTRA

De acuerdo a Hernandez, R; Fernandez, C y Baptista, P bajo el esquema de investigación cuantitativa tanto la unidad de análisis (que va ser medido), población es el conjunto de todos los casos que concuerdan con una serie de especificaciones y muestra es el criterio de selección orientado por las características de la investigación, se ha establecido de acuerdo a nuestro planteamiento del problema, diseño de investigación y los alcances de la investigación siendo éstos:

Cuadro N° 3 **Cantidad de personas estables por planta**

ÁREA	Panificación	Dulces	Mogul	Almacenes	Chocolates	Mtto	Total
Q	117	68	113	35	92	38	463

Fuente y elaboración: *Propia 20 de abril del 2020*

De acuerdo a lo descrito en la problemática y de acuerdo al objetivo de la siguiente investigación tal y como se manifiesta en el cuadro N°3 la población está definida por 117 trabajadores que pertenecen al área de panificación.

Unidad de análisis: resultado del proceso de intervención
Población: total de trabajadores de la planta de panificación de Compañía Nacional de Chocolates de la Sede Lima.
Muestra: total de trabajadores de la planta de panificación de Compañía Nacional de Chocolates de la Sede Lima.
La Muestra es no probabilística (muestra dirigida), siendo tanto la población como la muestra igual ya que la presente investigación no requiere una “representatividad” de elementos de una población sino una cuidadosa y controlada elección de casos con ciertas características (Hernandez, Fernandez, & Baptista, 2014), que en nuestro caso como criterio a investigar es el mayor nivel de accidentabilidad, ya que el objetivo de esta investigación es generar impacto en todos los colaboradores por ello se utilizaron como muestra 117 trabajadores, que son el total de trabajadores de la planta de panificación.

4.3 TÉCNICA DE RECOLECCIÓN DE DATOS

4.3.1 Métodos

Diseño del estudio y participantes

El estudio se basó en un enfoque de investigación-acción, que considera la investigación como un proceso participativo interactivo entre el investigador y el objeto en estudio. Se diseñó como un estudio experimental con diseño de pre prueba / pos prueba con un solo grupo. El estudio se llevó a cabo en la planta de panificación de CNCH Perú cuya línea produce panetones y galletas. Cuenta con 117 trabajadores operativos quienes son la población del estudio. Se realizó una recopilación estadística como línea base, después se pasó a la implementación del programa de motivación IPLEFOR basado en la teoría de dos factores de Herzberg cuya duración fue de 21 meses, consta de 3 fases, las cuales son:

1. Línea base (accidentes de 2017 sólo del área de panificación)
2. Implementación de factores de higiene y motivacionales (intervención directa)
3. Seguimiento (sin la intervención directa)

El diseño de la propuesta está compuesta por 5 estrategias, todas orientadas a mejorar la motivación actual que tienen los colaboradores con respecto a seguridad y salud ocupacional de la empresa en estudio, de forma que se reduzcan los accidentes laborales, la base teórica de la propuesta está basado en la teoría de dos factores de Herzberg, éstas son:

1) <u>Factores de higiene</u>

1.1 Estrategia: Mejora de puestos críticos de trabajo

Compuesto por 4 actividades: conformación de la UNITY, Identificación de puestos críticos, Evaluación de mejoras, Implementación de mejora.

1.2 Estrategia: Adoptar un estilo de liderazgo participativo

Compuesto por 3 actividades: reuniones con los líderes de los procesos, diseñar políticas de integramiento, implementación de políticas de integramiento.

2) <u>Factores motivacionales</u>

2.1 Estrategia: Implementación y empoderamiento de facilitadores de seguridad

Compuesto por 5 actividades: establecer un plan de selección de personal, identificación de personal clave, formación de facilitadores de seguridad, empoderamiento de los facilitadores de seguridad, asignación de responsabilidades en equipo.

2.2 Estrategia: Desarrollo de cultura en base a orientación al logro

Primero se debe establecer una meta, que es lograr el “cero accidentes” por primera vez en la planta de panificación desde la creación de la empresa, al compartir esta meta y compartir de forma rutinaria los resultados de las otras plantas versus la planta en mención, los trabajadores están orientados a querer demostrar su capacidad de poder hacerlo, haciendo de esta meta un objetivo personal a alcanzar aumentando su competitividad y logro de objetivos. Se divide en dos actividades: Implementar programa de competitividad y difusión de resultados de accidentes mensual

2.3 Estrategia: Reconocimiento al equipo con resultados positivos en SSO

Compuesto por e actividades: Reconocimiento al logro de objetivos, alianzas con ideas innovadoras en seguridad, saludo y felicitación por su onomástico.

Enfoque de múltiples métodos

Es estudio utilizo un enfoque multi-método, en general para obtener tal información se realizó principalmente la recopilación de data estadística relacionada con accidentes de trabajo, observación directa en el campo de trabajo, registro y seguimiento de interacciones y el cuestionario de motivación.
Para evaluar el estado antes y después de la implementación del programa se utilizó la recopilación de datos estadísticos de la tasa de accidentes de la empresa, así como de los indicadores de seguridad.

También se utilizó el método de la observación directa en el campo de trabajo para el registro sistemático, válido y confiable de comportamientos y situaciones observables, de acuerdo al programa desde la fase inicial hasta la final.

Asimismo, para conocer el nivel de motivación se aplicó una encuesta para antes y después del tratamiento para los trabajadores de la planta de panificación de CNCH así como el consentimiento de los mismos, de esa manera se obtuvo información para la investigación. Respecto al instrumento empleado, partiendo de la técnica de la encuesta se formuló el cuestionario que comprende 20 preguntas, en base a la teoría de dos factores de Herzberg, además para medir cada pregunta se estructuro acorde con la escala Likert. Tal instrumento se aplicó en los horarios disponibles del personal contemplado en el programa de charlas de seguridad y salud ocupacional.

4.3.2 Técnicas e instrumentos de recolección de datos

Para evaluar el estado antes y después de la implementación del programa se utilizó la recopilación de datos estadísticos de la tasa de accidentes de la empresa, así como de los indicadores de seguridad. También se utilizó el método de la observación directa en el campo de

trabajo para el registro sistemático, válido y confiable de comportamientos y situaciones observables, de acuerdo al programa desde la fase inicial hasta la final.

Asimismo, para conocer el nivel de motivación se aplicó una encuesta para antes y después del tratamiento para los trabajadores de la planta de panificación de CNCH así como el consentimiento de los mismos, de esa manera se obtuvo información para la investigación.
Respecto al instrumento empleado, *(Ver anexo 10, pag. 96)* partiendo de la técnica de la encuesta se formuló el cuestionario que comprende 20 preguntas, en base a la teoría de dos factores de Herzberg, además para medir cada pregunta se estructuro acorde con la escala Likert. Tal instrumento se aplicó en los horarios disponibles del personal contemplado en el programa de charlas de seguridad y salud ocupacional, se contemplaron los siguientes valores:

5= Totalmente de acuerdo (T.A)
4= De acuerdo (A)
3= Indeciso (I)
2= Desacuerdo (D)
1= Totalmente en Desacuerdo (T.D)

Los datos obtenidos se trabajaron en la herramienta Microsoft Excel, asignando valoración de acuerdo a la escala Likert, continuando con su procesamiento en el programa estadístico SPSS versión 26, que represento la información recabada en cuadros y figuras conllevando a propiciar herramientas necesarias para mayor comprensión para sus respectivos análisis de las variables de estudio.

En general para obtener tal información se realizó principalmente la recopilación de data estadística relacionada con accidentes de trabajo, observación directa en el campo de trabajo y la encuesta de motivación.

4.3.3 Confiabilidad y validez

Con respecto a la encuesta de motivación el instrumento que se utiliza en esta investigación ha sido validado en una tesis anterior (Rivas, 2018), obteniendo los siguientes datos:

El instrumento fue validado por opinión de juicio de expertos, que garantizaron la coherencia con la teoría descrita, por otro lado lo concerniente a la confiabilidad se basó en el coeficiente de Alfa de Cronbach, herramienta de consistencia que determina la fiabilidad del instrumento, obteniendo el siguiente resultado:

Cuadro N° 4 **Estadístico de fiabilidad**

Estadístico de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
0,940	20

Fuente y elaboración: Rivas Cruzado– Programa de motivación para mejorar el desempeño (2018)

4.4 ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LA INFORMACIÓN

Análisis descriptivo: este método se basa en ordenar y organizar los datos que brindaron las técnicas que fueron aplicadas a la empresa CNCH.

Los datos obtenidos se tabularon de acuerdo a los resultados obtenidos en los indicadores de seguridad, en cuanto al nivel de motivación, se asignó la valoración de acuerdo a la escala de Likert, para luego ser presentada en cuadros y figuras conllevando a propiciar herramientas necesarias para mayor comprensión para sus respectivos análisis de variable de estudio, proporcionando un adecuado diagnóstico de la realidad antes y después de la implementación del programa.

Análisis Inferencial: Este método ayuda a describir la situación actual, hacer predicciones, realizar las respectivas comparaciones y definir las conclusiones de la muestra estudiada la cual representa a la población determinada en un tiempo establecido por medio de la aplicación del programa de motivación IPLEFOR.

CAPÍTULO IV

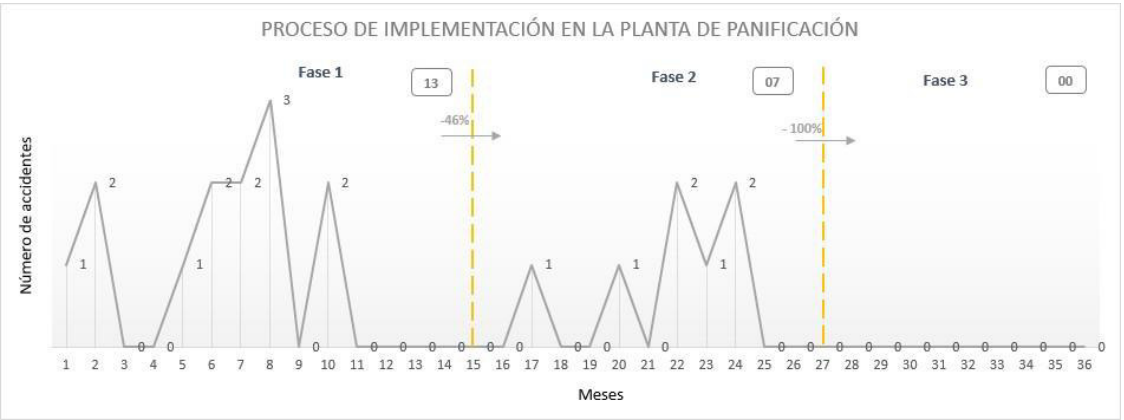
RESULTADOS

5.1 RESULTADOS

A continuación, se presentan los resultados más importantes encontrados en la investigación.

Resultados de la implementación del programa de motivación IPLEFOR

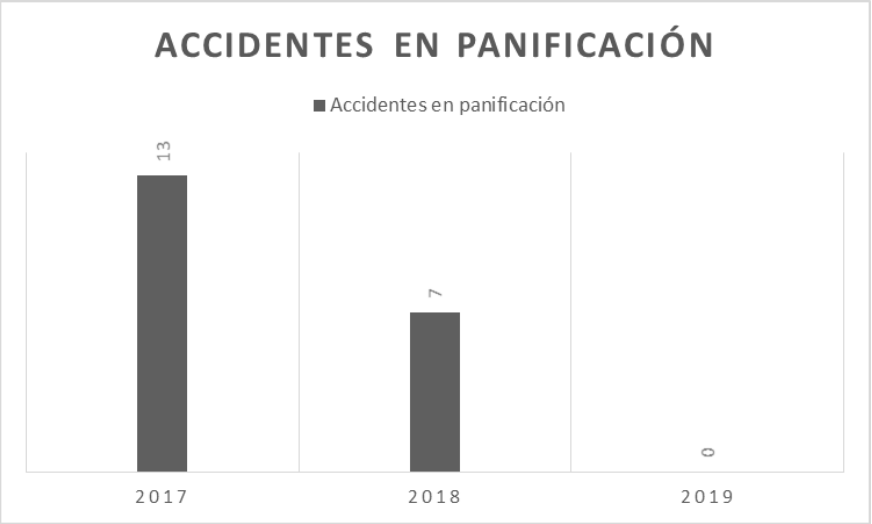
Gráfico N° 7 **Resultados de la implementación del programa de motivación**



Elaboración: *Propia 20 de abril del 2020*
Fuente: *Resultados obtenidos del programa 2018 - 2019*

Gráfico N°7. En el gráfico podemos visualizar las etapas desde el estudio de línea base hasta la finalización de la implementación del programa, podemos encontrar que en la fase 1 los primero 15 meses en la planta de panificación se empezaron con 13 accidentes, en la fase 2 durante los siguientes 12 meses con implementación e intervención directa del programa de motivación se redujo a 7 accidentes logrando una disminución del 46% y en la fase 3 durante los últimos 9 meses de seguimiento sin la intervención directa se redujo a 0 accidentes.

Gráfico N° 8 **Resultados de número de accidentes en la planta de panificación**

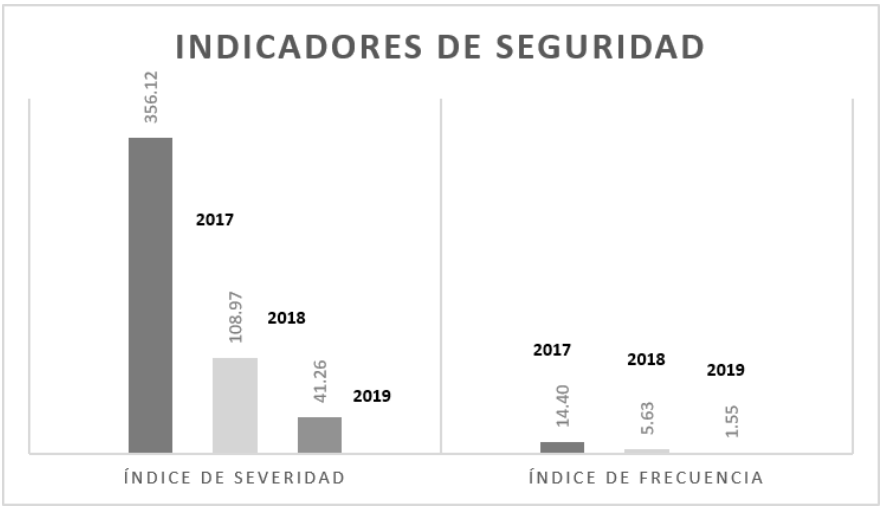


Elaboración: *Propia 20 de abril del 2020*
Fuente: *Resultados obtenidos del programa 2018 – 2019*

Gráfico N°8. En el gráfico podemos visualizar la reducción de accidentes en la planta de panificación antes de la implementación y después de la implementación del programa de motivación divido por años desde el 2017 hasta el 2019, reduciendo al 100% la cantidad de accidentes en la planta mencionada.

Resultados del cumplimiento de objetivos de SST

Gráfico N° 9 **Resultados de indicadores de seguridad en todo CNCH**

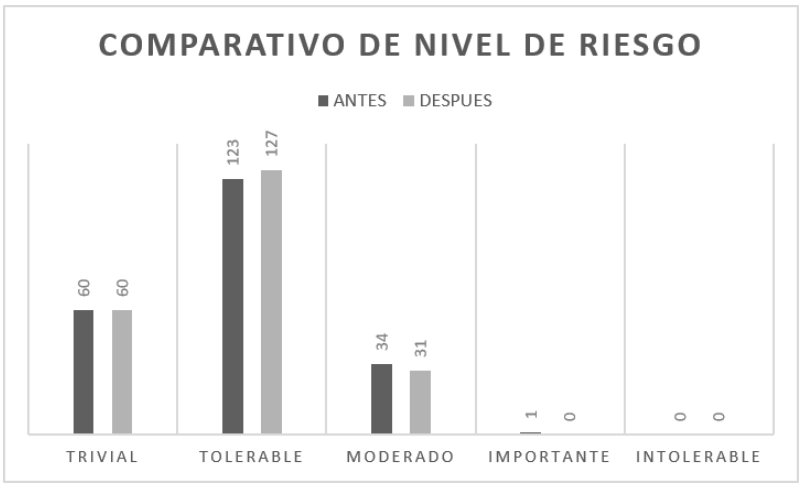


Elaboración: *Propia 20 de abril del 2020*
Fuente: *Resultados obtenidos del programa 2018 – 2019*

Gráfico N°9. Con respecto a los indicadores de seguridad de toda la compañía considerando todas las líneas de producción y todas las plantas en la sede Lima en cuanto al índice de severidad tenemos una reducción del 88% después de la implementación del programa de motivación bajando a 41.26 y en cuanto al índice de frecuencia se redujo en un 89% bajando a 1.55 al finalizar el año 2019.

Resultados del tratamiento de niveles de riesgo

Gráfico N° 10 **Resultados del tratamiento de niveles de riesgo**

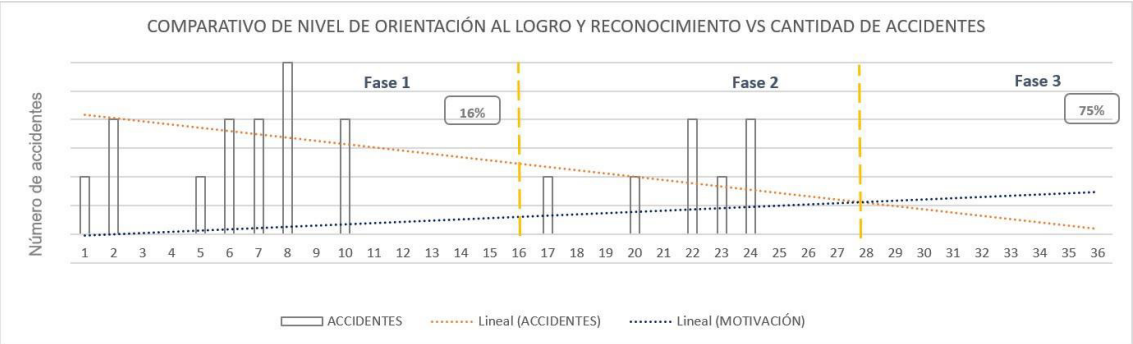


Elaboración: *Propia 20 de abril del 2020*
Fuente: *Resultados obtenidos del programa 2018 – 2019*

De acuerdo con el gráfico N°10 podemos visualizar que se redujo el riesgo importante en un 100% y riesgo moderado en un 9%, pasando a ser tolerables después de la implementación, éstos resultados representan una mejora en el sistema de gestión de seguridad y salud en el trabajo ya que los riesgos tolerables representan riesgos que no necesitan mejorar acción preventiva por ello una mayor cantidad de riesgos tolerables representa que el SGSST está teniendo una cultura preventiva eficaz. Lo mismo pasa con los riesgos triviales los cuales antes y después de la implementación se mantuvieron iguales.

Resultados del nivel de reconocimiento y orientación al logro

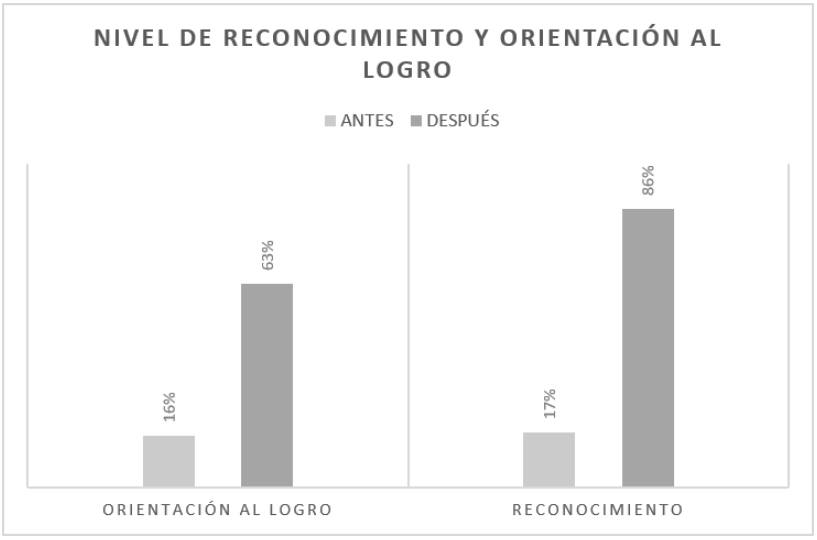
Gráfico N° 11 **Resultados del nivel de reconocimiento y orientación al logro**



Elaboración: *Propia 20 de abril del 2020*
Fuente: *Resultados obtenidos del programa 2018 – 2019*

De acuerdo con el gráfico N°11 vemos que en la fase 1, antes de la implementación el nivel de reconocimiento y orientación al logro es de 16% en promedio y al finalizar la implementación y su respectivo seguimiento aumento a 75%, es decir hubo un incremento del 59%, además se puede observar que cuanto más aumenta el nivel de reconocimiento y orientación al logro (representado con la línea ascendente) se reducen los accidentes (representado con la línea descendente).

Gráfico N° 12 **Resultados del nivel de reconocimiento y orientación al logro antes y después de la implementación**

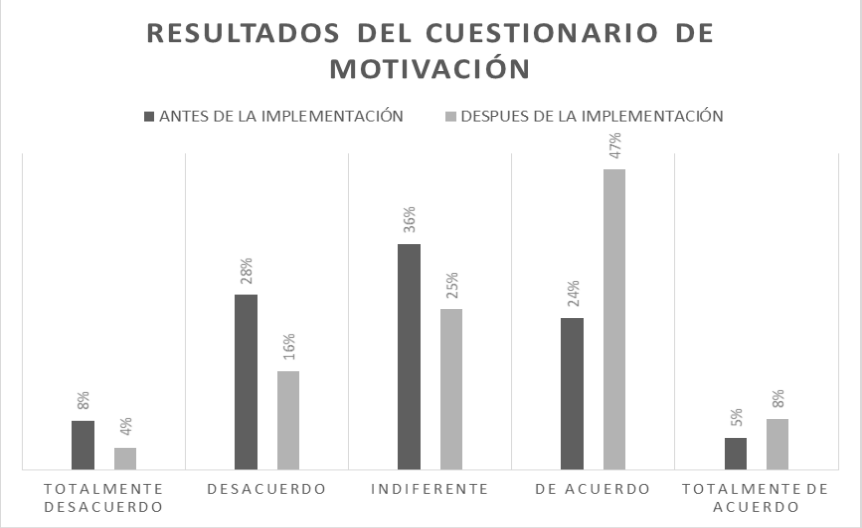


Elaboración: *Propia 20 de abril del 2020*
Fuente: *Resultados obtenidos del programa 2018 – 2019*

En el gráfico N°12 se puede visualizar con mayor detalle el aumento de cada dimensión evaluada después de la implementación del programa de motivación IPLEFOR, en cuanto al nivel de orientación al logro incremento en un 47% mientras que en reconocimiento en un 69%

Resultados del cuestionario de motivación

Gráfico N° 13 **Resultados del cuestionario de motivación**



Elaboración: *Propia 20 de abril del 2020*
Fuente: *Resultados obtenidos del programa 2018 – 2019*

Gráfico N°13. De acuerdo a los resultados de la aplicación del cuestionario antes y después de la implementación del programa de motivación vemos una reducción notable de los desacuerdos en un 16% y un aumento de los acuerdos en un 26% en líneas generales.

Cuadro N° 5 **Resultados antes de la implementación del cuestionario por dimensiones**

ANTES DE LA IMPLEMENTACIÓN					
	Totalmente desacuerdo	Desacuerdo	Indiferente	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
Orientación al logro	3%	10%	71%	14%	3%
Crecimiento y desarrollo personal	5%	20%	63%	10%	3%
Reconocimiento	22%	56%	5%	14%	3%
Administración y políticas de la empresa	4%	27%	21%	39%	9%
Relaciones interpersonales	11%	45%	17%	22%	6%
Condiciones físicas de ambiente de trabajo	2%	8%	38%	45%	7%

Elaboración: *Propia 20 de abril del 2020*
Fuente: *Resultados obtenidos del programa 2018 – 2019*

Cuadro N° 6 **Resultados después de la implementación del cuestionario por dimensiones**

DESPUÉS DE LA IMPLEMENTACIÓN					
	Totalmente desacuerdo	Desacuerdo	Indiferente	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
Orientación al logro	2%	8%	27%	59%	4%
Crecimiento y desarrollo personal	4%	12%	50%	27%	6%
Reconocimiento	5%	7%	2%	74%	12%
Administración y políticas de la empresa	4%	25%	20%	42%	9%
Relaciones interpersonales	6%	38%	16%	34%	6%
Condiciones físicas de ambiente de trabajo	1%	3%	37%	49%	10%

Elaboración: *Propia 20 de abril del 2020*
Fuente: *Resultados obtenidos del programa 2018 – 2019*

De los cuadros N°5 y N°6 los resultados muestran claramente las dimensiones que han tenido mayor impacto después de la implementación y en las cuales se han basado el programa de motivación que son orientación al logro con un aumento del 46% de satisfacción, reconocimiento con un aumento del 69% de satisfacción y condiciones físicas del ambiente de trabajo con un aumento del 7% de satisfacción favorable. Asimismo, vemos en los otros factores como crecimiento y desarrollo personal un incremento de 20% de satisfacción, administración y política de la empresa un incremento del 3% y relaciones interpersonales un incremento del 13%. Es decir, en todos los factores se ha incrementado, siendo los tres primeros mencionados los de mayor impacto.

CONTRASTACIÓN DE HIPÓTESIS

Para la contratación de la hipótesis, se hizo uso de la prueba Wilcoxon para muestras relacionadas (datos emparejados, pareados o apareados), la cual es una extensión de la utilizada para muestras independientes. De esta forma, los requisitos que deben satisfacerse son los mismos, excepto la independencia de las muestras; es decir, en esta prueba estadística se exige dependencia entre ambas, en las cuales existen dos momentos el primero antes de la implementación y

segundo después de la implementación. Por lo que en la primera etapa va servir de control o testigo, para conocer los cambios que se susciten después de aplicar una variable experimental.

Tenemos las siguientes variables:

H_0 = Hipótesis nula

H_i = Hipótesis alterna

Hipótesis general

Pudiéndose presentar los siguientes casos:

H_0: Mayor al 5%, se acepta la Ho, por lo tanto, no hay un cambio significativo en la variable de estudio.

H_i: Menor al 5%, se rechaza la Ho, por lo tanto, hay un cambio significativo en la variable de estudio.

Cuadro N° 7 **Análisis de normalidad**

	Kolmogorov-Smirnov[a]		
	Estadístico	gl	Sig.
PRE	,139	117	,000
POST	,127	117	,000

Fuente y elaboración: *Propia 20 de abril del 2020*

Por lo tanto, se utilizó prueba estadística no paramétrica (los datos no tienen distribución normal) para la variable ordinal la prueba de Wilcoxon para muestras relacionadas, proporcionando un adecuado diagnóstico del impacto del programa.

Cuadro N° 8 **Resumen de contrastes de hipótesis**

	Hipótesis nula	Prueba	Sig.	Decisión
1	La mediana de diferencias entre PRE y POST es igual a 0.	Prueba de rangos con signo de Wilcoxon para muestras relacionadas	,000	Rechace la hipótesis nula.

Fuente y elaboración: *Propia 20 de abril del 2020*

Se muestran significaciones asintóticas. El nivel de significación es de ,050.

Cuadro N° 9 **Resumen de prueba de rangos con signo de Wilcoxon para muestras relacionadas**

N total	117
Estadístico de prueba	5591,000
Error estándar	358,167
Estadístico de prueba estandarizado	6,299
Sig. asintótica (prueba bilateral)	,000

Fuente y elaboración: *Propia 20 de abril del 2020*

Cuadro N° 10 **Estadística comparativa**

		PRE	POST
N	Válido	117	117
	Perdidos	0	0
Mediana		58,0000	66,0000

Fuente y elaboración: *Propia 20 de abril del 2020*

Conclusión:

El nivel de significación es menor al 5% por lo que se rechaza la hipótesis nula por lo que se acepta la hipótesis alternativa que indica que existe un cambio significativo, dando como resultado que la intervención evidencia un cambio de 8 puntos con respecto a la intervención del programa.

5.2 DISCUSIÓN DE RESULTADOS

La investigación tuvo por objetivo reducir la cantidad de accidentes mediante la implementación de un programa de motivación basado en la teoría de dos factores de Herzberg.

En el estudio de línea base se analizaron los factores de causalidad de los accidentes, orientándose a la falta de motivación del personal ya que representaba un mayor porcentaje y junto a la evaluación de motivación dentro de las dimensiones de orientación al logro, reconocimiento, condiciones básicas del ambiente de trabajo, se

lograron obtener los datos de punto de partida como referencia antes de la implementación.

Como podemos observar de acuerdo a los resultados de la cuadro 7 de la estadística comparativa, se obtuvo 8 puntos de diferencia con la implementación del programa, es decir incidir en el factor humano es clave para la gestión de reducción de accidentes, cabe resaltar que la empresa cumple con las condiciones básicas en seguridad y salud ocupacional, pero sin embargo pese a haber cubierto esas necesidades básicas aún no había variación en la reducción de accidentes.

Sobre el programa de motivación que duro 21 meses, de las 3 fases la fase clave fue la tercera ya que en esta etapa se pudo evidenciar la sostenibilidad de la implementación que se dio en la segunda fase, además que en esta fase ya no hay intervención directa y son los mismos colaboradores que llevan el programa, es decir, que si tomamos en cuenta la curva de Bradley en cultura de seguridad nos estaríamos ubicando en la fase independiente, donde los trabajadores se cuidan a sí mismos no por miedo a una sanción o por las normas que impone la empresa sino porque ellos mismos lo han decidido y está motivados a cuidarse a sí mismos como objetivo personal.

De los resultados obtenidos cabe resaltar que el programa se enfocó al pilar de Seguridad y Salud en el trabajo y se trabajó con la planta que tenía los índices más altos en accidentabilidad, la misma que después de la implementación tuvo resultados satisfactorios logrando la reducción al 100% de los accidentes de trabajo en la planta de panificación al cierre del 2019.

En los resultados de los indicadores de severidad y frecuencia de accidentes de trabajo de toda la compañía CNCH vemos una reducción significante en los indicadores de Seguridad y Salud ocupacional, en severidad con un 88% de reducción y en frecuencia con un 89% de reducción.

Con respecto a los resultados del cuestionario de motivación se ha visto una notable diferencia en las dimensiones a la que estaba orientada el programa, orientación al logro, reconocimiento y condiciones básicas, de las 3 dimensiones orientación al logro y reconocimiento han tenido resultados más resaltantes, si equiparamos la inversión versus los resultados en el factor motivacional está claro que invertir en el factor motivacional da mejores resultados que una inversión en factores higiénicos, ya que se ha invertido más en las condiciones pero no ha generado mayor impacto que en los resultados del factor personal que es el que más impacto ha tenido.

Finalmente se ha podido corroborar la afirmación de la hipótesis general dando como resultado que un programa de motivación reduce los accidentes de trabajo en la Compañía Nacional de Chocolates del Perú.

CAPÍTULO V

ASPECTOS ADMINISTRATIVOS

6.1 PLAN DE TRABAJO

PROGRAMA DE MOTIVACIÓN IPLEFOR

DESARROLLO DE LA PROPUESTA

Nombre de programa: Programa IPLEFOR (**I**dentificación de **P**untos críticos, **L**iderazgo participativo, **E**mpoderamiento de **F**acilitadores, **O**rientación al logro y **R**econocimiento)

Objetivo: disminuir la cantidad de accidentes laborales en la compañía nacional de chocolates de Perú

Duración:
El programa en general tiene duración de 84 semanas. (21 meses). Marzo 2018 – Diciembre 2019.

Diseño:
El programa de motivación está basado en la teoría de dos factores de Herzberg Motivación – Higiene, consta de 3 fases, las cuales son:

1- Línea base (accidentes de 2017 sólo del área de panificación)
2- Implementación de factores de higiene y motivacionales (intervención directa)
3- Seguimiento (sin la intervención directa)

Descripción:

La propuesta está compuesta por 5 estrategias, todas orientadas a mejorar la motivación actual que tienen los colaboradores con respecto a seguridad y salud ocupacional de la empresa en estudio, de forma que se reduzcan los accidentes laborales, la base teórica de la propuesta está basado en la teoría de dos factores de Herzberg, éstas son:

3) FACTORES DE HIGIENE

1.3 Estrategia: Mejora de puestos críticos de trabajo

Actividad 01: Conformación de la UNITY
La UNITY es el equipo de trabajo a cargo de la mejora de puestos, previamente se les capacito en los objetivos de programa y se sensibilizo en los compromisos que ello conlleva, de esta manera logramos que todos se encuentran involucrados.

Actividad 02: Identificación de puestos críticos
Una vez conformado el equipo se pasa a realizar la identificación de puestos críticos en los procesos de panificación en base al IPERC, donde se identifica aquellos procesos que contemplan los niveles de riesgo más alto, considerado como importante bajo el contexto de condiciones inseguras, en esta actividad también está programado observación de tareas en los 3 turnos por parte de la UNITY.

Actividad 03: Evaluación de mejoras
En esta actividad están contemplado las opciones de mejora en los puestos identificados como críticos, en la UNITY se escoge la opción de ingeniería más viable y sustentable para su implementación tomando en consideración factores de seguridad, calidad, medio ambiente y optimización de procesos.

Actividad 04: Implementación de mejora
Una vez escogida la opción a implementar, ésta se pone en práctica en los tiempos y plazo establecido en coordinación con los líderes de la UNITY.

Cuadro N° 11 **Mejora de puestos críticos de trabajo**

Actividad	Objetivo	Entregable
Conformación de la UNITY	Establecer el involucramiento de los líderes.	Acta con los miembros de la UNITY
Identificación de puestos críticos	Enfocarse en los riesgos más críticos	Puesto crítico identificado
Evaluación de mejoras	Escoger una alternativa con mayor impacto y eficiencia.	Acta de acuerdos Plan de implementación de la alternativa escogida
Implementación de mejora	Mejorar las condiciones de trabajo Reducción de riesgos laborales (golpes, cortes)	Acta de entrega de la mejora. IPERC de la actividad con nivel de riesgo tolerable.

Elaboración: *Propia 20 de abril del 2020*

1.4 Estrategia: Adoptar un estilo de liderazgo participativo

Actividad 01: Reuniones con los líderes de los procesos
Es de vital importancia que los líderes quienes son las cabezas de los equipos puedan reconocer la importancia del involucramiento del personal en las gestiones en materia de seguridad y salud

ocupacional, es por ello que se explica y expone en las distintas reuniones los objetivos del programa y el compromiso/aceptación de parte de ellos en el proceso de implementación.

Actividad 02: Diseñar políticas de integramiento
Ante la necesidad de que todos los miembros de la compañía participen activamente y se involucren con la gestión de seguridad y salud ocupacional se diseña una política que permita que los colaboradores participen de reuniones de seguimiento en coordinación con la alta gerencia y las áreas involucradas.

Actividad 03: Implementación de políticas de integramiento
La política de integramiento se difunde en las charlas y se hace la programación para que todos los colaboradores paulatinamente puedan participar según turno.

Cuadro N° 12 **Adoptar un estilo de liderazgo participativo**

Actividad	Objetivo	Entregable
Reuniones con líderes	Sensibilizar a los líderes sobre la importancia del involucramiento del personal de planta. Promover participación de los lideres	Acta de reunión con acuerdos.
Diseñar políticas de integramiento	Difusión de política	Política redactada e impresa
Implementación de políticas de integramiento	Involucramiento del personal. Promover la participación de los colaboradores en la toma de decisiones	Acta de asistencia que incluya a los colaboradores

Elaboración: *Propia 20 de abril del 2020*

4) FACTORES MOTIVACIONALES

2.4 Estrategia: Implementación y empoderamiento de facilitadores de seguridad

Actividad 01: Establecer un plan de selección de personal

En esta actividad se realizara un plan de selección, el cual contemple los criterios para filtrar a los facilitadores de seguridad de la planta de panificación, así como establecer las funciones de los mismos.

Actividad 02: Identificación de personal clave

Hacer un listado con todas las personas filtradas según el plan de selección, convocarlos y pedir voluntarios para pertenecer al programa, previa capacitación.

Actividad 03: Formación de facilitadores de seguridad

Se realiza un programa de entrenamiento para capacitarlos en sus funciones e integrarlos al equipo como líderes en seguridad.

Actividad 04: Empoderamiento de los facilitadores de seguridad

Se da a conocer públicamente a los facilitadores de seguridad, mediante una ceremonia en los espacios de charlas para los tres turnos y se les brinda un reconocimiento con una certificación para que puedan ejercer sus funciones.

Actividad 05: Asignación de responsabilidades en equipo

Los facilitadores quienes son los líderes en seguridad de parte de los trabajadores son los que dirigen las charlas de seguridad, previa capacitación en los temas del plan de sensibilización contemplados en el programa anual de SSO, asimismo son los encargados del seguimiento en la participación de todos los trabajadores en cuanto a la asignación de temas en las charlas de seguridad.

Cuadro N° 13 **Implementación y empoderamiento de facilitadores de seguridad**

Actividad	Objetivo	Entregable
Establecer un plan de selección de personal	Establecer criterios para la selección de los facilitadores en seguridad	Plan redactado
Identificación de personal clave	Seleccionar personal apto	Lista de personas aptas
Formación de facilitadores de seguridad	Brindar conocimientos y desarrollar habilidades que le permitan ejecutar de manera óptima sus funciones	Personal capacitado Acta de cierre Registro
Empoderamiento de los facilitadores de seguridad	Generar satisfacción al personal por ejercer una labor muy importante. Generar un proceso de transformación de estructuras de liderazgo.	Ceremonia de reconocimiento
Asignación de responsabilidades en equipo	Involucramiento del personal. Promover la participación de los colaboradores en el liderazgo de charlas.	Cumplimiento del plan de charlas

Elaboración: *Propia 20 de abril del 2020*

2.5 Estrategia: Desarrollo de cultura en base a orientación al logro

Primero se debe establecer una meta, que es lograr el “cero accidentes” por primera vez en la planta de panificación desde la creación de la empresa, al compartir esta meta y compartir de forma rutinaria los resultados de las otras plantas versus la planta en mención, los trabajadores están orientados a querer demostrar su capacidad de poder hacerlo, haciendo de esta meta un objetivo personal a alcanzar aumentando su competitividad y logro de objetivos.

Actividad 01: Implementar programa de competitividad
Realizar un programa para generar competitividad entre pequeños equipos de trabajo donde el objetivo sea los “cero accidentes”

Actividad 02: Difusión de resultados de accidentes mensual
Mediante el área de comunicaciones se difundirá los resultados por planta en cuanto a número de accidentes, a través de carteleras, periódicos murales, charlas y difusión en televisores en el comedor.

Cuadro N° 14 **Desarrollo de cultura en base a orientación al logro**

Actividad	Objetivo	Entregable
Implementar un programa de competitividad	Fomentar la competitividad entre PET	Cuadro de posiciones por PET
Difusión de resultados de accidentes mensual	Concientizar al personal en el logro de objetivos.	Estadísticas por PET

Elaboración: *Propia 20 de abril del 2020*

2.6 Estrategia: Reconocimiento al equipo con resultados positivos en SSO

Actividad 01: Reconocimiento al logro de objetivos
Se reconoce al equipo de trabajo cada mes que logren pasar con “cero accidentes”, al finalizar la etapa de seguimiento si se han logrado reducir la cantidad de accidentes se realiza una ceremonia de reconocimiento a todo el personal de la planta de panificación con la entrega de productos de la compañía, así como la entrega de un certificado por haber logrado los objetivos.
*Si logran los 365 días sin accidentes se arma una cadena humana a la salida de la planta y se les espera con condecoraciones y aplaudiendo por haber logrado su objetivo.

Actividad 02: Alianzas con ideas innovadoras en seguridad
Como parte programa IMAGIX que cuenta la empresa, se formó alianzas para que cada idea innovadora que el trabajador presente en materia de SSO se reconoce a las mejores ideas innovadoras dándoles como incentivo vales de comida con un monto asignado según la cantidad de ideas realizadas.

Actividad 03: Saludo y felicitación por su onomástico
Reconocer y mostrar la importancia que tiene el trabajador para la empresa y sus compañeros, no sólo a nivel laboral si también personal. (López, 2015)

*Cuadro N° 15***Reconocimiento al equipo con resultados positivos en SSO**

Actividad	Objetivo	Entregable
Reconocimiento al logro de objetivos	Generar satisfacción al personal por haber logrado el objetivo planteado.	Certificados Ceremonia de reconocimiento
Alianzas con ideas innovadoras en seguras	Concientizar al personal en el logro de objetivos.	Ideas en SSO generadas y registradas como éxito innovador.
Saludo y felicitación por onomástico	Mostrar la importancia al colaborador	Comunicado

Elaboración: *Propia 20 de abril del 2020*

Cuadro N° 16 **Implementación del programa de motivación**

IMPLEMENTACIÓN PROGRAMA DE MOTIVACIÓN PARA DISMINUIR LA CANTIDAD DE ACCIDENTES LABORALES EN LA COMPAÑÍA NACIONAL DE CHOCOLATES DE PERÚ

ETAPA	ESTRATEGIA	ACTIVIDAD	DESCRIPCIÓN	REQUERIMIENTO	DURACIÓN	RESPONSABLE
1	Estudio de base Motivación – accidentes	Aplicación de cuestionario de motivación.	Resumen estadístico de accidentes y aplicación cuestionario.	Hojas bond lapiceros	1 semana	Ing. SSO
2. Implementación de factores de higiene	Mejora de puestos críticos de trabajo	Conformación de la UNITY	Se estableció la participación del coordinación de producción, coordinador de mantenimiento, personal de planta y equipo SSO.	Oficina de reunión Laptop Proyector multimedia	8 semanas	Ing. SSO
		Identificación de puestos críticos	De los procesos críticos evaluados en el IPERC se escogió el proceso de traslado de insumos mayores en la línea de panetones. (Ver anexo 001)	Tablilla plástica		UNITY
		Evaluación de mejoras	El equipo de ingeniería y mantenimiento junto con el área de compras presentaron alternativas basado en el reacondicionamiento de la estructura, siendo el acotamiento con riel la opción elegida.	Oficina de reunión Laptop Proyector Cotizaciones		UNITY
		Implementación de mejora	Se realizó la implementación del carril de acotamiento para trasladado de materiales. (Ver anexo 002)	SOLPED		Ingeniería y mantenimiento
2. Implementación de factores motivacionales	Adoptar un estilo de liderazgo participativo	Reuniones con los líderes de los procesos	En la reunión participaron desde el jefe de planta hasta los trabajadores.	Oficina de reunión Laptop Proyector multimedia	76 semanas	UNITY
		Diseñar políticas de integramiento	En las reuniones semanales que realiza la planta para revisar temas de planta como parte de mejora continua se dispuso que en cada reunión un personal de planta acompañe al seguimiento de mejoras y/o observaciones en materia de seguridad.			UNITY
		Implementación de políticas de integramiento	En el acta queda establecido la política como parte de los pilares de la organización.	Actas		UNITY

2. Implementación de factores motivacionales					
		Establecer un plan de selección de personal	Se gestionó con el coordinador de producción la obtención de la lista del personal de planta, después se evaluó los criterios/ funciones y se estableció la jerarquía de los líderes del equipo. (Ver anexo 003)	Oficina de reunión Laptop Proyector multimedia	Equipo SSO
		Identificación de personal clave	Se obtuvo la lista filtrada con el personal potencial que podría ejecutar el rol de facilitador compuesto por 8 personas, de lo cual se inscribieron como voluntarios 4 personas.	Listas de nómina	Ing. SSO
	Implementación y empoderamiento de facilitadores de seguridad	Formación de facilitadores de seguridad	Se hizo un programa con un cronograma detallado del material enfocado a conocimientos básicos de seguridad y reforzamiento de habilidades blandas. (Ver anexo 004)	Material didáctico Hojas bond Impresora Lapiceros Cartulina	8 semanas Ing. SSO
		Empoderamiento de los facilitadores de seguridad	De acuerdo a la programación se realizó la ceremonia de presentación de facilitadores de manera física como la publicación en paneles y tableros. (Ver anexo 005)	Sala de capacitación Certificados	Equipo SSO
		Asignación de responsabilidades en equipo	Se realizó una programación donde participan todo el equipo de panificación, desde la jefatura hasta los trabajadores de planta. (Ver anexo 006)	Listas de programación Material didáctico	76 semanas Ing. SSO
	Desarrollo de cultura en base a orientación al logro	Implementar programa de competitividad	Se realizó el programa “INVICTUS” donde se asociaba el futbol con los eros accidentes. Se exponía en las charlas de los turnos las estadísticas de accidentabilidad.	Banner Material publicitario	Ing. SSO 76 semanas

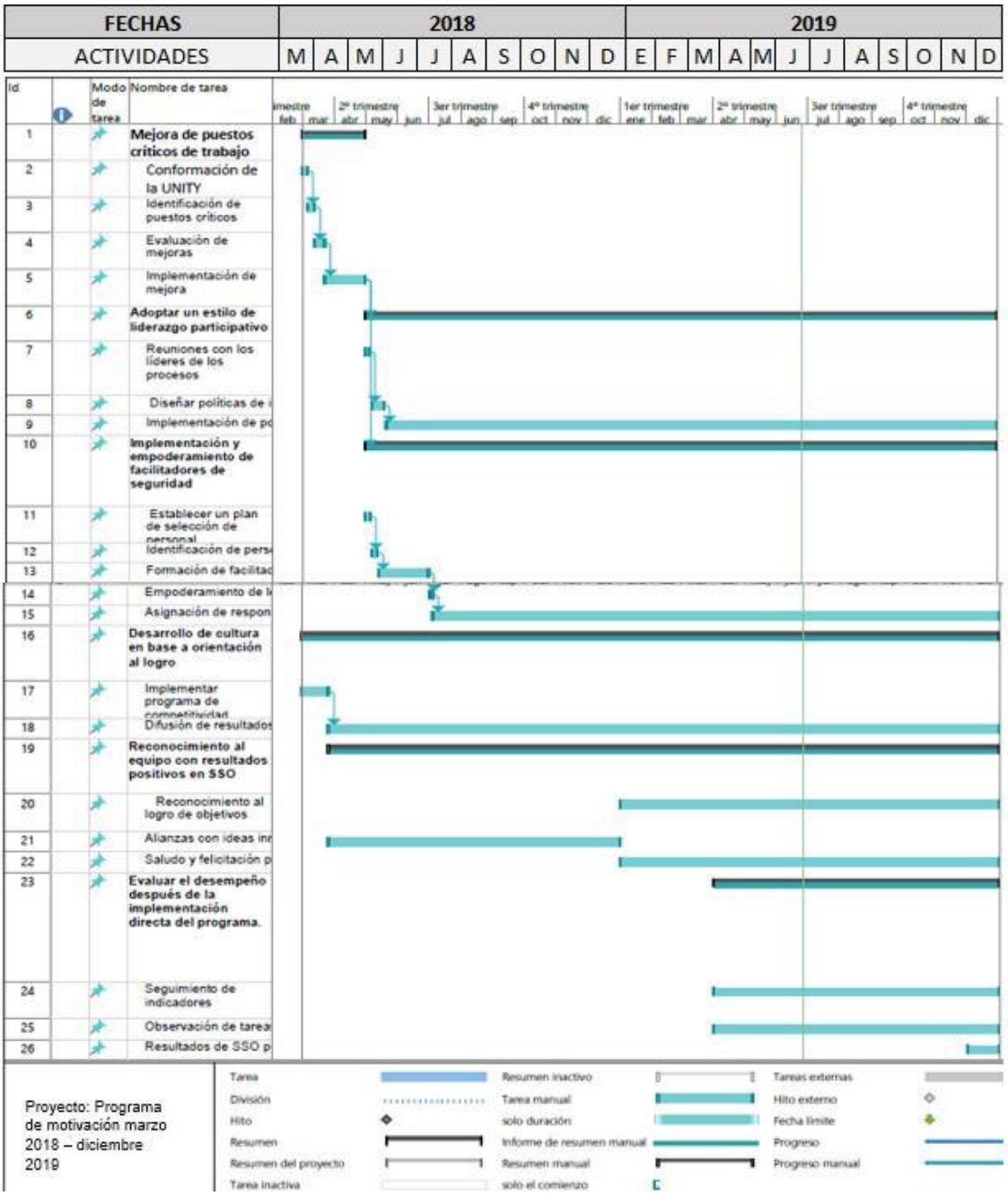
2. Implementación de factores motivacionales		Difusión de resultados de accidentes mensual	Se hizo un banner de 2 metros por 1 colocado en la parte más visual de la empresa. (Ver anexo 007)	Banner Material publicitario		Ing. SSO
	Reconocimiento al equipo con resultados positivos en SSO	Reconocimiento al logro de objetivos	Se realizó una ceremonia de felicitación y entrega de certificados firmados por el gerente general y el jefe de planta hacia los trabajadores, además se realizó el recibimiento efusivo a la salida de la planta. (Ver anexo 008)	Sala de capacitación Certificados Bocaditos Canasta de entrega	76 semanas	Ing. SSO
		Alianzas con ideas innovadoras en seguridad	Se realizaron 123 ideas innovadores de parte del equipo de panificación.	Vales de consumo		Jefe de comunicaciones
		Saludo y felicitación por su onomástico	En las pantallas de los televisores del comedor salen los cumpleaños. (Ver anexo 009)	Transmisión digital		Jefe de comunicaciones
3. Seguimiento	Evaluar el desempeño después de la implementación directa del programa.	Seguimiento de indicadores Observación de tareas Resultados de SSO por PET	En esta parte de la implementación ya no interviene el Ing. SSO directamente sino el coordinador de planta junto con los facilitadores. Según la curva de Bradley estaríamos en la fase Independiente, el cero accidentes es alcanzable, “cero accidentes por elección”, “la seguridad es mi responsabilidad”.	Cuaderno de apuntes	36 semanas	Coordinador y auxiliares de producción Facilitadores
3	Medir después de la implementación Motivación – accidentes	Aplicación de cuestionario de motivación.	Resumen estadístico de accidentes y aplicación cuestionario.	Hojas bond lapiceros	1 semana	Ing. SSO

Elaboración: *Propia 20 de abril del 2020*

6.2 CRONOGRAMA DE TRABAJO

Figura N° 7

Plan de trabajo



Elaboración: *Propia 20 de febrero del 2018*

Fuente: *Plan de trabajo 2018.*

Figura N° 8

Hitos del cronograma de trabajo

REDUCCIÓN ACCIDENTABILIDAD EN CNCH			
ETAPA	**DESCRIPCIÓN**	**FECHA INICIO**	**FECHA FIN**
Planeación	*Recopilación de data estadística de accidentes de CNCH enero 2017 - Febrero 2018. *Análisis de causalidad de accidentabilidad *Elaboración del diseño del plan a corde a los resultados del análisis. *Entrega a gerencia del programa de implementación IPLEFOR basado en la motivación.	Dic-17	Feb-18
Implementación Seguimiento	*Reunión con lideres para lanzar el programa *Medición inicial *Implementación del programa IPLEFOR *Medición final	Mar-18	Dic-19
Cierre	*Entrega de resultados a gerencia *Exposición de factores de éxito del programa *Entrega de resultados del análisis económico *Evaluación de mejoras *Feedback de buenas prácticas *Desviaciones de la investigación	Ene-20	Feb-20

Elaboración: *Propia 20 de febrero del 2018*
Fuente: *Plan de trabajo 2018.*

6.3 PRESUPUESTO

Cuadro N° 17 **Presupuesto**

ACTIVIDADES	RECURSO	PRESUPUESTO
Mejora de puestos críticos de trabajo	Proyecto de implementación	S/6,300.00
Adoptar un estilo de liderazgo participativo	Material publicitario	S/100.00
Implementación y empoderamiento de facilitadores de seguridad	Útiles de escritorio	S/1,800.00
Desarrollo de cultura en base a orientación al logro	Material publicitario	S/1,500.00
Reconocimiento al equipo con resultados positivos en SSO	Canastas, vales, material publicitario	S/4,500.00
Evaluar el desempeño después de la implementación directa del programa.	Útiles de escritorio	S/100.00
TOTAL		**S/14,300.00**

Elaboración: *Propia 20 de febrero del 2018*
Fuente: *Plan de trabajo 2018.*

Como acotación importante cabe resaltar que el presupuesto asignado para seguridad y salud ocupacional dentro de la compañía CNCH es en promedio S/ 65 000 anualmente, del cual se estaría utilizando el 22% del total de presupuesto fusionando el presupuesto asignado para programas

y proyectos para la prevención de accidentes y capacitación y entrenamiento de personal.

Figura N° 9

Detalle de análisis económico

ANÁLISIS ECONÓMICO IPLEFOR	
DESCRIPCIÓN	COSTO
Mejora de puestos críticos de trabajo	S/ 6,300.00
Adoptar un estilo de liderazgo participativo	S/ 100.00
Implementación y empoderamiento de facilitadores de seguridad	S/ 1,800.00
Desarrollo de cultura en base a orientación al logro	S/ 1,500.00
Reconocimiento al equipo con resultados positivos en SSO	S/ 4,500.00
Evaluar el desempeño después de la implementación directa del programa.	S/ 100.00
Inversión total	**S/. 14,300.00**
Ahorro (costo accidentes 2017)	**S/. 55,848.55**
ROI	**291%**
Payback	**0.25604962**

Elaboración: *Propia 20 de febrero del 2018*
Fuente: *Plan de trabajo 2018.*

De la figura N°9 podemos destacar que la tasa de retorno de inversión es 2.91 veces la inversión dando con un porcentaje de retorno que triplica la inversión en un 291%, es decir es un excelente resultado y vale la pena invertir en el programa IPLEFOR; en cuanto al tiempo de retorno (Payback) en menos de un año se puso recuperar la inversión, ya que en todo ese tiempo no se reportaron accidentes, cabe resaltar que los beneficios son los ahorros que es representado por los costos del accidentes del 2017 versus costos de accidentes del 2018 y 2019.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

CONCLUSIONES

De los resultados obtenidos en esta investigación, se llegó a las siguientes conclusiones:

- Está investigación tuvo como objetivo general determinar si la implementación de un programa de motivación reduce los accidentes de trabajo en la planta de panificación de CNCH. Con base en un análisis cuantitativo y a través de observación directa, registros, seguimiento de interacciones y recopilación de data estadística se puede concluir que efectivamente un programa de motivación reduce los accidentes, los resultados indican que el programa IPLEFOR redujo al 100% la cantidad de accidentes en 21 meses, logrando así el objetivo planteado.
- Así mismo se logró mejorar el cumplimiento de objetivos de Seguridad y Salud ocupacional, reduciendo en un 88% el índice de severidad y en un 89% el índice de frecuencia, lo que indica que la reducción de la accidentabilidad en la planta de panificación tiene un gran impacto en los indicadores de toda la compañía determinándose así que un programa de motivación influye en la mejora del cumpliendo de objetivos en materia de SST a nivel corporativo.
- También se pudo determinar que el programa de motivación influye en la reducción de los niveles de riesgo en la compañía, disminuyendo en un 100% riesgos importantes y en un 9% riesgos moderados para ser tratados como tolerables, los cuales son indicadores positivos para la gestión preventiva del sistema de gestión de seguridad y salud en el trabajo.

- Del resultado de las dimensiones de orientación al logro y reconocimiento se logró determinar que el aumento de nivel de orientación al logro y reconocimiento influye en la reducción de accidentes, aumentando en 47% y 69% respectivamente, y reduciendo los accidentes al 100%.

- Reducir la tasa de accidentabilidad en las empresas sigue siendo un reto por alcanzar, pero sin duda incidir en el factor humano nos trae resultados satisfactorios, ya que evidenciamos un aumento de 26% en el nivel de satisfacción en el cuestionario de motivación, por lo que está investigación ha podido demostrar que si nos orientamos a motivar al personal dentro del enfoque de seguridad y salud ocupacional lograremos reducir de accidentes.

- El programa conto con 3 fases, siendo la última de vital importancia ya que gracias a ella se logró demostrar que el programa era sostenible sin la intervención directa de SSO, logrando así una cultura independiente en la planta de panificación, donde los trabajadores realizan actividades seguras porque se sienten motivados a hacerlo, y donde la seguridad es por convicción y no por obligación.

RECOMENDACIONES

- Debido a que la investigación es pre experimental, se necesitan más estudios sobre todo hacer experimentos puros para dar mayor alcance al problema de la investigación, en esta investigación sólo se tuvieron acercamientos en base a esta nueva propuesta del programa de motivación IPLEFOR.
- Se recomienda ahondar más en los factores que no han sido analizados en esta investigación que suman al estudio del factor humano quienes son clave en cualquier proceso.
- Con respecto a la comunicación dentro de la administración de políticas de la empresa, se pudo notar un porcentaje muy bajo, lo cual sería un factor importante a trabajar para mejorar el clima laboral en la organización.
- Se recomienda innovar y fortalecer estrategias propuestas en el programa de motivación hacia otros enfoques y otras áreas.
- Se recomienda si se va trabajar en el tema de reconocimiento evitar el incentivo monetario y enfocarse más en los motivacionales, que son los que generan mayor satisfacción.
- Para empresas pequeñas es recomendable trabajar sólo con el factor personal ya que no necesita mucha inversión, en cambio para empresas como CNCH que manejan grandes presupuestos si es recomendable trabajar con factores higiénicos y factores personales.

BIBLIOGRAFÍA

A. González *, J. B. (2016). *Análisis de las causas y consecuencias de los accidentes laborales ocurridos en dos proyectos de construcción.* Obtenido de SCIELO: https://scielo.conicyt.cl/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0718-50732016000100001

Chhokar, J., & Wallin, J. (1984). Improving safety through applied behavior analysis. *Journal of Safety Research*, 141-151.

Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento organizacional. La dinámica.* México: McGraw Hill.

Daft, R. (2004). *Administración.* España: Cengage Learning Editores S.A. De C.V.

Dejoy, D. (1985). Attributional Preocesses and Hazard Control Management in Industry. *Journal of Safety Research*, 61-67.

Fox, C., & Sulzer-Azaroff, B. (1987). Increasing completion of accident reports. *Journal of Safety Research*, 65-71.

Fox, D., Hopkins, B., & Anger, W. (1987). The long-term effects of a token economy on safety performance in open-pit mining. *Journal of Applied Behavior Analysis*, 215-224.

Geller, E., Rudd, J., & Kalsher, M. (1987). Employer-Based Programs to Motivate Safety Belt Use: A review of Short-term and Long-Term Effects. *Journal of Safety Research*, 1-17.

Gonzáles, S. D. (2008). *Psicología de la motivación.* La Habana: EditoriaL Ciencias Médicas.

Heinrich, H., Petersen, D., & Ross, N. (1980). *Principles of accident prevention.* Nueva York: Mc-Graw Hill.

Islas, M., & Meliá, J. (1991). Accidentes de trabajo. Intervención y propuestas teóricas. *Revista Lationamericana de Psicología*, Volumen 3, N 3.

Islas, M., & Ocaño, C. (1986). Un estudio exploratorio de algunos aspectos disposicionales que afectan la seguridad industrial. México: Trillas.

Keyserling, M. (1983). Occupational injuries and work experience. *Journal of Safety Research*, 37-42.

Leavitt, H. (1958). *Managerial psychology.* Chicago: Universidad of Chicago Press.

Leigh, J. (1986). Individual and job characteristics as predictors of industrial accidents. *Accid. Anal. and Prev*, 209-216.

Lopez, J., & Romero, E. (2015). Tesis: Programa d emotivación basado en la teoria de dos factores para mejorar el desempeño laboral. Trujillo. Obtenido de https://dspace.unitru.edu.pe/bitstream/handle/UNITRU/2075/LOPEZ%20BELTRAN%2C%20JHOLBERT%20GIANCARLO%2C%20ROMERO%20CRIBILLEROS%2C%20EDGAR.pdf?sequence=1&isAllowed=y

López, L. (1993). Evaluación conductual en la empresa. *Revista Latinoamericana de Psicología*, Vol.25, 375-402.

Lopez, L. (2008). *Como emplear la Psicología Industrial/Organizacional1.* PERSIST LTD. Obtenido de file:///C:/Users/fpmgsantilla/Downloads/9.1.ComoemplearlaPsicologiaIndustrial_OrganizacionalparaaumentarlaSeguridad.pdf

López, L. (2008). *Intervención psicológica en al empresa.* Madrid: Editorial Piramide.

Lopez, L. (2010). *Aplicaciones actuales de la psicología y la neurociencia a la prevención de riesgos laborales.* Valencia-España: Congreso ORP.

Manso Pinto, J. (2002). El legado de Frederick Irving Herzberg. *Revista Universidad EAFIT*, 79-86.

Martínez Rada, S. (2013). *Ergonomía en construcción: su importancia con respecto a la seguridad.* Barcelona: Jupiter.

Maslow, A. (1987). *Motivation and personality.* New York: Addison-Wesley Longman.

McAfee, R., & Winn, A. (1989). The use of incentives/feedback to enhance work place safety: a critique of the literature. *Journal of Safety Research*, Vol 20, 7-19.

McClelland, D. (1930). *Informe sobre el perfil motivacional.* Venezuela: Fundase.

Meliá, J., Ricarte, J., & Arnedo, M. (1998). La psicología de la seguridad (I): Una revisión de los modelos procesuales de inspiración mecanicista. *Revista de Psicología Gral y APLIC.*, 37-54.

Menckel, E. (1985). The development and evaluation of accident prevention routines: a case study. *Journal of Safety Research*, Vol.16, 73-82.

MTPE, M. d. (Febrero de 2020). Notificaciones de accidentes de trabajo, incidentes peligrosos y enfermedades ocupacionales. Lima, Lima, Perú.

MTPE, M. d. (Febrero de 2020). *Notificaciones de accidentes de trabajo, incidentes peligrosos y enfermedades ocupacionales.* Obtenido de http://www2.trabajo.gob.pe/estadisticas/estadisticas-accidentes-de-trabajo/

Naranjo, M. (2009). Motivación:perspectivas teóricas y algunas consideraciones de su importancia en el ámbito educativo. *Revista Educación*, 153-170.

O'Toole, M. (2002). The relationship between employees' perceptions of safetu and organizational culture. *Journal of Safety Research*, 231-243.

Porter, L., & Lawler, E. (1975). *Behavior in organization.* New York: McGrawHill.

Prswel, J., & Rumar, K. (1984). Occupational accident research: where have we been and where we are going? *Journal of Occupational Accidents*, 219-228.

Rivas, R. K. (2018). Tesis: Programa de motivación para mejorar el desempeño laboral. Pimentel, Perú: Universidad Señor de Sipán. Obtenido de https://repositorio.uss.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12802/7398/Rivas%20Cruzado%2c%20Ruleysbi%20Katheryne.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Robbins, S. (2004). *Comportamiento organizacional.* México: PEARSON EDUCATION.

Salinas, M. (Marzo de 2017). *Accidentes de trabajo. Consecuencias jurídicas.* Obtenido de https://www.cerem.pe/blog/accidentes-de-trabajo-consecuencias-juridicas

Salinas, M. (Marzo de 2017). Accidentes de trabajo. Consecuencias Jurídicas. Lima, Lima, Perú.

Sanchez, M., & Garcia, M. (2017). *Satisfacción laboral en los entornos de trabajo.* Chiclayo: Scientia Et Technica.

Santrock, J. (2011). *Psicología de la educación.* México: McGraw-Hill.

Schafer, S., & Kotrlik, J. (1986). Factors affecting farm safety practices. *Journal of Safety Research*, Vol.17, 123-127.

Schein, E. (1994). *Psicología de la organización.* México: Prentice Hall.

Sulzer-Azaroff, B., & Santamaria, M. (1980). Industrial safety hazard reduction through performance feedback. *Journal of Applied behavior Analysis*, 287-295.

Templer, J., Archea, J., & Cohen, H. (1985). Study of Factors Associated with Risk of Work-Related Stairway Falls. *Journal of Safety Research*, 183-196.

Vroom, V., & Jago, A. (2003). *The new leadership: managing participation in organizations.* New York: Englewood Cliffs.

Walters, V., & Haines, T. (1988). Workers perceptions, knowledge and responses regarding occupational health and safey. *Social Science and Medicine*, 1189-1196.

Zohar, D. (1980). Safety climate in industrial organizations: theoretical and applied implications. *Journal of Applied Psychology*, Vol.65, 96,102.

ANEXOS

ANEXO 001

DETALLE DEL IPERC CON LA ACTIVIDAD SELECCIONADA

RAZÓN SOCIAL O DENOMINACIÓN SOCIAL	RUC	DOMICILIO
Compañía Nacional de Chocolates del Perú	20514584789	Av. Maquinarias Nro. 2360 - Lima - Lima

GERENCIA:	ALEJANDRO BLASS	AREA:	PANIFICACIÓN	PROCESO:	PANETONES	RESPONSAB
REVISADO POR:	CLARA SULCA	CARGO:	JEFATURA	APROBADO POR	IESSA PLASEN	CARGO:

N	SUBPROCESO	ACTIVIDAD	TAREA	PUESTO DE TRABA	TIPO DE TARE	IDENTIFICACIÓN DE PELIGRO		RIESGO ASOCIADO	CONSECUENCIA	MEDIDAS DE CONTROL EXISTENTES	EVALUACION DE CONSECUENCIAS			VALORACIÓN C Tot	PROBABILIDAD (Explicación)	NIVEL DE RIESGO
						PELIGRO	TIPO DE PELIGRO				C1	C2	C3			
14	Acondicionado de insumos	Transporte a planta	Transporte de materia prima con carretilla hidraúlica hacia la zona de pesado.	Operario	Rutinario	Movimiento manual de carga	Ergonómico	Trastornos músculo esqueléticos	Lesiones músculo esqueléticas, Inflamación de tendones, hombro, muñeca, mano, lumbalgia.	Uso de carretillas hidraulicas.	8	2	0	10	8	MODERADO
15				Operario	Rutinario	Infraestrutura inadecuada para el traslado de productos. Mayor de 3° de inclinación.	Locativo	Caidas al mismo nivel, volcaduras de materiales, colisiones, atropellos.	Golpes, contusiones.	Charla de seguridad sobre el correcto traslado de carretillas hidraulicas.	8	2	0	10	10	IMPORTANTE

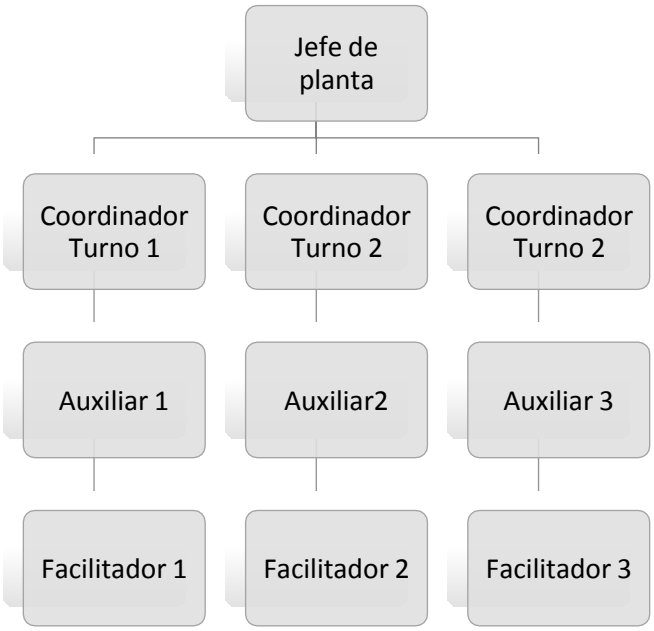
ANEXO 002

IMPLEMENTACIÓN DE MEJORA

ANTES	DESPUES
	
	

ANEXO 003

ESTRUCTURA INTERNA DE LÍDERES EN PLANTA



ANEXO 004

FORMACIÓN DE FACILITADORES

SISTEMA DE GESTIÓN DE SEGURIDAD Y SALUD EN EL TRABAJO

PROGRAMA DE ENTRENAMIENTO A FACILITADORES

I. DATOS GENERALES

CÓDIGO	001
ACREEDORES	Personal de planta
PERIODO	II – 2018
HORAS TEÓRICAS	4 Horas
HORAS PRÁCTICAS	4 Horas

II. OBJETIVOS DEL PROGRAMA

- Integrar y consolidar la difusión de conceptos de seguridad.
- Formar líderes que acompañen el mejor desempeño SSO del personal en entrenamiento.
- Evitar riesgos de accidentabilidad por ingreso de nuevo personal.
- Sensibilizar al personal para el compromiso con la seguridad.
- Garantizar que el personal conozca y sea capaz de desempeñarse como ente motivador para el logro de objetivos en materia de seguridad.

III. RESUMEN

El programa contiene: conceptos generales de seguridad, documentación de planta, utilidad de registros y aplicación de los mismos. Asimismo se analiza el entorno y su relación con el IPERC y sus planes de emergencia para cada caso de aplicación.

IV. METODOLOGÍA

La metodología es teórico-práctica y casuística de temas de seguridad.

Evaluaciones escritas, orales y de campo.

Nota mínima de aprobación: 13 puntos.

SISTEMA DE GESTIÓN DE SEGURIDAD Y SALUD EN EL TRABAJO

V. ORGANIZACIÓN DE APRENDIZAJES

CICLO	CONOCIMIENTOS	METAS	TIEMPO	ACTITUDES
I	Conceptos básicos: ✓ IPERC. ✓ Reglas de oro de seguridad. ✓ Actos /condiciones ✓ Inducción puesto ✓ Tarjetas verdes ✓ Accidentes e incidentes. ✓ Investigación de accidentes.	Consolidar conocimientos básicos de seguridad al 100%. **COMPETENCIAS** Define, compara e identifica conceptos básicos de seguridad	2 horas	Asume una actitud reflexiva sobre la importancia de la seguridad.
	EVALUACIÓN ESCRITA			
II	Documentos de planta ✓ Indicadores ✓ Mapa de evacuación ✓ Matriz IPERC ✓ Estándares ✓ Cuadro de accidentes/ incidentes ✓ EPPS y señales de cada planta	Asegurar que el personal conozca, interprete y entienda toda la documentación y simbología que tiene la planta al 100%. **COMPETENCIAS** Reconoce e identifica de manera precisa los documentos de planta asociados a la seguridad.	2 horas	Reconoce y da importancia a su entorno para el desempeño de facilitador.
	EVALUACIÓN VERBAL			
III	Peligros y riesgos de cada actividad in situ.	Personal tiene que tener la capacidad para compartir y asesorar de manera eficiente al personal capacitado de manera que éste pueda identificar de manera precisa y concisa los principales peligros y riesgos. **COMPETENCIAS** Analiza, plantea y desarrolla eficientemente los peligros y riesgos asociados a cada actividad.	2 horas	Se desempeña y motiva su rol como facilitador.
	Visita guiada a planta CUVRETE	Desenvolvimiento y manejo de conceptos aprendidos en la fase I y II. **COMPETENCIAS** Desarrolla habilidades y técnicas básicas de manejo de grupo.	2 Hora	Demuestra confianza y seguridad al conocer los conceptos y documentación relacionados a seguridad. Interioriza potencial de facilitador.
	EVALUACIÓN EN CAMPO			





ANEXO 005

CEREMONIA DE PRESENTACIÓN



ANEXO 006

ASIGNACIÓN DE RESPONSABILIDADES





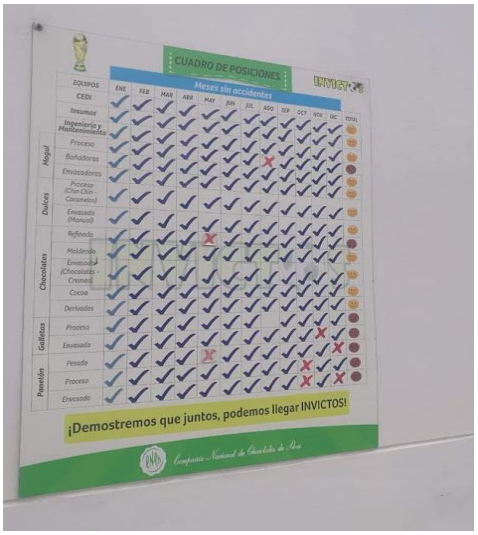

FRAGIL



ANEXO 007

DIFUSIÓN DE ACCIDENTES

Panel principal cerca del comedor



Mural de la planta de producción



Murales en las salas de charla



ANEXO 008

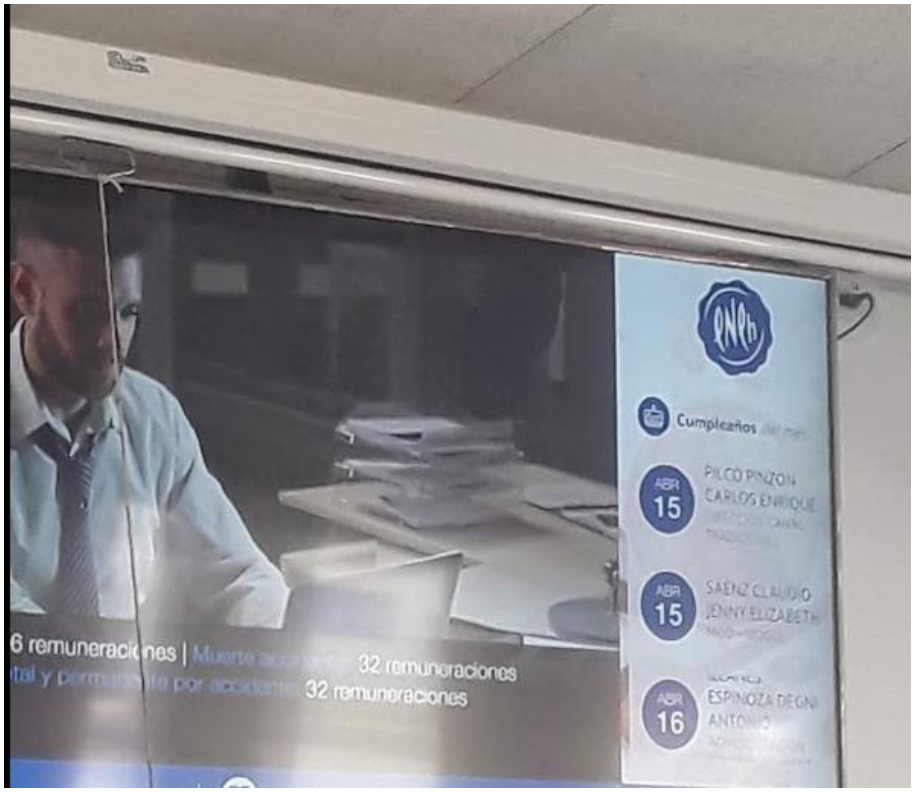
RECONOCIMIENTOS AL LOGRO DE OBJETIVOS





ANEXO 009

DIFUSIÓN DE CUMPLEAÑOS



ANEXO 10

ENCUESTA DE MOTIVACIÓN

A continuación, se presentan una serie de preguntas, elaborada con el propósito de determinar la motivación, para ello se le pide responder a todas las preguntas con sinceridad y absoluta libertad, a la vez se le indica que la presente encuesta es totalmente confidencial, cuyos resultados se darán a conocer únicamente en forma tabulada.

Instrucciones: Lea cuidadosamente cada pregunta, marcando con un aspa (X) la alternativa que usted considere refleja su situación, teniendo en cuenta la siguiente escala:

1.- Totalmente desacuerdo (TD)

2.- Desacuerdo (D)

3.- Indiferente (I)

4.- De acuerdo (DA)

5.-Totalmente de acuerdo (TDA)

Información general

Sexo: Femenino ☐ Masculino ☐

Información especifica

PREGUNTA	TD	D	I	DA	TDA
1) ¿Se siente usted satisfecho cuando cumple con cada una de sus actividades?					
2) ¿La empresa ofrece diferentes oportunidades para que usted realice innovaciones para mejorar su área de trabajo?					
3) ¿Se siente usted comprometido con la ejecución de sus labores debido a la responsabilidad que muestra la empresa?					
4) ¿En la empresa siempre se recibe reconocimiento público por haber tenido buenos resultados?					
5) ¿Considera usted que su actual puesto de trabajo tiene concordancia con sus objetivos personales y laborales?					
6) ¿La empresa le ofrece una línea de carrera claramente definida?					
7) ¿Se siente usted auto realizado con el puesto de trabajo que desempeña?					
8) ¿Considera usted que se siente seguro en la realización de sus labores, dado que la empresa cumple con las respectivas normas de seguridad?					

9) ¿Considera usted que es determinante una adecuada área de trabajo para incrementar su satisfacción en el trabajo?					
10) ¿Usted considera que la empresa cumple con todos los beneficios sociales laborales?					
11) ¿Considera usted que la empresa promueve el trabajo coordinado con activa comunicación efectiva?					
12) ¿Considera usted que su jefe toma en cuenta los aportes que brinda para mejorar los procesos?					
13) ¿Provee la empresa regularmente capacitaciones para fortalecer sus competencias y destrezas?					
14) ¿Se siente capaz de influenciar en diferentes equipos de trabajo?					
15) ¿Considera usted que la empresa ofrece propuestas para mejorar los mecanismos de trabajo?					
16) ¿Considera usted que manifiesta una actitud positiva cuando se solicita su apoyo en determinadas actividades laborales?					
17) ¿Considera usted que desempeña sus labores con optimismo ante situaciones conflictivas?					
18) ¿Controla usted sus emociones cuando existe mucha presión en el trabajo?					
19) ¿Considera usted que el reconocimiento planteado por la empresa lo motivan a cumplir metas eficientemente?					
20) ¿Se considera la opinión de los colaboradores al momento de fijar las sanciones, en caso se incumpliera el reglamento?					