

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD
CATÓLICA DEL PERÚ
Escuela de Posgrado**



Plan de motivación para los trabajadores del área de producción de
una empresa de alimentos

Trabajo de investigación para obtener el grado académico de Maestra en
Contabilidad que presenta:

Lurdes Tarrillo Deza

Trabajo de investigación para obtener el grado académico de Maestro en
Contabilidad que presenta:

Cristian Martin Asmat Salazar

Asesor:

Marina Virginia Cadenillas Londoña

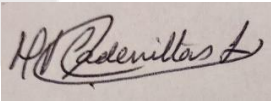
Lima, 2023

Informe de similitud

Yo, Marina Virginia Cadenillas Londoña, docente de la Escuela de Posgrado de la Pontificia Universidad Católica del Perú, asesora del trabajo de investigación titulado “Plan de Motivación para los Trabajadores del Área de Producción de una Empresa de Alimentos”, de los autores Cristian Asmat Salazar y Lurdes Tarrillo Deza, dejo constancia de lo siguiente:

- El mencionado documento tiene un índice de puntuación de similitud de 26 %. Así lo consigna el reporte de similitud emitido por el software Turnitin el 18/08/2023.
- He revisado con detalle dicho reporte, así como el Trabajo de Investigación y no se advierten indicios de plagio.
- Las citas a otros autores y sus respectivas referencias cumplen con las pautas académicas.

Lugar y fecha: Lima, 18 de Agosto de 2023.

Apellidos y nombres de la asesora:	Cadenillas Londoña Marina Virginia	
DNI: 08201958	Firma:	
ORCID: 0000-0002-5559-8340		

Dedicatoria

A mis padres por siempre motivarme a seguir creciendo como persona y profesionalmente.

A mi esposo y mis hijos, por todo el apoyo y comprensión que me brindaron durante mis tiempos de estudio.

A mi mamá, por siempre apoyarme y motivarme a ser mejor persona y profesional.

A mi tío, por enseñarme y apoyarme en mi carrera profesional.



Agradecimientos

A nuestra asesora, Marina Cadenillas, por toda la orientación que nos brindó en la realización de este trabajo de investigación, su apoyo y amistad han sido fundamentales para culminar este trabajo de investigación.



Resumen

El presente trabajo de investigación tiene como objetivo identificar las fuentes de motivación que experimentan los colaboradores del área de producción de una empresa de alimentos, con el fin de poder sugerir un plan de motivación laboral que pueda ayudar al desarrollo y crecimiento organizacional, así como de los asociados de la empresa. Dado que los colaboradores son un grupo de interés importante dentro de la organización, que pueden generar un diferencial competitivo en el mundo globalizado, es que se decidió realizar la presente investigación. Asimismo, es importante mencionar que en el Perú abundan los emprendedores, empresas informales y familiares. Siendo Bartori S.A.C. una empresa familiar con veintisiete años en el mercado, se considera útil y atractivo estudiar su dinámica de gestión.

Se inició el estudio con la elaboración del diagnóstico situacional de la empresa y se planteó como problema principal la ausencia en la aplicación de diversos tipos de motivación. La investigación realizada tuvo un enfoque cualitativo, fue de tipo de investigación descriptivo, transversal, no experimental. Las técnicas de recolección de datos utilizadas fueron la entrevista, encuesta y observación. La encuesta fue recibida y procesada a través del Formulario de Google. El instrumento de recolección de datos utilizado fue la Escala Multidimensional de Motivación Laboral (MWMS), que refleja el análisis de la teoría de la autodeterminación.

Posteriormente, se procedió a realizar el análisis e interpretación de los resultados obtenidos en la encuesta y con los apuntes recaudados en las entrevistas a la señora ex jefe de producción, a la señora experta y las observaciones de los investigadores, se procedió finalmente a preparar la propuesta del plan de motivación laboral sugerido para la empresa de alimentos.

Abstract

This research is primarily intended to identify the sources of motivation that can be found by the workers of the production line in a food company. The ultimate goal is to propose a worker motivation plan that can boost motivation in those workers and add to the development and growth of the Company. Decision to conduct this kind study was based on a realization and reinforcement of the idea that workers, employees, collaborators, etc are a critical stakeholder in an organization, business, company, who can drive a competitive advantage for any given company in this globalized world. On the other hand, it is worth noting, at this point that entrepreneurs, informal and family businesses abound in Peru. Being Bartori S.A.C. is a family business with twenty-seven years in the market, it is a considered useful and attractive to study its management dynamics.

The research was begun with the preparation of a situational diagnosis of the family business and the observed lack of motivation in the application of different motivation types. A qualitative approach was used; it was descriptive, cross-sectional, non-experimental. The data collection techniques used were the interview, survey and observation. The survey study was conducted and processed using Google form. The data collection instrument used was the Multidimensional Work Motivation Scale (MWMS), which reflects the analysis of the self-determination theory.

Subsequently, we proceeded to carry out an analysis and interpretation of the data collected and results obtained from the survey as well as the notes taken in interviews with the former head of production, the expert consulted and the observations of the researchers, we finally began preparing a draft proposal of the worker motivational plan for this food company that is a family business.

Tabla de Contenido

Informe de similitud.....	1
Dedicatoria.....	2
Agradecimientos	3
Resumen.....	4
Abstract.....	5
Índice de tablas	9
Índice de figuras.....	10
CAPÍTULO I: DIAGNÓSTICO SITUACIONAL	11
Planteamiento del problema	11
Formulación del problema.....	14
Problema general	14
Problemas específicos.....	14
Objetivos	14
Objetivo general.....	14
Objetivos específicos	14
CAPÍTULO II: ANÁLISIS EXTERNO	17
Fuerzas económicas.....	17
Fuerzas Políticas, Gubernamentales y Legales	22
Fuerzas Sociales, Culturales, Demográficas y Ambientales	24
Fuerzas tecnológicas.....	26
Fuerzas sanitarias	27
Análisis del sector	28
Modelo de las Cinco Fuerzas de Porter	28
Rivalidad entre los competidores.....	28

Poder de negociación de los proveedores.	29
Poder de negociación de los clientes.	30
Amenaza de los nuevos competidores.	32
Amenaza de productos y servicios sustitutos.....	32
CAPÍTULO III: ANÁLISIS INTERNO.....	33
Antecedentes	33
Alcance de la empresa.....	34
Visión.....	34
Misión	34
Estructura Organizacional	34
Finanzas.....	38
Análisis de Ventas.....	38
Análisis de Costos y Gastos.....	40
Análisis Financiero-Económico.....	41
Gestión del Talento Humano.....	43
Evolución del número de colaboradores.....	44
Plan de Bienestar Social.....	45
Inducción y capacitación al personal.	45
Exámenes médicos ocupacionales.	45
Celebraciones por fechas especiales.	45
Operaciones y Productos	46
Operaciones.....	46
Recepción de materia prima, insumos, aditivos y material de embalaje.	
.....	46
Pesado.	46

Batido.....	46
Moldeado y cocción.....	46
Envasado y encajado.....	46
Surtido.....	47
Almacenamiento.....	47
Despacho.....	47
Número de colaboradores	48
Productos.....	48
Rollitos.....	48
Dulcera.....	48
Conazo.....	48
Barquiroll.....	48
Coronita.....	49
CAPÍTULO IV MARCO TEÓRICO.....	50
Importancia de la motivación.....	50
Concepto de la motivación.....	51
Teorías de la Motivación.....	52
Teorías Clásicas de la Motivación.....	52
Teorías Contemporáneas de la Motivación.....	54
Análisis de las Teorías Clásicas y Contemporáneas de la Motivación.....	56
CAPÍTULO V DESARROLLO DE ESTUDIO	59
Enfoque de investigación	59
Tipo de investigación	59
Diseño de investigación.....	60
Participantes	60

Técnicas e instrumento de recolección de datos	61
Técnica de recolección de datos	61
Entrevista	61
Observación	62
Encuesta	62
Instrumento de recolección de datos.....	63
Análisis e interpretación de resultados	64
Propuesta del plan de motivación.....	66
CONCLUSIONES.....	70
REFERENCIAS.....	71
APÉNDICES	77

Índice de tablas

Tabla 1 Evolución del índice mensual de la producción nacional: 2021	12
Tabla 2 Índice de rotación de personal: 2018-2022	13
Tabla 3 Número de colaboradores que renunciaron el año 2022	13
Tabla 4 Plan de motivación para colaboradores del área de producción de una empresa de alimentos	15
Tabla 5 Variación porcentual del índice de volumen físico.....	17
Tabla 6 Variación porcentual del índice de precios al consumidor de Lima metropolitana	21
Tabla 7 Beneficios laborales	23
Tabla 8 Distribución socioeconómica de hogares en el Perú 2019-2021.....	25
Tabla 9 Principales problemas del país: octubre 2019-marzo 2022.....	25
Tabla 10 Top 10 de empresas del sector de alimentos en el Perú	29
Tabla 11 Proveedores del sector alimentos	30
Tabla 12 Clientes del sector alimentos.....	31
Tabla 13 Relación de cargos de Bartori S.A.C.	35
Tabla 14 Costos y gastos año 2021	40
Tabla 15 Costos y gastos año 2020.....	40
Tabla 16 Estado de situación financiera al 31 de diciembre 2021 y 2020 expresado en soles	42
Tabla 17 Estado de resultados al 31 de diciembre del 2021 y 2020 expresado en soles	43
Tabla 18 Número de colaboradores a cargo del proceso productivo	48
Tabla 19 Teorías clásicas de la motivación.....	52
Tabla 20 Área de producción	60
Tabla 21 Resumen de la encuesta de la escala multidimensional de motivación laboral (MWMS) aplicada en una empresa de alimentos	64

Tabla 22 Propuesta del plan de motivación	67
--	----

Índice de figuras

Figura 1 Cuantificación del efecto de la pandemia por COVID-19, escenario moderado.....	18
Figura 2 Inflación-variación porcentual de los últimos 12 meses	19
Figura 3 Variación porcentual mensual del índice de precios al consumidor de Lima metropolitana 2020-2022	20
Figura 4 Variación acumulada del índice de precios al consumidor en Lima metropolitana 2019-2022	22
Figura 5 Principales países productores de máquinas-herramienta en el 2020 según el valor de producción en millones de euros.....	27
Figura 6 Estructura organizacional de la empresa Bartori S.A.C.	35
Figura 7 Clasificación de los colaboradores por categoría de Bartori S.A.C.	38
Figura 8 Análisis de ventas 2021	39
Figura 9 Análisis de ventas 2020.....	39
Figura 10 Evolución del número de colaboradores 2022-2021	44
Figura 11 Ciclo productivo de la empresa Bartori S.A.C.	47
Figura 12 Continuo de autodeterminación.....	56
Figura 13 Escala 7 de la escala multidimensional de motivación laboral (MWMS).....	65



CAPÍTULO I: DIAGNÓSTICO SITUACIONAL

Planteamiento del problema

El Perú fue afectado seriamente por la pandemia del COVID-19, al punto de que existieron más de cuatro millones de casos confirmados y doscientos dieciocho mil fallecidos a diciembre del 2022, desde que se inició la pandemia en marzo del año 2020.

Una cuarentena estricta y un prolongado estado de emergencia ocasionó un descenso del PBI de 11.12% en el 2020 (INEI, 2021).

En el 2020, la tasa de empleo disminuyó en 13% y tasa de desempleo aumentó en 3.5% respecto al 2019 (INEI, 2020). La pobreza incrementó en un orden de 10 puntos porcentuales aproximadamente, pasando del 20% al 30% en el 2020 respecto al 2019 (INEI, 2021a).

La pandemia ha golpeado duramente a los empresarios de los diversos sectores del país. Como podemos apreciar en la Tabla N.º 1, Evolución del Índice Mensual de la Producción Nacional: diciembre 2021, el sector manufactura, al que corresponde la empresa de nuestro estudio, registró un crecimiento de 17.73% en el 2021.

Según (INEI, 2021) el crecimiento de la industria manufacturera se determinó principalmente por la reactivación de la economía, tras la declaración del Estado de Emergencia Nacional decretada por el gobierno, la cual estableció el aislamiento social obligatorio y la paralización de la mayoría de los sectores económicos como consecuencia del brote del COVID-19 en marzo del 2020. En la industria manufactura se encuentra la empresa Bartori S.A.C., que se dedica a la producción y comercialización de barquillos para helados.

Tabla 1*Evolución del índice mensual de la producción nacional: 2021*

Sector	Ponderación 1/	Variación Porcentual	
		Diciembre 2020	Enero- diciembre 2021
Economía total	100,00	1,72	13,31
DI-Otros impuestos a los productos	8,29	4,97	19,17
Total industrias (producción)	91,71	1,46	12,81
Agropecuario	5,97	9,20	3,81
Pesca	0,74	-12,60	2,78
Minería e hidrocarburos	14,36	-6,07	7,45
Manufactura	16,52	1,45	17,73
Electricidad, gas y agua	1,72	2,52	8,55
Construcción	5,10	-8,90	34,66
Comercio	10,18	2,69	17,82
Transporte, almacenamiento, Correo y mensajería	4,97	10,62	43,33
Alojamiento y restaurantes	2,86	32,07	7,61
Telecomunicaciones y otros servicios de información	2,66	4,73	5,94
Financiero y seguros	3,22	-8,33	14,37
Servicios prestados a empresas	4,24	4,39	4,19
Administración pública, defensa y otros	4,29	3,76	8,90
Otros servicios 2/	14,89	5,86	

Nota: Instituto Nacional de Estadística e Informática, 2021

Consideramos importante mencionar que la pandemia ha desencadenado y puesto en evidencia una problemática que venía preocupando a Bartori S.A.C. en los últimos años y es la alta rotación de los colaboradores, hecho que se evidenció entre los años 2019 y 2020 por efectos de la pandemia, el cual registró un índice de rotación de personal de 44.21% en el año 2019 y 67.03% en el año 2020, como se aprecia en la Tabla N.º 2. Para los años 2021 y 2022 se registró un índice de rotación de personal de 50% y 83.16%, respectivamente, siendo el año 2022 el índice más alto que se registra, a causa de la renuncia en ese año de un total de 51 colaboradores, de los cuales 41 por término de contrato de trabajo por las constantes faltas, como se muestra en la Tabla N.º 3, por el cambio de sede a la nueva planta productora,

ubicada en Huachipa, por el elevado costo en movilidad, alimentación, gastos que los colaboradores no podían cubrir.

Tabla 2

Índice de rotación de personal: 2018-2022

Años	Índice de rotación de personal
2018	38.62%
2019	44.21%
2020	67.03%
2021	50.00%
2022	83.16%

Nota: Información de la empresa, 2022

Tabla 3

Número de colaboradores que renunciaron el año 2022

Causales	N.º de colaboradores
Por término de contrato de trabajo (falta de los colaboradores)	41
Por cambio de sede a nueva planta productora (elevados costos en movilidad y alimentación)	10
Total	51

Nota: Información de la empresa, 2022

La situación expuesta nos genera muchas inquietudes, especialmente hacia el desempeño de los colaboradores de producción de la empresa Bartori S.A.C. Como sabemos, el ser humano representa el capital más importante para la empresa (Chiavenato, 2017), es conveniente conocer qué les está faltando, que les impide a dar el máximo de sí mismos en la empresa, por qué no están siendo eficientes. Esto nos conduce a la necesidad de saber cómo se está aplicando la motivación, para que la empresa potencie su rendimiento y puedan revertir las consecuencias del COVID en sus utilidades. Es importante mencionar, que

obtuvimos la carta de autorización de la empresa para realizar la investigación, la cual se encuentra en el apéndice A.

Formulación del problema

Problema general

¿En qué consistiría un plan de motivación para los colaboradores del área producción de una empresa de alimentos?

Problemas específicos

¿Se aplican los factores motivacionales adecuados a los colaboradores del área de producción de la empresa de alimentos?

¿Qué necesidades tienen los colaboradores del área de producción de la empresa de alimentos?

¿Cuáles son los beneficios que desean obtener los colaboradores del área de producción de la empresa de alimentos?

¿Cómo se evalúa el desempeño a los colaboradores del área de producción en la empresa de alimentos?

¿Cómo se realiza el proceso de reclutamiento, selección e inducción de los colaboradores del área de producción en la empresa de alimentos?

Objetivos

Objetivo general

Diseñar un plan de motivación para los colaboradores del área de producción de una empresa de alimentos.

Objetivos específicos

Aplicar los refuerzos adecuados a los colaboradores del área de producción de la empresa de alimentos teniendo en cuenta la teoría de autodeterminación.

Identificar las necesidades que tienen los colaboradores del área de producción de la empresa de alimentos.

Identificar los beneficios que desean obtener los colaboradores del área de producción de la empresa de alimentos.

Analizar la evaluación del desempeño a los colaboradores del área de producción en la empresa de alimentos.

Analizar cómo se realiza el proceso de reclutamiento, selección e inducción de los colaboradores del área de producción en la empresa de alimentos

De acuerdo con lo identificado y analizado, aplicaremos un plan de motivación para los colaboradores del área de producción de la empresa de alimentos, como se aprecia en la Tabla N.º 4, con la finalidad de mejorar el desempeño de los colaboradores en la empresa.

Tabla 4

Plan de motivación para colaboradores del área de producción de una empresa de alimentos

Problema de investigación	Objetivos
Problema general	Objetivo general
¿En qué consistiría un plan de motivación para los colaboradores del área producción de una empresa de alimentos?	Diseñar un plan de motivación para los colaboradores del área de producción de una empresa de alimentos.
Problemas específicos	Objetivos específicos
¿Se aplican los factores motivacionales adecuados a los colaboradores del área de producción de la empresa de alimentos?	Aplicar los factores motivacionales adecuados a los colaboradores del área de producción de la empresa de alimentos teniendo en cuenta la teoría de la autodeterminación.
¿Qué necesidades tienen los colaboradores del área de producción de la empresa de alimentos?	Identificar las necesidades que tienen los colaboradores del área de producción de la empresa de alimentos.
¿Cuáles son los beneficios que desean obtener los colaboradores del área de producción de la empresa de alimentos?	Identificar los beneficios que desean obtener los colaboradores del área de producción de la empresa de alimentos.
¿Cómo se evalúa el desempeño a los colaboradores del área de producción en la empresa de alimentos?	Analizar la evaluación del desempeño a los colaboradores del área de producción en la empresa de alimentos.
¿Cómo se realiza el proceso de reclutamiento, selección e inducción de los colaboradores del área de producción en la empresa de alimentos?	Analizar cómo se realiza el proceso de reclutamiento, selección e inducción de los

Problema de investigación	Objetivos
	colaboradores del área de producción en la empresa de alimentos.

Nota: Elaboración propia.



CAPÍTULO II: ANÁLISIS EXTERNO

Analizaremos las variables del macroambiente, que se desarrollan influenciando en el sector de alimentos, en el que se encuentra la empresa de estudio: BARTORI S.A.C.

Fuerzas económicas

Como principal variable económica, encontramos el producto bruto interno (PBI), que es el indicador económico más relevante de la economía y se conceptualiza como el valor total de los bienes y servicios originados en el territorio económico durante un periodo de tiempo, que generalmente es un año (Instituto Nacional de Estadística e Informática, 2000). En la Tabla N.º 5, se puede identificar que el año más duro fue el 2020 para todos los sectores, el PBI bajó en promedio un 11% respecto al periodo 2019, como consecuencia de la disminución del consumo (-8.8 %) y de una tendencia negativa de las exportaciones de bienes y servicios (-19 %), a pesar del ascenso de la inversión bruta fija (15.6 %) y del gasto de consumo final del gobierno (8.2 %).

Tabla 5

Variación porcentual del índice de volumen físico

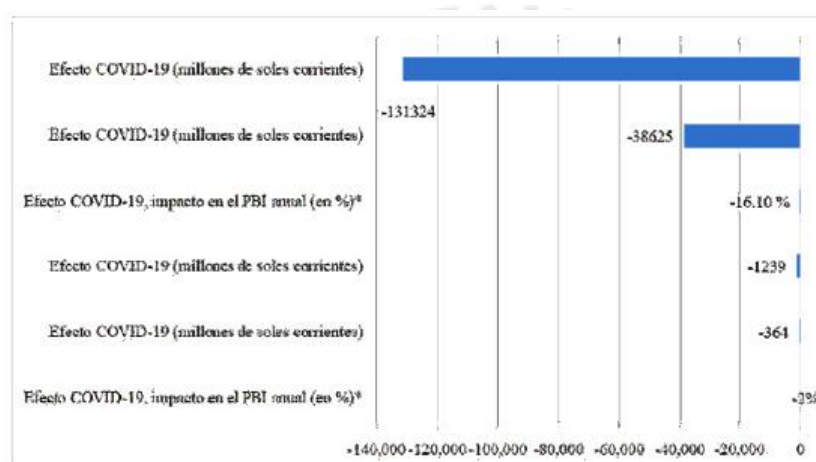
Actividad	2020/2019					2021/2020				
	I Trim.	II Trim.	III Trim.	IV Trim.	Año	I Trim.	II Trim.	III Trim.	IV Trim.	Año
Economía Total (PBI)	-3,4	-29,6	-8,7	-1,6	-11,0	4,5	41,8	11,4	3,2	13,3
Agricultura, ganadería, caza y silvicultura	3,1	1,6	-2,7	1,2	0,8	-0,2	0,6	10,5	5,6	3,8
Pesca y acuicultura	-18,0	-15,3	11,8	35,3	3,1	35,0	19,8	-39,6	-7,9	2,8
Extracción de petróleo, gas y minerales	-5,8	-34,5	-10,3	-4,0	-13,5	0,1	38,3	4,5	-3,4	7,4
Manufactura	-10,3	-36,3	-7,8	1,1	-13,3	16,8	59,8	7,8	1,3	17,7
Electricidad, gas y agua	-2,3	-19,8	-3,4	-0,5	-6,5	2,8	25,3	6,3	3,0	8,5
Construcción	-12,4	-64,6	-4,5	17,9	-14,9	39,1	222,9	21,0	-5,8	35,5
Comercio	-4,5	-43,8	-5,4	-0,1	-13,3	1,6	84,9	10,0	3,8	18,0
Transporte, almacenamiento, correo y mensajería	-5,5	-53,1	-28,9	-22,2	-27,4	-14,4	75,3	27,4	14,0	17,9
Alojamiento y restaurantes	-11,1	-89,5	-61,6	-38,0	-50,5	-31,7	430,6	100,7	45,7	43,3
Telecomunicaciones y otros servicios de información	1,2	4,6	5,4	5,9	4,2	8,8	8,1	7,0	6,3	7,6
Servicios financieros, seguros y pensiones	1,6	6,5	18,3	19,8	11,4	18,0	10,1	3,5	-6,2	6,1
Servicios prestados a las empresas	-0,6	-42,7	-19,0	-10,5	-18,5	-5,5	63,6	13,3	5,1	14,5
Administración pública y defensa	4,7	3,9	3,9	4,2	4,2	4,8	5,4	3,1	3,6	4,2
Otros servicios	2,7	-18,6	-9,4	-5,9	-7,9	-0,5	17,0	10,4	6,0	7,8
Total Industrias (VAB)	-3,3	-29,7	-8,6	-1,6	-10,9	4,1	40,6	10,9	3,0	12,8
Otros impuestos a los productos y DM	-4,1	-29,5	-10,3	-2,6	-11,6	8,1	53,8	16,8	4,9	18,5

Nota: Instituto Nacional de Estadística e Informática, diciembre 2021

La disminución del PBI fue consecuencia de las medidas restrictivas establecidas por el estado de emergencia nacional, con el fin de contrarrestar los efectos de la pandemia de COVID-19. En la Figura N.º 1, se aprecia que el descenso del PBI a -11.1 % en el 2020, significó una pérdida de más de 131 mil millones de soles, lo que representa más de 1,2 mil millones de soles diarios (INEI, 2020).

Figura 1

Cuantificación del efecto de la pandemia por COVID-19, escenario moderado



Nota: INEI 2020

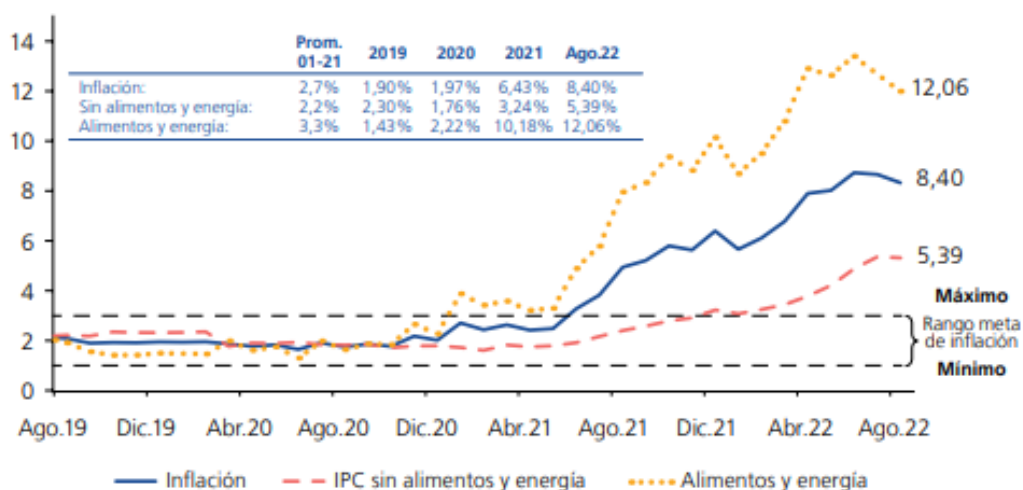
Posteriormente, de acuerdo a lo indicado por (INEI, 2022a), en el cuarto trimestre de 2021 el Producto Bruto Interno (PBI), a precios constantes de 2007, se incrementó en 3,2%, explicado básicamente por el mayor consumo de las familias que creció 4,0%, así como, las exportaciones de bienes y servicios que crecieron en 9,5%. El mismo informe sostiene, que la actividad económica continuó recuperándose por cuatro trimestres consecutivos, generada por el mayor número de actividades económicas en operación y en particular los servicios, asociada al mayor acceso de la población a los programas de vacunación contra la COVID-19, con lo que, el ascenso del PBI del cuarto trimestre de 2021 respecto al mismo periodo de 2019 fue mayor en 1,5%.

Según el Banco Mundial (2022), el PIB incrementó un 3,5 % interanual en el primer semestre de 2022, fue generado por los sectores de manufactura, construcción y servicios, y debido a las menores restricciones establecidas por el gobierno en comparación con el primer semestre del año anterior.

Como segunda variable económica relevante tenemos a la inflación, que viene a ser el incremento generalizado y continuo en el nivel general de precios de los bienes y servicios de la economía (Ren & Radcliffe, 2009). Según el BCRP (2022), la inflación interanual continuó siendo impactada por los altos precios internacionales de alimentos y energía, llegando a un máximo de 8,81 por ciento en junio, para luego descender a 8,40 por ciento en agosto, como se puede apreciar en la Figura N.º 2.

Figura 2

Inflación-variación porcentual de los últimos 12 meses



Nota: Banco Central de Reserva del Perú, septiembre 2022

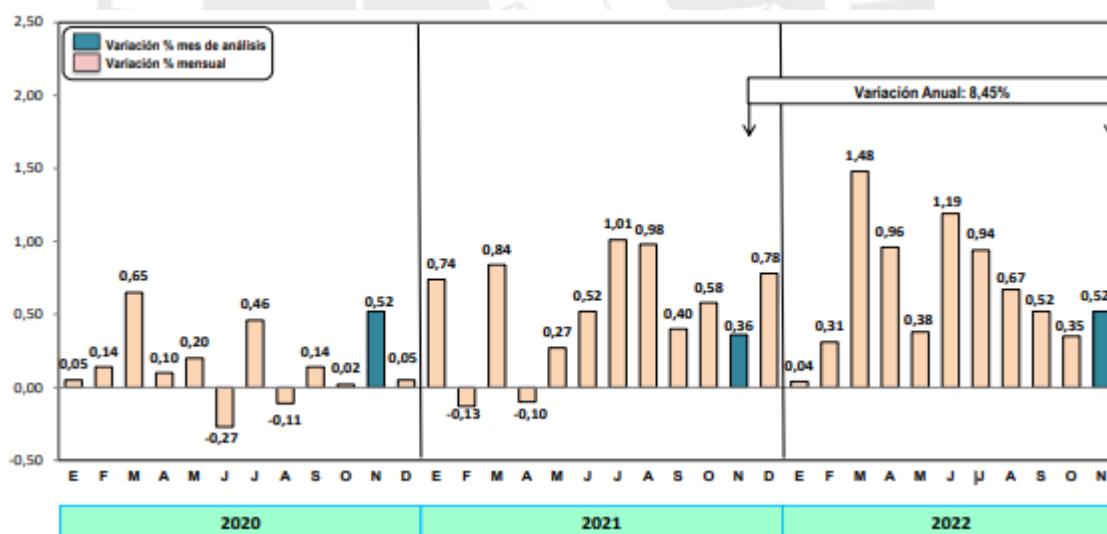
De la misma manera, según el Banco Mundial (2022), la inflación se aceleró en el 2022 respecto del año anterior, esto debido al incremento mundial de los precios de los productos básicos y al estímulo de la demanda interna para incentivar la recuperación después de la crisis de la COVID-19.

Según Gee y Limo (2016), la inflación se mide como la variación en el índice de precios al consumidor dentro de una canasta básica representativa. En Perú, existe el Índice de Precios al Consumidor de Lima Metropolitana, indicador estadístico que mide la evolución de los precios, durante un periodo establecido, para un grupo de productos (bienes y servicios) representativos del gasto de la población de Lima Metropolitana (INEI, 2022b).

El Instituto Nacional de Estadística e Informática presenta en su Informe Técnico de Variación de los Indicadores de Precios de la Economía, un aumento del 0.52% en noviembre 2022 respecto al año anterior (noviembre 2021 fue 0.36%) del Índice de Precios al Consumidor de Lima Metropolitana (INEI, 2022c), como se visualiza en la Figura N.º 3.

Figura 3

Variación porcentual mensual del índice de precios al consumidor de Lima metropolitana 2020-2022



Nota: Instituto Nacional de Estadística e Informática, noviembre 2022

Según el INEI (2022), el resultado del Índice de Precios al Consumidor de Lima Metropolitana del mes de Nov 2022, se debió al comportamiento de los precios en las divisiones de consumo: Alimentos y Bebidas No Alcohólicas que tuvo un aumento de 0,77%, Restaurantes y Hoteles 0,68%, Alojamiento, Agua, Electricidad, Gas y Otros Combustibles

0,83%, Bienes y Servicios Diversos 0,60% y Transporte con 0,27%, que tuvo un aporte total de 0,45 puntos porcentuales, explicando el 88% de la variación del índice general (0,52%), como se muestra en la Tabla N.º 6.

Tabla 6

Variación porcentual del índice de precios al consumidor de Lima metropolitana

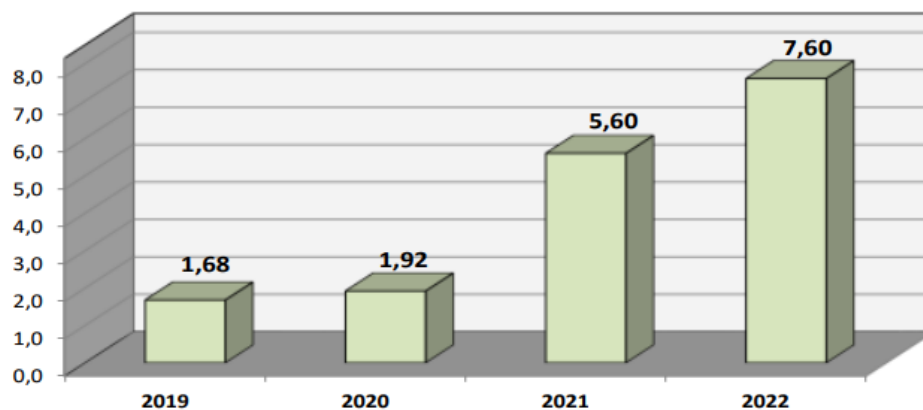
Divisiones de Consumo	Ponderación	Variación %		
		Noviembre 2022	Ene. - Nov.22	Dic.21 - Nov.22
Índice General	100,000	0,52	7,60	8,45
1. Alimentos y bebidas no alcohólicas	22,967	0,77	13,25	14,08
2. Bebidas alcohólicas, tabaco y estupefacientes	1,606	0,45	3,18	3,09
3. Prendas de vestir y calzado	4,196	0,25	2,15	2,26
4. Alojamiento, agua, electricidad, gas y otros combustibles	10,554	0,83	4,07	5,70
5. Muebles, artículos para el hogar y la conservación ordinaria del hogar	5,106	0,24	3,26	3,85
6. Salud	3,484	0,28	4,53	4,63
7. Transporte	12,397	0,27	10,37	12,58
8. Comunicaciones	4,771	-0,02	0,98	1,05
9. Recreación y cultura	3,958	0,46	5,81	6,40
10. Educación	8,607	0,11	3,92	3,92
11. Restaurantes y hoteles	15,885	0,68	8,66	9,50
12. Bienes y servicios diversos	6,469	0,60	6,03	6,43

Nota: Instituto Nacional de Estadística e Informática, noviembre 2022

Además, en el informe (INEI, 2022c), señala que la variación acumulada de los once meses del año 2022 fue de 7,60%, produciendo una variación promedio mensual de 0,67%. En comparación con las tasas acumuladas para el mismo periodo (de enero a noviembre) de los años precedentes, presenta una variación mayor al comportamiento del año 2021 que fue 5,60%, y, asimismo, es ascendente a los obtenidos en los años 2020 y 2019 que fueron 1,92% y 1,68% respectivamente, como se presenta en la Figura N.º 4.

Figura 4

Variación acumulada del índice de precios al consumidor en Lima metropolitana 2019-2022



Nota: Instituto Nacional de Estadística e Informática, 2020

El incremento de los precios es un fenómeno global y tiene sus orígenes en los problemas logísticos que se generaron tras la reapertura de la economía. Posteriormente, se agravó debido al conflicto entre Rusia y Ucrania, el cual originó un aumento en los precios del petróleo, el maíz, el trigo, entre otros productos. Asimismo, la constante incertidumbre y la poca capacidad de las autoridades para aplicar medidas que mitiguen los efectos de factores externos no han ayudado a reducir la inflación ni sus consecuencias (Ministerio de Desarrollo Agrario y Riego, 2022).

Fuerzas Políticas, Gubernamentales y Legales

Otra influencia del macroambiente son las variables políticas, gubernamentales y legales. Según F. David (2017), “las empresas dependen en gran medida de los contratos o subvenciones gubernamentales”.

Respecto a las subvenciones gubernamentales, el gobierno en el año 2020, otorgó subvenciones con el fin de ayudar a las personas y empresas afectadas por el aislamiento y la inmovilización social obligatoria, debido a la crisis del COVID-19, con el propósito de

brindar una respuesta rápida y efectiva a las necesidades de liquidez (Decreto Legislativo N° 1455, 2020).

Respecto a la variable legal, el gobierno en el año 2008, aprobó la Ley de Inocuidad de los Alimentos (D.L. N°1062-MINSA, 2008), con el objetivo de garantizar la inocuidad de los alimentos destinados al consumo humano, con el propósito de cuidar la vida y salud de las personas. En esta ley, se establece que las empresas dedicadas a la fabricación de alimentos podrán ser objeto, en cualquier momento, de vigilancia y control sanitario, para corroborar la aplicación de un sistema de aseguramiento de la calidad basado en análisis de peligros y control de puntos críticos (HACCP).

Además, existe el régimen laboral de la mediana empresa, cuya clasificación, es de acuerdo a las ventas anuales, superiores a las 1,700 unidades impositivas tributarias y hasta el monto límite de 2,300 (Peruano, 2013). Este régimen otorga beneficios laborales a los trabajadores, como se detalla en la Tabla N.º 7.

Tabla 7

Beneficios laborales

Beneficios Laborales - Régimen Laboral General Mediana Empresa
Percibir la remuneración mínima vital (RMV).
Asignación familiar equivalente al 10% de la remuneración mínima vital (RMV).
La jornada de trabajo es de 08 horas diarias o 48 horas a la semana como máximo.
Descanso semanal y feriados.
Remuneración por trabajo en sobretiempo.
Derecho a 30 días calendario de descanso vacacional por cada año completo de servicio.
Gratificaciones en julio y diciembre.
Derecho a participar en las utilidades de la empresa.
Cobertura de seguridad social en salud a través del ESSALUD.
Cobertura Seguro Complementario de Trabajo de Riesgo (SCTR).
Indemnización por despido arbitrario equivalente a una remuneración y media por cada mes dejado de laborar, en caso sea un contrato a plazo determinado, y le tocará una remuneración y media por cada año de trabajo en caso sea un contrato indeterminado; en ambos casos con un máximo de 12 remuneraciones.

Nota: MINTRA, 2014

En cuanto a las variables gubernamentales consideramos la más importante es el poder ejecutivo, cuyo jefe máximo es el presidente de la república, quien tiene como principales responsabilidades el de cumplir y hacer cumplir la Constitución y los tratados, leyes y demás disposiciones legales, representar al Estado, dentro y fuera de la República, dirigir la política general del Gobierno, entre otros (Constitución Política Del Perú, 1993) .

En su investigación sobre la evolución de los desafíos multidimensionales que enfrenta el Perú ante la crisis política, Ellis (2022) nos resume que alrededor de los últimos veinte años, todos los presidentes se han visto involucrados en casos de corrupción, ya sea cuando estaban en el cargo, forzando su destitución o después de su partida.

De la misma manera, la política peruana languidece una vez más en los ya 30 años que enmarcan a seis presidentes involucrados por escándalos de corrupción (Suarez, 2020). A manera de resumen, se puede sostener que el Perú ha estado envuelto en una profunda crisis de representación política y del sistema de partido desde hace décadas (Delgado, 2020).

Fuerzas Sociales, Culturales, Demográficas y Ambientales

Estas variables del macroambiente hacen referencia a la sociedad, costumbres, atributos de las personas y el medio ambiente. Según F. David (2017), expresa que “los cambios sociales, culturales, demográficos y ambientales tienen un impacto significativo en casi todos los productos, servicios, mercados y clientes”.

Con referencia a la variable social, siendo la más influyente, podemos indicar que la sociedad peruana como otras de América, es desigual y la mayoría de los hogares peruanos dependen principalmente de fuentes de trabajos informales y temporales, con ingresos por jornal (Delgado, 2020). Adicionalmente, debemos indicar que el COVID-19 y la crisis política que vive el país ha generado que la desigualdad de los estratos sociales aumente, como se puede apreciar en la Tabla N.º 8.

Tabla 8*Distribución socioeconómica de hogares en el Perú 2019-2021*

	2019	2020	2021
NSE A	1.8%	1.6%	1.0%
NSE B	10.5%	10.8%	9.0%
NSE C	26.7%	27.7%	28.5%
NSE D	26.8%	24.8%	26.2%
NSE E	34.2%	35.1%	35.3%

Nota: IPSOS Perfiles Socioeconómicos del Perú 2021

En el 2022 el INEIC, realizó una investigación de cuáles son los problemas más importantes que afectan al Perú según la opinión pública en 2022, los resultados fueron que los tres principales problemas que afectaban a la sociedad son la corrupción, la delincuencia y el aumento de precios (INEI, 2022), como se aprecia en la Tabla N.º 9.

Tabla 9*Principales problemas del país: octubre 2019-marzo 2022*

Principales problemas del país	Semestre Móvil			Diferencia (Puntos porcentuales)	
	Oct19- Mar20	Oct20- Mar21	Oct21- Mar22 P/	Oct21-Mar22/ Oct19-Mar20	Oct21-Mar22/ Oct20-Mar21
Corrupción	59,5	56,6	51,1	-8,4	-5,5
Delincuencia	40,4	27,0	32,7	-7,7	5,7
Bajos sueldos/aumento de precios	5,3	7,2	24,1	18,8	16,9
Pobreza	18,3	22,5	19,7	1,4	-2,8
Falta de empleo	13,2	23,1	19,6	6,4	-3,5
Mala calidad de la educación estatal	10,7	11,8	13,1	2,4	1,3
Falta de credibilidad y transparencia del gobierno	7,3	10,1	10,9	3,6	0,8
Falta de seguridad ciudadana	15,3	8,6	10,3	-5,0	1,7
Falta de cobertura / mala atención en salud pública	7,8	12,8	9,1	1,3	-3,7
Falta de apoyo a la agricultura	3,5	3,8	3,5	0,0	-0,3
Violencia en los hogares	6,8	3,4	3,0	-3,8	-0,4
COVID-19	-	11,5	2,5	-	-9,0
Mal funcionamiento de la democracia	1,2	1,7	2,3	1,1	0,6
Violación de derechos humanos	1,6	1,1	1,3	-0,3	0,2
Falta de cobertura del sistema de seguridad social	1,2	1,4	1,0	-0,2	-0,4
Falta de vivienda	0,8	0,7	0,7	-0,1	0,0
Otro	19,3	13,0	14,6	-4,7	1,6
Ninguno	1,4	1,2	0,9	-0,5	-0,3

Nota: Instituto Nacional de Estadística e Informática, 2022

Finalmente, en la variable cultural y ambiental, a nivel global consideramos que el COVID -19 ha impactado en el comportamiento de las personas. Según el informe de investigación de Accenture (2020), empresa de ciberseguridad con sede en Brasil, la gente en todo el mundo ha cambiado sus prioridades personales, siendo la familia lo más valorada después de la crisis pandémica del COVID-19. El informe en mención sostiene que, los hábitos de consumo se han acentuado en mayor importancia en salud y alimentación. Las compras se han acentuado en las necesidades básicas, se ha generado un consumo más consciente, artesanal y sostenible, además incrementando el consumo de forma digital, ya sea por web y/o aplicativos.

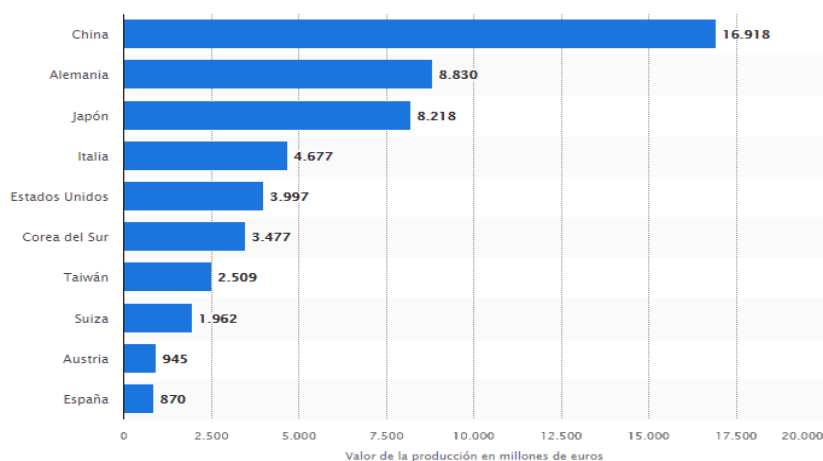
Fuerzas tecnológicas

Otra variable del macroambiente, son las fuerzas tecnológicas, la cual hace referencia al uso y avance de la tecnología utilizada por las industrias para mejorar sus procesos productivos, marketing, ventas, entre otros. Según F. David (2017) “las empresas están utilizando tecnología y aplicaciones móviles para identificar mejor las tendencias de los clientes y emplean datos analíticos avanzados para tomar decisiones estratégicas más precisas”.

Una de las herramientas tecnológicas que utilizan las empresas son las maquinarias, para incrementar su productividad y mejorar su competitividad. Para ello, las empresas importan maquinarias del exterior, invirtiendo un fuerte capital. Los principales países de donde se importan maquinarias son de China y Alemania (Statista Research Department, 2021), como se puede apreciar en la Figura N.º 5.

Figura 5

Principales países productores de máquinas-herramienta en el 2020 según el valor de producción en millones de euros



Nota: Statista

Fuerzas sanitarias

A finales de diciembre del año 2019, las autoridades chinas informaron de un nuevo síndrome respiratorio similar a la gripe que se originó en Wuhan, una ciudad ubicada en el centro de China. El 2 de enero del año 2020, se reportó que 41 pacientes reportados inicialmente en Wuhan presentaban problemas respiratorios agudos, lesiones cardíacas agudas e infecciones secundarias. Un tercio de estos pacientes fueron ingresados en una Unidad de Cuidados Intensivos (UCI), estos pacientes tenían niveles muy altos de citocinas inflamatorias. El 28 de enero del año 2020, se habían notificado más de 4500 casos de la enfermedad de Wuhan 2019-nCoV y 100 muertes. (Singer, 2020)

Fue así, que el virus se fue propagando, empezando por Europa. La región de Lombardía, en el norte de Italia, se posicionó en el segundo foco infeccioso más relevante, el gobierno estableció el estado de cuarentena el 9 de marzo, cuando se tenían registrados 9,172 casos y 463 fallecidos (Vega & Suclupe, 2020).

El 11 de marzo, la Organización Mundial de la Salud (OMS) indicó que el COVID-19 debía ser declarado una pandemia, cuando el virus ya estaba presente en 116 países a nivel mundial, incluyendo Perú. Por esta razón, en el Perú se declaró el Estado de Emergencia Nacional, decretada por el gobierno desde el 16 de marzo de 2020 (Decreto Supremo N° 184-2020-PCM, 2020), la cual ordenó el aislamiento social obligatorio y la paralización de gran parte de los sectores económicos debido al brote del COVID-19, repercutiendo en el sector de alimentos.

Posteriormente, el gobierno nacional oficializó la derogación del (Decreto Supremo N° 016-2022-PCM, 2022) que declara el Estado de Emergencia Nacional por las circunstancias que afectan la vida y salud de las personas debido a la COVID-19 y determina nuevas medidas para el restablecimiento de la convivencia social. La norma manifiesta que la derogación del Decreto Supremo en cuestión se debe a la evolución de la pandemia, la aceleración del proceso de vacunación, el decrecimiento de la positividad, el decrecimiento de los pacientes internados en las unidades de cuidados intensivos, y al menor número de fallecimientos por la COVID-19.

Análisis del sector

Bartori se dedica a la producción y comercialización de barquillos de helado, sus productos utilizan como principal insumo la harina de trigo. La empresa se encuentra dentro del sector manufacturero y teniendo en cuenta el Índice de Precios del Consumidor, se ubica dentro de la división Consumo, en la subdivisión de Alimentos y Bebidas no Alcohólicas. Para fines ilustrativos y de análisis señalaremos que la empresa pertenece al sector de alimentos. Se aplica la Teoría de Porter (Daft, 2019).

Modelo de las Cinco Fuerzas de Porter

Rivalidad entre los competidores. El sector de alimentos se ha ido posicionando en el mercado, siendo la empresa Alicorp, la principal competencia en este sector, como se

visualiza en la Tabla N.º 10, ya que cuenta con una variedad de productos para el consumo masivo que abastece al mercado.

Tabla 10

Top 10 de empresas del sector de alimentos en el Perú

Rank alimentos	Rank TOP 10,000	Razón Social
1	21	ALICORP S.A.A.
2	30	LECHE GLORIA S.A.
3	67	NESTLE PERÚ S.A.
4	158	MOLITALIA S.A.
5	189	MODELEZ PERU S.A.
6	222	LAIVE S.A.
7	281	INDUSTRIAS DEL ESPINO S.A.
8	289	MACHU PICCHU FOODS S.A.C.
9	400	PERALES HUANCARUNA S.A.C.
10	401	AJINOMOTO S.A.

Nota: Perú Top online premium

Poder de negociación de los proveedores. Para el sector de alimentos, existen empresas, como se visualiza en la Tabla N.º 11, que ofrecen materias primas e insumos como harina de trigo, azúcar, y cocoa, también envases y embalajes como cajas, cintas, de excelente calidad, precios y facilidades de pago.

Se puede apreciar, que empresas como Alicorp, Molitalia, son competencia y proveedores de las empresas del sector de alimentos, por lo que se establece alianzas que permiten afianzar las relaciones comerciales, brindando calidad en los productos, precios competitivos y facilidades de pago como otorgar crédito.

Tabla 11*Proveedores del sector alimentos*

Proveedores	Productos	Poder de negociación
Compañía Molinera del Centro S.A.	Harina	Se solicita el precio, certificado de calidad del producto, acordar un descuento por comprar en gran volumen, solicitar crédito, cuyo caso es de 7 días.
Trupal S.A.	Cajas	Se solicita el precio, certificado de calidad del producto, acordar un descuento por comprar en gran volumen, solicitar crédito, cuyo caso es de 30 días.
Cartavio S.A.A.	Azúcar	Se solicita el precio, certificado de calidad del producto, acordar un descuento por comprar en gran volumen, solicitar crédito, para este proveedor el pago es anticipado.
Industrias del Espino S.A.	Manteca	Se solicita el precio, certificado de calidad del producto, acordar un descuento por comprar en gran volumen, solicitar crédito, cuyo caso es de 30 días.
Alicorp S.A.A.	Harina	Se solicita el precio, certificado de calidad del producto, acordar un descuento por comprar en gran volumen, solicitar crédito, cuyo caso es de 30 días.
Solpack S.A.C.	Bolsas	Se solicita el precio, certificado de calidad del producto, acordar un descuento por comprar en gran volumen, solicitar crédito, cuyo caso es de 45 días.
Kuresa S.A.	Cintas de embalaje	Se solicita el precio, certificado de calidad del producto, acordar un descuento por comprar en gran volumen, solicitar crédito, para este proveedor el pago es anticipado.
Corporación Bolsipol S.A.C.	Bolsas	Se solicita el precio, certificado de calidad del producto, acordar un descuento por comprar en gran volumen, solicitar crédito, cuyo caso es de 30 días.

Nota: Elaboración propia

Poder de negociación de los clientes. Los clientes requieren, que los productos que venden las empresas del sector alimentos, tengan las condiciones de precio, calidad, y en base a ello, el cliente tomará la decisión de elegir el producto, como se aprecia en la Tabla N.º 12.

Tabla 12*Clientes del sector alimentos*

Clientes	Productos	Poder de negociación
Nestlé Perú S.A.	Barquillos	El cliente envía una orden de compra con la cantidad requerida, se aplica un descuento por comprar los barquillos en grandes cantidades y se le otorga un crédito de 45-60 días. Nosotros al entregar el producto, se envía un certificado de calidad, donde se especifica que nuestros productos cumplen con todos los estándares.
Helatonys S.A.C.	Barquillos	El cliente envía una orden de compra con la cantidad requerida, se aplica un descuento por comprar los barquillos en grandes cantidades y se le otorga un crédito de 30-45 días. Nosotros al entregar el producto, se envía un certificado de calidad donde se especifica que nuestros productos cumplen con todos los estándares.
Bembos S.A.C.	Barquillos	El cliente envía una orden de compra con la cantidad requerida, se aplica un descuento por comprar los barquillos en grandes cantidades y se le otorga un crédito de 45-60 días. Nosotros al entregar el producto, se envía un certificado de calidad donde se especifica que nuestros productos cumplen con todos los estándares.
Hipermercados Tottus S.A.	Barquillos	El cliente envía una orden de compra con la cantidad requerida, se aplica un descuento por comprar los barquillos en grandes cantidades y se le otorga un crédito de 30-45 días. Nosotros al entregar el producto, se envía un certificado de calidad donde se especifica que nuestros productos cumplen con todos los estándares.
Franquicias Unidas del Perú S.A.	Barquillos	El cliente envía una orden de compra con la cantidad requerida, se aplica un descuento por comprar los barquillos en grandes cantidades y se le otorga un crédito de 30-45 días. Nosotros al entregar el producto, se envía un certificado de calidad donde se especifica que nuestros productos cumplen con todos los estándares.

Clientes	Productos	Poder de negociación
Delosi S.A.	Barquillos	El cliente envía una orden de compra con la cantidad requerida, se aplica un descuento por comprar los barquillos en grandes cantidades y se le otorga un crédito de 30-45 días. Nosotros al entregar el producto, se envía un certificado de calidad donde se especifica que nuestros productos cumplen con todos los estándares.

Nota: Elaboración propia

Amenaza de los nuevos competidores. Existen empresas que pueden convertirse en amenazas en el sector de alimentos, como la empresa Nestlé, quien puede ampliar su actividad económica, como la fabricación de productos complementarios a los helados (barquillos), ya que cuenta con el capital y tecnología para hacerlo. Los colaboradores de la empresa BARTORI S.A.C. pueden ser nuevos competidores, ya que conocen el proceso productivo del producto y pueden fabricar sus propios barquillos.

Amenaza de productos y servicios sustitutos. La amenaza de un producto sustituto a los barquillos, son los vasitos de poli papel, los cuales son desechables y están fabricados a base de papel, se pueden encontrar en heladerías, restaurantes de comida rápida.

CAPÍTULO III: ANÁLISIS INTERNO

Se analizará a la empresa desde sus inicios, alcance, estructura organizacional, donde se detalla las áreas que conforman la empresa. Además, las finanzas, que comprende los análisis de ventas, costos y gastos, y estados financieros de los años 2020 y 2019. También, se explicará las funciones que desempeña el área de Recursos Humanos y su plan de bienestar social que desarrolla en favor de los colaboradores. Finalmente, explicar el ciclo productivo y los productos que fabrica la empresa.

Antecedentes

En el año 1976, el señor Juan Toro y su esposa, la señora Miladi Vargas, iniciaron este negocio con la distribución y comercialización de insumos y productos complementarios para helados, así como helados artesanales. Para el año 1980 y con el tiempo que dedicaron al negocio, los señores decidieron ingresar al mercado limeño bajo el nombre comercial de Barquillos Torito.

En el año 1993, esta iniciativa de negocio familiar permitió la inversión en compra, venta y distribución de barquillos, helados y productos complementarios. Una característica fue su distribución personalizada y calidad.

En el año 1996, la demanda de los barquillos fue creciendo y los productores no abastecían gran parte del mercado, por ello, los señores decidieron empezar a producir los barquillos de manera artesanal.

Para el año 1999, la empresa fue alcanzando sectores mercantiles más amplios e importantes en Lima y a nivel nacional, brindando a sus clientes a que reciban el producto en las mejores condiciones y con las máximas exigencias para garantizar la calidad.

Es así como, en el año 2001, los señores decidieron constituir la compañía bajo la razón social de Bartori S.A.C. En la actualidad, la empresa continúa esmerándose por una política de calidad, junto a la filosofía de buen servicio.

Alcance de la empresa

Visión

“Se trata de dar a conocer planes a futuro como empresa. Ser reconocida como la empresa líder de la región en fabricación de complementos para helados y postres, ofreciéndote productos de calidad e innovadores a precios competitivos.” (sitio web de la empresa, <http://bartori.pe>)

Misión

“Se trata de destacar empoderamiento de sus servicios. Brindar productos de excelente calidad, variedad y sabor que hacen de tus helados una delicia.”. (sitio web de la empresa, <http://bartori.pe>)

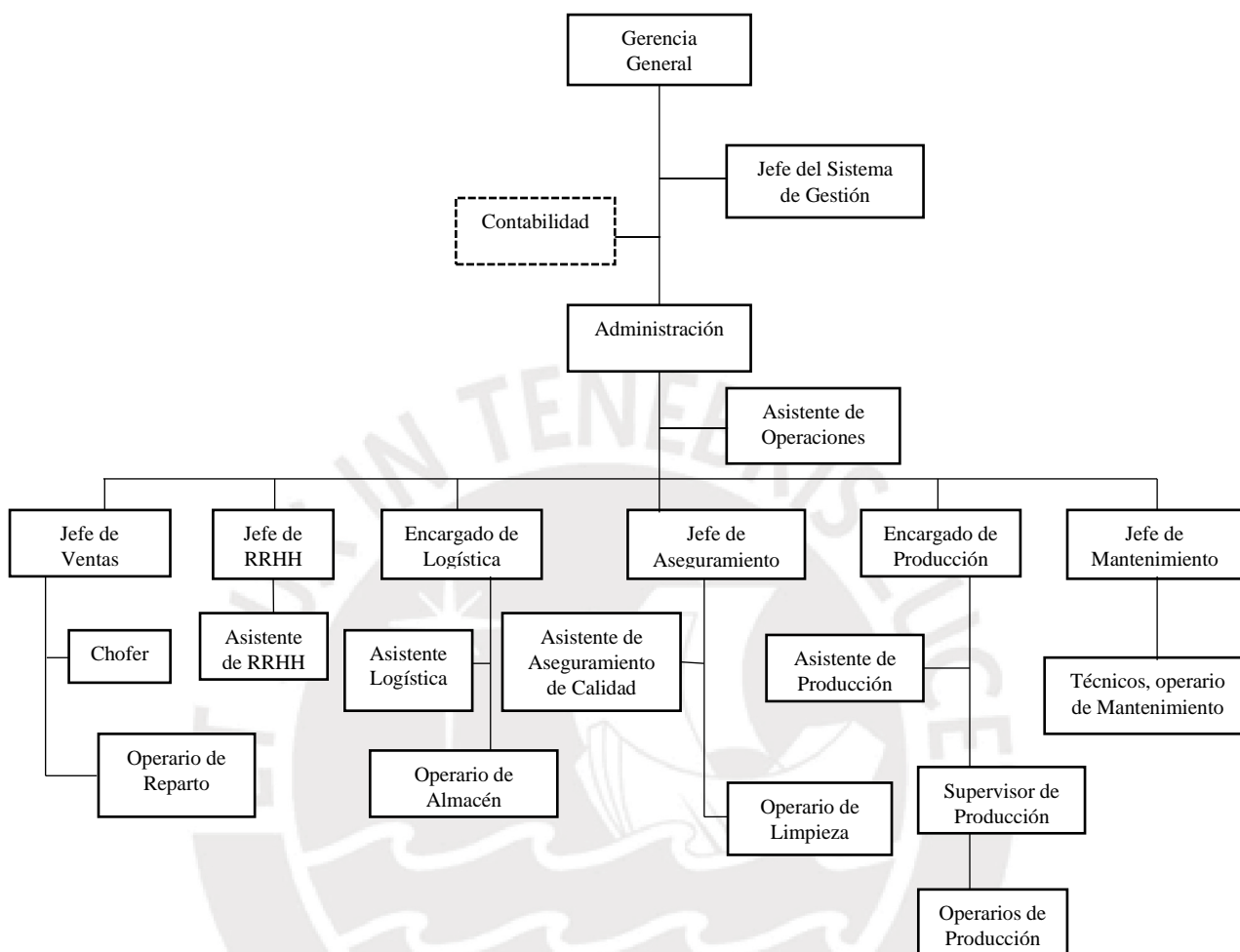
Estructura Organizacional

La organización es de tipo funcional, vertical, y está conformada por nueve áreas. Todas estas áreas son lideradas por la Gerencia General. La estructura organizacional de la empresa se puede observar en la Figura N.º 6.

Respecto a la cantidad de personal por categoría, la podemos visualizar en la Tabla N.º 13, el cual totaliza 78 colaboradores, como se aprecia en la Figura N.º 7, siendo 51 colaboradores los que intervienen en el proceso de producción de los barquillos.

Figura 6

Estructura organizacional de la empresa Bartori S.A.C.



Nota: Bartori 2023. Los puestos de encargado de producción y asistente de producción desde inicios del año 2022 a la actualidad están vacantes.

Tabla 13

Relación de cargos de Bartori S.A.C.

Colaboradores	Cargo
colaborador 1	Chofer
colaborador 2	administrador
colaborador 3	jefe de aseg. de calidad
colaborador 4	operario de almacén
colaborador 5	Chofer
colaborador 6	supervisor de producción

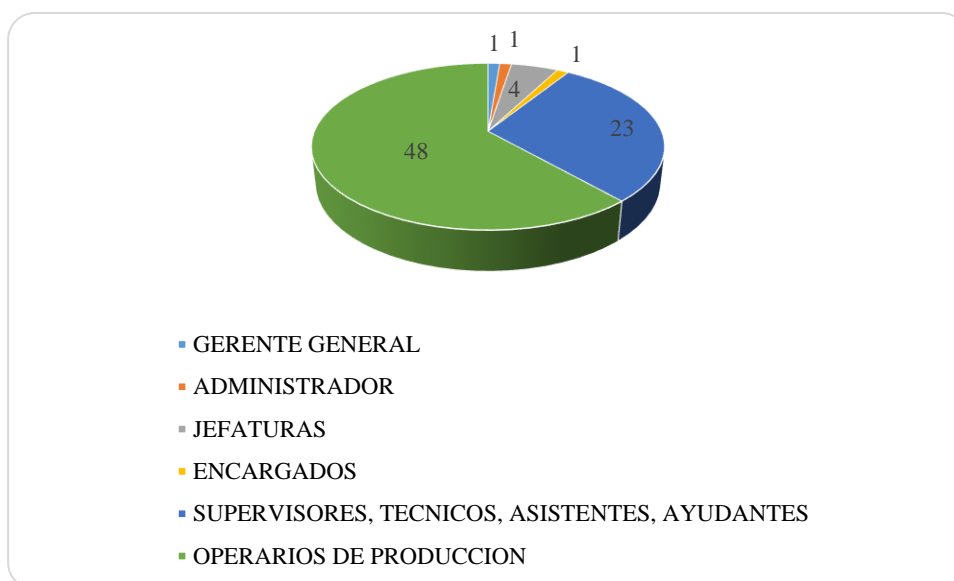
Colaboradores	Cargo
colaborador 7	operario de producción
colaborador 8	técnico en mantenimiento
colaborador 9	gerente general
colaborador 10	Chofer
colaborador 11	jefe de ventas
colaborador 12	Chofer
colaborador 13	jefe de mantenimiento
colaborador 14	vigilante
colaborador 15	vigilante
colaborador 16	operario de producción
colaborador 17	operario de reparto
colaborador 18	operario de producción
colaborador 19	operario de producción
colaborador 20	operario de producción
colaborador 21	operario de producción
colaborador 22	operario de producción
colaborador 23	técnico mecánico
colaborador 24	operario de producción
colaborador 25	operario de limpieza
colaborador 26	operario de reparto
colaborador 27	operario de producción
colaborador 28	operario de producción
colaborador 29	operario de producción
colaborador 30	operario de producción
colaborador 31	asistente de operaciones
colaborador 32	asistente de ventas
colaborador 33	operario de producción
colaborador 34	operario de producción
colaborador 35	operario de producción
colaborador 36	operario de producción
colaborador 37	jefe de rrhh
colaborador 38	encargado de logística
colaborador 39	operario de producción
colaborador 40	operario de producción
colaborador 41	supervisor de producción
colaborador 42	operario de producción
colaborador 43	operario de producción
colaborador 44	operario de producción
colaborador 45	operario de producción
colaborador 46	operario de producción
colaborador 47	operario de producción
colaborador 48	operario de producción
colaborador 49	operario de producción
colaborador 50	operario de producción
colaborador 51	operario de producción
colaborador 52	asistente de marketing

Colaboradores	Cargo
colaborador 53	técnico mecánico
colaborador 54	operario de producción
colaborador 55	operario de producción
colaborador 56	operario de producción
colaborador 57	operario de producción
colaborador 58	operario de reparto
colaborador 59	técnico mecánico
colaborador 60	supervisor de producción
colaborador 61	asistente de rrhh
colaborador 62	operario de producción
colaborador 63	operario de producción
colaborador 64	operario de producción
colaborador 65	operario de producción
colaborador 66	operario de producción
colaborador 67	operario de producción
colaborador 68	operario de producción
colaborador 69	operario de producción
colaborador 70	técnico mecánico
colaborador 71	operario de producción
colaborador 72	operario de producción
colaborador 73	operario de producción
colaborador 74	operario de producción
colaborador 75	operario de producción
colaborador 76	operario de producción
colaborador 77	operario de producción
colaborador 78	operario de producción

Nota: Información de la empresa, 2023

Figura 7

Clasificación de los colaboradores por categoría de Bartori S.A.C.

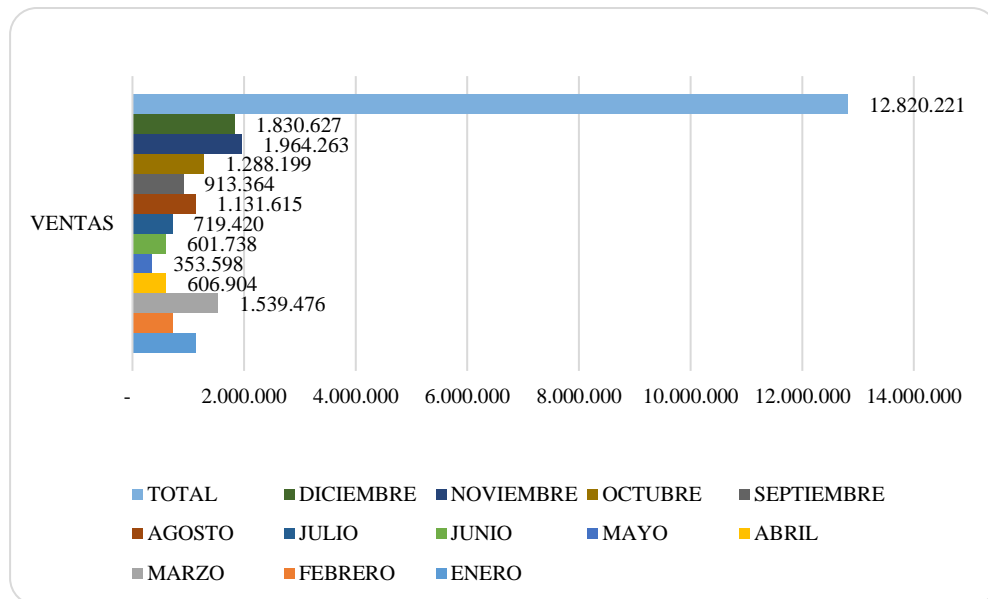


Nota: Información de la empresa, 2023

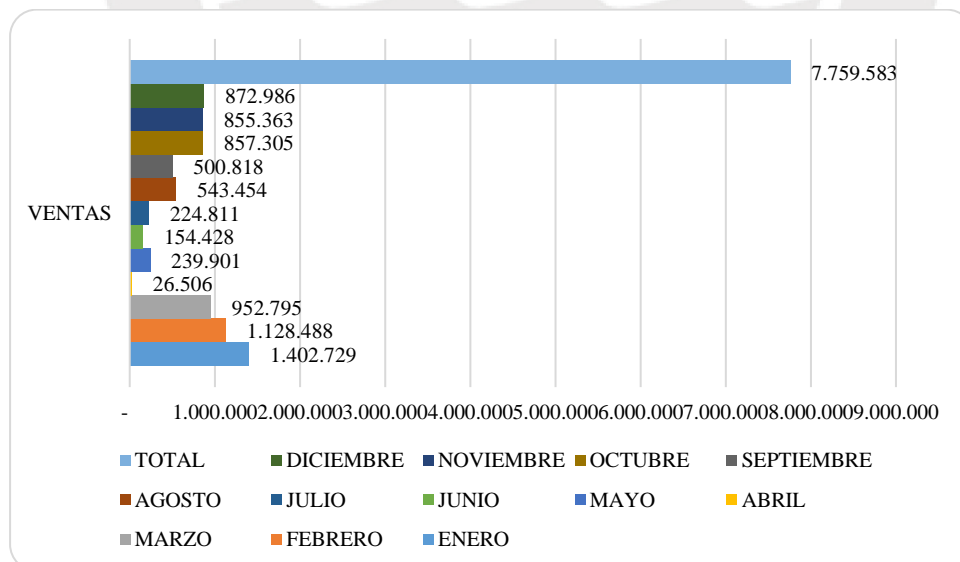
Finanzas

Análisis de Ventas

En el año 2021, las ventas fueron de S/. 12,820,205, como se visualiza en la Figura N.º 8, mientras que en el año 2020 las ventas fueron de S/. 7,759,583 como se aprecia en la Figura N.º 9. Hubo un incremento en las ventas del 65%, presentando un panorama positivo para la empresa, debido a que el gobierno mediante la Presidencia de Consejo de Ministros (2020), aprobó la reanudación de las actividades económicas en forma progresiva. Además del Decreto Legislativo N.º 1455 (2020) donde se aprobó el programa “Reactiva Perú”, cuyo objetivo era garantizar el financiamiento de la restitución de los fondos de capital de trabajo de empresas que afrontaban pagos y obligaciones de corto plazo con sus trabajadores y proveedores de bienes y servicios.

Figura 8*Análisis de ventas 2021*

Nota: Bartori S.A.C. 2021

Figura 9*Análisis de ventas 2020*

Nota: Bartori S.A.C., 2020

Análisis de Costos y Gastos

En el año 2021, los costos y gastos fueron de S/. 12,015,466 como se visualiza en la Tabla N.º 14, mientras que, en el año 2020, los costos y gastos fueron de S/. 7,138,335. Este incremento en los costos y gastos del año 2021, respecto del año 2020, fue debido a que de manera progresiva se reactivaron las actividades económicas en el Perú y la empresa a reiniciar sus actividades y se vio reflejado en el incremento de sus ventas, lo que generó un incremento en la compra de materia prima, insumos, envases, embalajes para su consumo en el proceso productivo. Observamos en la Tabla N.º 15, que los costos de ventas tienen una mayor participación mediante una planificación detallada del producto y teniendo en cuenta altos estándares de control de calidad.

Tabla 14

Costos y gastos año 2021

Concepto	Soles	Participación. %
Costo de ventas	10,638,206	89%
Gastos de administración	926,180	7%
Gastos de ventas	451,080	4%
Total	12,015,466	100%

Nota: Información de la empresa, 2021

Tabla 15

Costos y gastos año 2020

Concepto	Soles	Participación %
Costo de ventas	6,015,146	84%
Gastos de administración	756,778	11%
Gastos de ventas	366,411	5%
Total	7,138,335	100%

Nota: Información de la empresa, 2020

Análisis Financiero-Económico

Para el análisis financiero-económico, se tomará como información de la empresa sus estados financieros al 31 de diciembre de los años 2021 y 2020. En este caso, el estado de situación financiera y el estado de resultados, las cuales muestran la situación financiera y económica de la empresa, respectivamente, como se aprecian en las Tablas N.º 16 y N.º 17.

Para el análisis financiero, en el año 2021 se aprecia un incremento en el rubro cuentas por cobrar comerciales de S/. 898,150, respecto del año 2020, como se visualiza en la Tabla N.º 16, debido a que la empresa al reiniciar sus actividades económicas, hicieron que sus ventas se incrementen y se genere un mayor flujo de ingresos de efectivo para el 2021.

Por otro lado, hubo un incremento en las obligaciones financieras de S/. 453,293, debido a que la empresa solicitó un refinanciamiento por los dos préstamos otorgados por el programa “Reactiva Perú”, que buscaba brindar respuesta rápida a las necesidades de liquidez que enfrentaban las empresas durante el tiempo de pandemia. En el mismo rubro también están incluidos las operaciones de leasing y préstamos comerciales con bancos.

En el año 2021 se aprecia un incremento en las ventas de S/. 5,060,622, respecto del año 2020, como se visualiza en la Tabla N.º 17, originado por la reactivación de las actividades económicas en el Perú. Por otro lado, los costos de ventas, también aumentó en S/. 4,623,061 por la compra de materia prima, insumos entre otros materiales que se consumen en la producción de barquillos.

También se observa, un incremento en los gastos financieros de S/. 204,417, debido a los intereses por los préstamos solicitados por la empresa por el programa de “Reactiva Perú”, leasing y préstamos comerciales.

Tabla 16*Estado de situación financiera al 31 de diciembre 2021 y 2020 expresado en soles*

	Saldos al		Saldos al		Variaciones	
	31.12.21	%	31.12.20	%	Importe	%
ACTIVO						
ACTIVO CORRIENTE						
EFFECTIVO Y EQUIVALENTES DE EFFECTIVO	1,743,371	9%	2,676,927	13%	- 933,557	- 35%
CUENTAS POR COBRAR COMERCIALES	2,557,103	13%	1,658,953	8%	898,150	54%
OTRAS CUENTAS POR COBRAR	1,477,148	7%	1,216,704	6%	260,444	21%
INVENTARIOS	1,302,379	7%	1,753,930	9%	- 451,551	- 26%
GASTOS CONTRATADOS POR ANTICIPADO	1,248,196	6%	1,131,209	6%	116,987	10%
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	8,328,197	42%	8,437,724	41%	- 109,527	- 1%
ACTIVO NO CORRIENTE						
PROPIEDAD, PLANTA Y EQUIPO (NETO)	11,539,382	58%	11,741,502	57%	- 202,119	- 2%
OTROS ACTIVOS	58,501	0%	241,678	1%	- 183,177	- 76%
TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE	11,597,883		11,983,180			
TOTAL ACTIVO	19,926,080	100%	20,420,903	100%	- 494,823	- 2%
PASIVO Y PATRIMONIO						
PASIVO CORRIENTE						
OBLIGACIONES FINANCIERAS	1,397,180	7%	943,887	5%	453,293	48%
CUENTAS POR PAGAR COMERCIALES	803,413	4%	501,847	2%	301,566	60%
OTRAS CUENTAS POR PAGAR	121,567	1%	320,953	2%	- 199,385	- 62%
TOTAL PASIVO CORRIENTE	2,322,160	12%	1,766,686	9%	555,474	31%
PASIVO NO CORRIENTE						
OBLIGACIONES FINANCIERAS L/P	7,297,084	37%	8,413,969	41%	- 1,116,885	- 13%
TOTAL PASIVO NO CORRIENTE	7,297,084		8,413,969			
TOTAL PASIVO	9,619,244	48%	10,180,655	50%	- 561,411	- 6%
PATRIMONIO NETO						
CAPITAL SOCIAL	2,532,450	13%	2,532,450	12%	-	0%
RESERVA LEGAL	910,026	5%	899,090	4%	10,936	1%
RESULTADOS ACUMULADOS	6,826,568	34%	6,728,142	33%	98,425	1%
RESULTADO DEL EJERCICIO	37,792	0%	80,565	0%	- 42,773	- 53%
TOTAL PATRIMONIO	10,306,836	52%	10,240,247	50%	66,589	1%
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	19,926,080	100%	20,420,903	100%	- 494,823	- 2%

Nota: Información de la empresa al 31 de diciembre 2021 y 2020.

Tabla 17

Estado de resultados al 31 de diciembre del 2021 y 2020 expresado en soles

	Saldos al 31.12.21		Saldos al 31.12.20		Variaciones	
		%		%	Importe	%
VENTAS NETAS	12,820,205	100%	7,759,583	100%	5,060,622	65%
COSTO DE VENTAS	-10,638,206	-83%	- 6,015,146	-78%	- 4,623,061	77%
UTILIDAD BRUTA	2,181,999	17%	1,744,437	22%		
GASTOS DE ADMINISTRACION	- 926,180	-7%	- 756,778	-10%	- 169,402	22%
GASTOS DE VENTAS	- 451,080	-4%	- 366,411	-5%	- 84,669	23%
UTILIDAD DE OPERACIÓN	804,739	6%	621,248	8%		
OTROS INGRESOS	77,479	1%	68,467	1%	9,012	13%
OTROS EGRESOS						
INGRESOS FINANCIEROS	83,191	1%	24,374	0%	58,817	241%
GASTOS FINANCIEROS	- 837,943	-7%	- 633,525	-8%	- 204,417	32%
UTILIDAD ANTES DE PART. E IMP. A LAS GANANCIAS	127,467	1%	80,565	1%	46,902	58%
(-) PARTICIPACIÓN A LOS TRABAJADORES	- 24,535	0%	-	0%	- 24,535	
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTO A LAS GANANCIAS	102,932	1%	80,565	1%	22,367	28%
(-) GASTO POR IMPUESTO A LAS GANANCIAS	- 65,140	-1%	-	0%	- 65,140	
UTILIDAD NETA	37,792	0%	80,565	1%	- 42,773	-53%

Nota: Información de la empresa al diciembre 2021 y 2020.

Gestión del Talento Humano

Como se aprecia en el organigrama de la empresa, ésta tiene un área de Recursos Humanos, la cual está a cargo de dos personas, el jefe de Recursos Humanos y su asistente.

El área tiene las siguientes funciones, según el manual de organización y funciones de la empresa: (a) administrar los procesos técnicos y acciones del sistema de recursos humanos

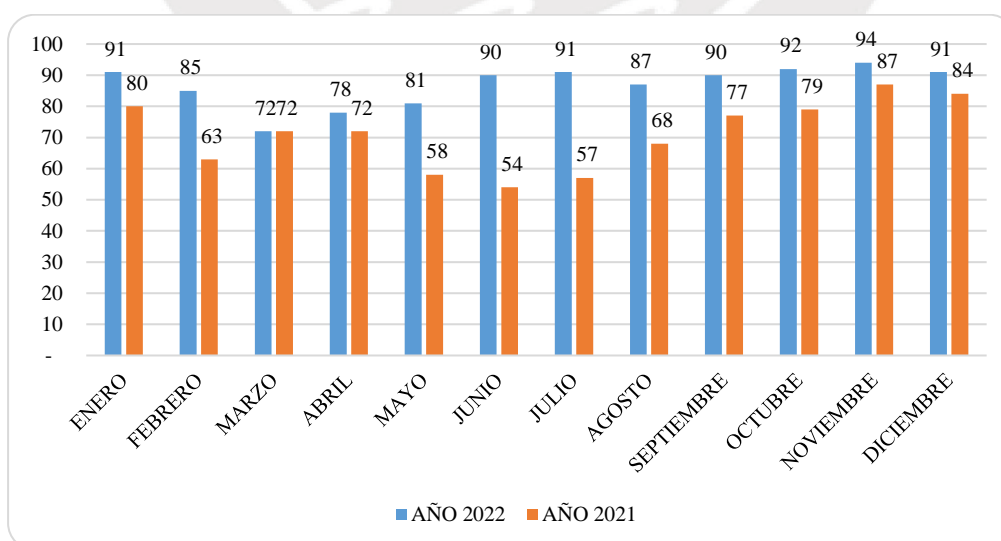
relativos al ingreso, evaluación y desarrollo del personal. (b) proponer los programas de asistencia, bienestar y desarrollo del personal, promoviendo relaciones humanas y laborales armoniosas. (c) Proponer y dirigir acciones para propiciar un buen clima laboral de cooperación, mejora continua y trabajo en equipo. (d) formular, dirigir, ejecutar y evaluar los programas orientados al desarrollo del personal y (e) proponer acciones para cumplir con los estándares de seguridad y salud en el trabajo, así como los estándares de la inocuidad de los alimentos.

Evolución del número de colaboradores

En la evolución del número de colaboradores, para el año 2021, es un año atípico porque contiene el efecto de la pandemia, debido a que la empresa no operó en su totalidad a causa del COVID-19. Para el año 2022, la empresa ha retomado con fuerza sus operaciones, ya que se reactivaron las actividades económicas de forma gradual, por lo cual se ha requerido de mayores colaboradores para el desarrollo de sus operaciones, como se aprecia en la Figura N.º 10.

Figura 10

Evolución del número de colaboradores 2022-2021



Nota: Información de la empresa, 2022

Plan de Bienestar Social

Para el plan de Bienestar Social, el jefe de Recursos Humanos realiza actividades en favor de los colaboradores para mejorar su desempeño en el trabajo, velar por su salud y tener espacios para compartir e interactuar entre el personal de la empresa. Entre las actividades tenemos las siguientes:

Inducción y capacitación al personal. En la inducción el jefe de Recursos Humanos realiza la presentación y orientación sobre la misión, visión, valores y políticas de la empresa, procedimientos y flujos de producción, higiene del personal y buenas prácticas de manufactura (BPM), sistema de gestión integrado (medio ambiente, calidad y seguridad y salud en el trabajo), derechos y beneficios sociales y reglamento interno. Respecto a la capacitación, los jefes de cada área de la empresa en coordinación con el jefe de Recursos Humanos establecen los temas que serán tratados en la capacitación, fechas y horarios.

Exámenes médicos ocupacionales. Estos exámenes son realizados a los colaboradores con el propósito de determinar si algún agente contaminante ha ingresado en su organismo por diferentes vías (piel, vía digestiva y/o vía respiratoria).

Generar posibles alteraciones de salud frente a la exposición a un determinado agente de riesgo, en este caso, la alteración auditiva por exposición a ruido en el lugar de trabajo. Para la realización de estos exámenes se contrata los servicios de una clínica.

Celebraciones por fechas especiales. En estas fechas se celebra el día de la mujer, día del trabajador, día de la madre, día del padre, aniversario de la empresa y navidad. Para las fechas mencionadas se hace entrega de presentes a los colaboradores. Para la navidad se realiza un evento para los hijos de los colaboradores.

Éstas son algunas de las actividades realizadas por el jefe de Recursos Humanos, sin embargo, no existe un plan de bienestar social en el que se visualice entre otros aspectos, un cronograma de actividades.

Operaciones y Productos

Operaciones

Las áreas que participan en el ciclo productivo son: (a) logística, y (b) producción. El área de logística se encarga de la compra de la materia prima, insumos, aditivos y material de embalaje.

El área de producción es la encargada de transformar la materia prima, insumos y aditivos en productos terminados. El ciclo productivo para la elaboración de los barquillos se muestra en la Figura N.º 11.

Recepción de materia prima, insumos, aditivos y material de embalaje. Se reciben en el almacén de materia prima, insumos, aditivos y material de embalaje, respectivamente. Se verifica el cumplimiento de las especificaciones, además de la entrega de los certificados de calidad.

Pesado. Se realiza el pesado de la materia prima en el área de batido de masa y los insumos son pesados de acuerdo con la formulación de cada producto.

Batido. Se realiza en la batidora programable de tipo Turbina, la preparación requiere la programación de un tiempo de seis minutos. La masa es descargada en baldes de plástico de color blanco de veinte litros de capacidad, los cuales son transportados por un coche de ruedas de material de acero inoxidable impulsado por el operario.

Moldeado y cocción. La masa es impulsada mediante bombas a los inyectores, que distribuyen de manera homogénea las masas en el molde caliente en un circuito continuo. Sometidas a una temperatura de horneado entre 205-215 °C y por un tiempo de 72 segundos de cocción.

Envasado y encajado. Los operarios toman los barquillos de la faja transportadora y las colocan en sus respectivos envases (caja de cartón corrugado y bolsas de polietileno de alta densidad) sellándolos con cinta de embalaje con el logo de la empresa. Luego se procede

al uso de etiquetas adhesivas blancas impresas con su respectivo lote, presentación de producto, fecha de producción y fecha de vencimiento. También en esta etapa se dejan las cajas envasadas sin sellar por un lado para pasar al área de surtido. Después de ello se coloca cada caja sellada y codificada o abiertas en parihuelas, para su fácil desplazamiento.

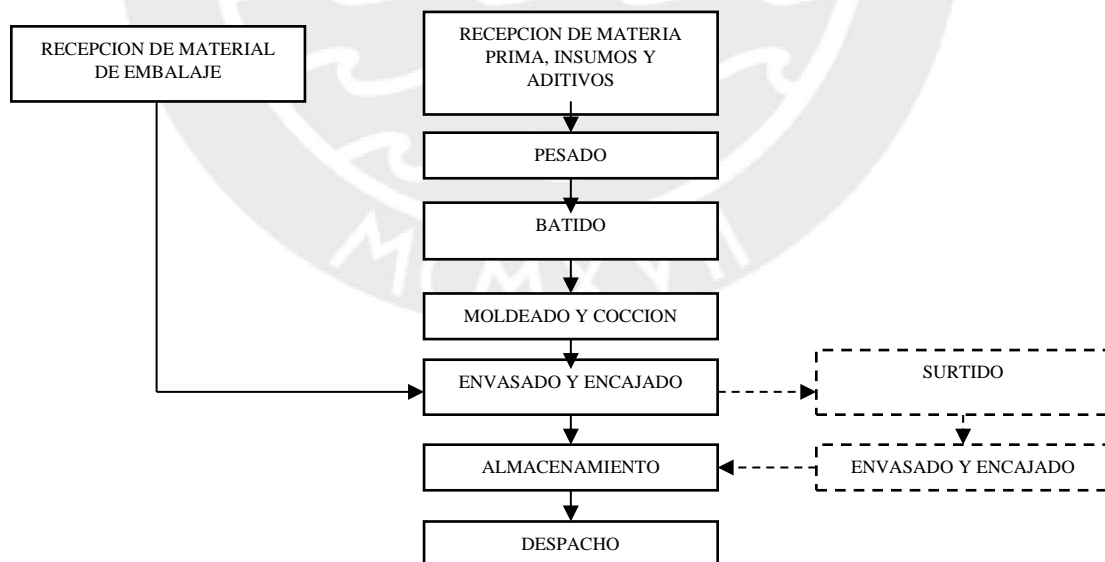
Surtido. Los productos que quedaron con la caja abierta son utilizados para combinar los barquillos de colores hasta obtener una caja de presentación requerida y finalmente es sellada, etiquetada e impresa con su respectivo lote, fecha de producción y vencimiento.

Almacenamiento. Se lleva el producto terminado a un área cerrada, seca y limpia para su conservación.

Despacho. Se aplica para su despacho el FIFO (first in, first out), "lo que entra primero sale primero", este método se utiliza para evitar que ciertos productos alcancen la fecha de vencimiento en el almacén, o en la línea de producción.

Figura 11

Ciclo productivo de la empresa Bartori S.A.C.



Nota: Información de la empresa, 2022

Número de colaboradores

En la tabla N.º 18 a continuación, podemos observar el número de colaboradores a cargo del proceso productivo.

Tabla 18

Número de colaboradores a cargo del proceso productivo

Ciclo productivo	N.º colaboradores a cargo
Recepción de materia prima, insumos, aditivos y material de embalaje	2
Pesado	2
Batido	2
Moldeado y cocción	2
Envasado y encajado	2
Surtido	2
Almacenamiento	3
Despacho	4

Nota: Información de la empresa, 2022

Productos

La empresa cuenta con una amplia variedad de productos, de las cuales podemos mencionar las siguientes:

Rollitos. Es un barquillo, elaborado a partir de una lámina delgada, la cual es enrollada sucesivamente hasta formar el producto.

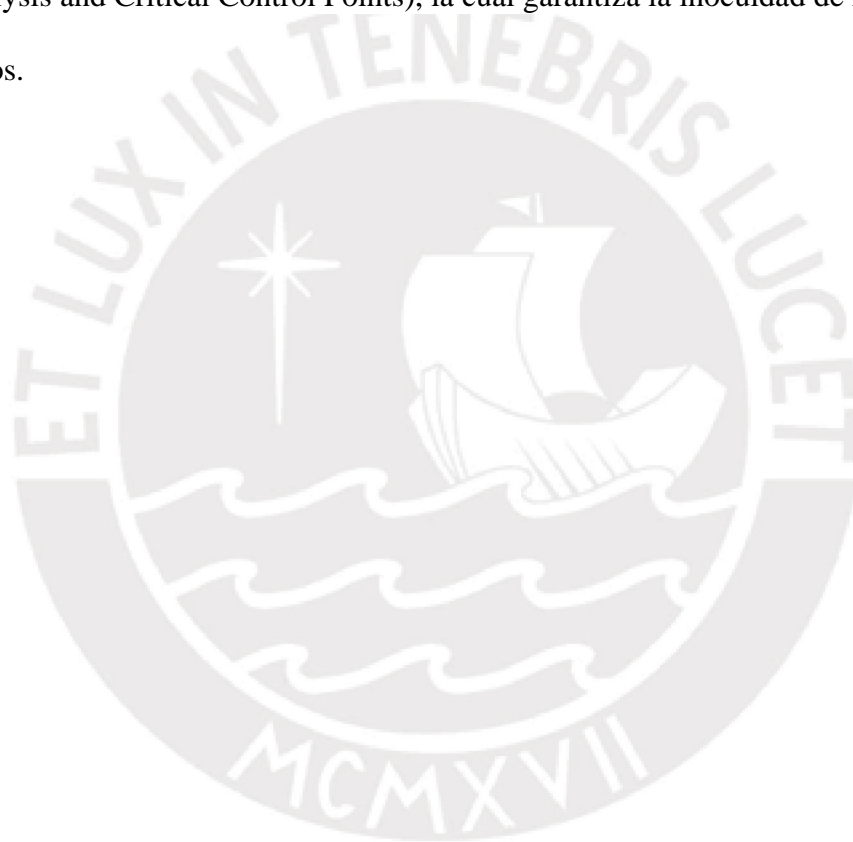
Dulcera. Es una galleta crocante elaborada a partir de una oblea plana, la cual es moldeada cuando está caliente. En su superficie lleva dibujos en alto relieve.

Conazo. Es un cono crocante elaborado a partir de una oblea plana, la cual es enrollada cuando está caliente. En su superficie lleva cuadrados en alto relieve.

Barquiroll. Es un cono enrollado producto de una oblea plana, que se enrolla cuando está caliente. En su superficie lleva dibujos en alto relieve.

Coronita. Es un cono crocante elaborado a partir de una masa homogénea, la cual ha sido dosificada en moldes bien calientes. El producto es de forma cónica, con decoración en alto relieve.

Los productos son envasados en bolsas de polietileno de alta densidad y embalados en cajas de cartón corrugado, llevan en sus cajas la declaración de la etiqueta, ahí se especifica el registro sanitario, código de lote, fecha de producción y vencimiento, fabricante, dirección, teléfono, condiciones de almacenamiento, sello de hecho en el Perú y certificación HACCP (Hazard Analysis and Critical Control Points), la cual garantiza la inocuidad de los productos para alimentos.



CAPÍTULO IV MARCO TEÓRICO

Importancia de la motivación

En los últimos años, se han desarrollado distintas investigaciones sobre el surgimiento de las organizaciones, de las cuales citamos la de Matkó y Takács (2017), que señala que la rápida transformación del entorno económico y las últimas crisis económicas vienen generando una serie de retos para las empresas, donde las organizaciones que alcanzan el éxito son aquellas capaces de percibir los cambios ambientales en el tiempo y quienes de forma rápida dan una respuesta a dichos cambios, los cuales se ven reflejados en la visión de las empresas. Es por ello, que surge la necesidad de investigar la forma como las empresas a través de sus recursos que poseen pueden ser trascendentes en el tiempo.

De igual forma, Hitt (2008), considera que la trascendencia, el éxito y competitividad de una empresa, se consigue cuando la empresa identifica los recursos que posee, tangibles o intangibles, los combina y transforma dichos recursos en capacidades, competencias centrales hasta lograr obtener ventajas competitivas, que le otorgarán el liderazgo a la empresa dentro de la industria que se encuentra. Entonces, el punto de partida para lograr el éxito de una empresa son los recursos, siendo los más valiosos y difíciles de conseguir los recursos intangibles relacionados a la calidad del capital humano y es que algunos autores consideran a las personas como la fuente y energía de la empresa, la inteligencia que modela el negocio y los consideran como socios estratégicos de la empresa. Dicho de otra forma, Chiavenato (2009), menciona que “las organizaciones jamás existirían sin las personas que les dan vida, dinamismo, energía, inteligencia, creatividad y racionalidad”. Ambas partes se complementan y dependen una de la otra. Asimismo, Chiavenato (2017), señala que “las organizaciones no pueden hacer nada, porque su gente es el motor que los impulsa”.

Todo lo indicado anteriormente, nos lleva a destacar el papel que desempeñan las personas en las organizaciones fortaleciendo el desarrollo sostenido de la empresa. De otro

lado, un aspecto fundamental y clave para su desarrollo es cómo se genera la motivación en las personas, cómo influye en alcanzar las metas organizacionales y el éxito que puede tener una empresa.

Concepto de la motivación

El término "motivación" connota diferentes ideas para diversos individuos. Padovan (2020), en su investigación señala que el término motivación etimológicamente surge del latín "motivus" que significa movimiento y el sufijo "ción" que evoca acción y efecto. A continuación, se presentan algunas aproximaciones a su concepto, las cuales se complementan.

De acuerdo a Chiavenato (2017), la motivación es impulsar y dinamizar a las personas. En una línea similar, Robbins & Judge (2013) lo define como los procesos que influyen en la intensidad, dirección y persistencia del esfuerzo que ejerce una persona para alcanzar un objetivo.

Por otro lado, Hellriegel (2009), considera a la motivación como un estado psicológico que se muestra siempre que las fuerzas internas y/o externas estimulan, dirigen o mantienen los comportamientos. De la misma manera, W. Griffin (2010), refiere que la motivación es el conjunto de fuerzas que origina que las personas se comporten en ciertas formas; y R. Jones y M. George (2010), indica que son las fuerzas psicológicas que establecen la dirección de la conducta de una persona en una organización, así como sus niveles de esfuerzo y persistencia ante los obstáculos.

En un contexto similar, el autor Newstrom (2011), manifiesta que la motivación es el conjunto de fuerzas internas y externas que generan que un empleado elija un curso de acción y se conduzca de ciertas maneras, es decir, estas conductas apuntan al logro de una meta organizacional.

En base a todo lo anterior, podemos definir qué, la motivación es un impulso de origen interno o externo, que induce a las personas a ejecutar acciones con el fin de lograr un objetivo individual y/o organizacional.

Teorías de la Motivación

La motivación en el trabajo se aplica desde distintas teorías que se han ido desarrollando a lo largo del tiempo, mejorándose y complementándose, respondiendo a los cambios macroambientales sobre cómo se genera la motivación en el colaborador, sobre las variables que motivan a las personas a realizar las tareas.

Teorías Clásicas de la Motivación

El resumen de la historia y los fundamentos de algunas de las principales teorías de la motivación se pueden apreciar en la Tabla N.º 19 “Teorías Clásicas de la Motivación”, dichas teorías han sido desarrolladas durante los años cincuenta y sesenta.

Según Newstrom (2011), las teorías clásicas de motivación han sido clasificadas en teorías de contenido y de proceso, las primeras se concentran en la naturaleza de los elementos que motivan a una persona. Se vinculan con el ser interior del individuo y la forma en que ese estado interior de las necesidades genera la conducta. Por otro lado, las de proceso, brindan perspectivas sobre la dinámica mediante las cuales se puede motivar a los empleados.

Tabla 19

Teorías clásicas de la motivación

Clase	Teoría	Autor	Año	Objetivo/ Fundamento
Contenido				
	Teoría de la jerarquía de necesidades	Abraham Maslow	1954	La motivación reside en las necesidades de cada persona y son clasificadas por orden de importancia y ocurrencia en

			cinco niveles (fisiológicos, de seguridad, sociales, de estima y de autorrealización).
Teoría de ERC	Clayton Aldefer	1969	La motivación surge de tres necesidades: Existencia, Relaciones y Crecimiento. Esta teoría sostiene que puede surgir más de una necesidad a la vez.
Teoría bifactorial	Frederick Herzberg	1959	La motivación es un fenómeno constituido por dos factores. Los factores motivacionales que generan la satisfacción y los higiénicos (externos) que generan insatisfacción.
Teoría de las necesidades	David McClelland	1961	El comportamiento humano parte de tres motivos o necesidades básicas, que son de logro, poder y afiliación.
<hr/>			
Proceso			
<hr/>			
Teoría de la equidad	Adams	1963	La motivación se focaliza en la percepción de las personas sobre la equidad en el trabajo, las personas comparan los aportes y los resultados en el trabajo con las de sus compañeros.
Teoría de las expectativas	Víctor Vroom	1964	La motivación surge de la intensidad de las personas por conseguir algo y la probabilidad que perciben de que podrán hacerlo.
Teoría del establecimiento de metas	Edwin Locke	1990	La mayor fuente de motivación es la intención de luchar por alcanzar un objetivo específico y desafiante.
Teoría del reforzamiento	Skinner	1953	Fundamenta que el comportamiento se desarrolla en base a las consecuencias que se obtiene.
<hr/>			

Nota: Elaboración propia

Adicionalmente, sobre la teoría del reforzamiento es importante mencionar que, Skinner considera que la motivación es causada por factores externos, donde los refuerzos y reforzadores son los que motivan al comportamiento con recompensas y castigos otorgados a las personas (Chiavenato,2017). Skinner, menciona que las recompensas fomentan que una persona repita una conducta y la cataloga como reforzamiento positivo y si el accionar de las personas es para evitar una consecuencia desagradable en el futuro, estamos frente a un reforzamiento negativo. Además, Skinner manifiesta que a través del castigo se desalienta una conducta no deseada (Hellriegel et al., 2009).

Teorías Contemporáneas de la Motivación

Las teorías clásicas de motivación se centran solo en un aspecto de la motivación que pueden ser originado por factores externos o internos, no manifiestan interrelación entre los factores, es decir éstos no se complementan. Sin embargo, con el pasar de los años y de las investigaciones, han surgido otras teorías de motivación que, si toman en cuenta los dos factores, estas teorías han sido denominadas teorías contemporáneas de la motivación y la más resaltante entre ellas es la teoría de la autodeterminación.

Robbins y Judge (2013), sostienen que, “la teoría de la autodeterminación expone los efectos benéficos de la motivación intrínseca y los efectos nocivos de la motivación extrínseca”.

Rigby y Ryan (2018), consideran que la teoría de autodeterminación desarrollada por Edwin Deci y Richard Ryan, sostiene que son múltiples impulsos o fuerzas motivacionales las que originan el comportamiento de una persona, y que son las necesidades básicas de autonomía, afinidad y competencia las que conducen a una motivación de mayor calidad. En efecto, la autonomía, es la necesidad básica y propia de la vida, el sentido de elección y autoafirmación de las propias acciones. La afinidad (relaciones), es el sentir de pertenencia o importancia que los demás otorgan a una persona. La competencia, es la necesidad de sentirse

eficaz, tener éxito y crecer. El cumplimiento de cada una de estas necesidades se relaciona directamente con los resultados positivos valorados tanto por la organización como por el colaborador.

Por otro lado, se afirma que la teoría de la autodeterminación es una meta-teoría organismo- dialéctica que considera que las personas son organismos activos, con tendencias innatas hacia el crecimiento psicológico y del desarrollo, queriendo dominar los desafíos continuados e integrar sus experiencias de forma coherente con su voluntad (Antonio et al., 2006).

E. Deci (2017), sostiene que la teoría de la autodeterminación es una macro teoría de la motivación humana que se desarrolló a partir de la investigación sobre las motivaciones intrínsecas y extrínsecas y se extendió para incluir la investigación sobre las organizaciones laborales y otros dominios de la vida. Esta teoría proporciona los conceptos que orientan la creación de políticas, prácticas y entornos que promuevan tanto el bienestar como el desempeño de alta calidad.

Los investigadores E. Deci y R. Ryan establecieron una taxonomía donde la motivación se estructura en forma de un análisis continuo, que abarca los diferentes grados de autodeterminación de la conducta como se puede apreciar en la Figura N.º 12 continuo de autodeterminación.

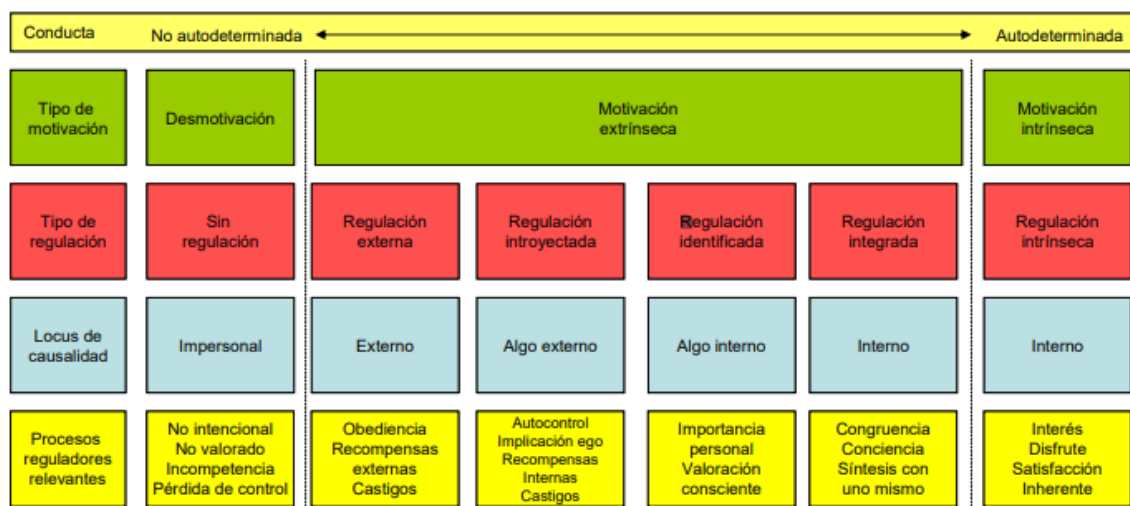
Este continuo de la motivación comprende desde la conducta no autodeterminada, hasta la conducta autodeterminada. El recorrido de un tipo de conducta a otra abarca tres tipos fundamentales de motivación: la desmotivación o amotivación, la motivación extrínseca y la motivación intrínseca. A su vez, cada uno de estos tipos de motivación tiene su propia estructura y está regulado por el sujeto de forma interna o externa.

Para completar el modelo, cada uno de los tipos de motivación está conformado por una serie de procesos reguladores, como pueden ser valores, recompensas, autocontrol, intereses, diversión, satisfacción, etc. (Antonio et al., 2006).

Continuo de autodeterminación presentando los tipos de motivación con sus estilos de regulación, el locus de causalidad y los procesos correspondientes (Deci y Ryan, 2000; Ryan y Deci, 2000).

Figura 12

Continuo de autodeterminación



Nota: Antonio et al., 2006

En resumen, el continuo de autodeterminación muestra los tipos de motivación con sus estilos de regulación, locus de causalidad y los procesos correspondientes (Deci & Ryan, 2000).

Análisis de las Teorías Clásicas y Contemporáneas de la Motivación

Las teorías de motivación otorgan diversas oportunidades para que las organizaciones mejoren el ánimo y el clima de trabajo. Lo importante es encontrar la forma de aplicarlos en el mundo real (Chiavenato, 2017).

Kamery (2004), sostiene que “la clave para motivar a los trabajadores es recordar que no todos los empleados son iguales, hay algo diferente que motiva a cada trabajador”, lo que

nos conlleva a suponer que ninguna teoría de motivación es absoluta sino relativa, y la aplicación de diversas teorías de motivación podría ser la clave en la organización.

Gan y Triginé (2006), manifiestan que la motivación de las personas en el trabajo es el resultado de múltiples confluencias y factores, tanto colectivos como individuales, tanto intrínsecos como extrínsecos. Entre ellos tenemos: la situación del clima laboral, el estilo de comunicación y relación de directivos, jefes y responsables de personas, así como el estado de la comunicación interna y los enfoques personales no solo ante los diversos motivos y acciones de estímulo también ante la forma de atender y abordar los problemas y conflictos.

Gagne (2010), en su investigación sostiene que, en una época de globalización, las teorías contemporáneas del comportamiento organizacional deben ser aplicables en todas las condiciones culturales, económicas y laborales. De la misma forma, M. Steers (2004), en su investigación sostiene que estamos en la era de una nueva economía, donde incursiona el comercio electrónico y una mayor globalización, es decir el mundo del trabajo ha cambiado drásticamente en la última década. Asimismo, menciona que una fuerza laboral motivada se convierte en un activo estratégico crítico de la organización. Por ende, podemos decir que las necesidades de la empresa ahora son otras y las respuestas al comportamiento organizacional y la motivación laboral específicamente no pueden ser las mismas que las del pasado.

De la misma manera Stover, Juliana Beatriz y Flavia Eugenia Bruno (2017), consideran que, a diferencia de la mayoría de las teorías históricas y contemporáneas, que comprendieron la motivación como un constructo singular o unitario, la hipótesis de la teoría de la autodeterminación de Deci & Ryan afirma que, si bien el monto total de motivación resulta importante, su tipo o calidad lo es más.

En adición Stover, Juliana Beatriz y Flavia Eugenia Bruno (2017), señalan que los desarrollos empíricos identificaron que la frustración de las necesidades psicológicas de autonomía, competencia y relación se vinculan con altos niveles de estrés laboral, predisposición al

ausentismo, así como mayor malestar físico y psicológico. Por el contrario, los trabajadores con perfiles motivacionales más autodeterminados se mostraban más comprometidos con las tareas, experimentaban emociones positivas y se encontraban más satisfechos con su trabajo.

Por otro lado, Deci (2017), manifiesta que la teoría de la autodeterminación ha sido ampliamente utilizada en diferentes ámbitos, entre los que se encuentran la educación, el cuidado de la salud, la salud física, la psicoterapia y la motivación laboral y los recursos humanos. En lo referente al puesto de trabajo, la teoría de la autodeterminación considera que tanto el desempeño como el bienestar de los trabajadores se ven influenciados por el tipo de motivación que la persona presente hacia sus labores diarias.

Por todo lo explicado anteriormente, consideramos que la teoría contemporánea de autodeterminación es una teoría que dependiendo el tipo de colaborador que posea la compañía, puede direccionar de forma más acertada la motivación en la compañía, ya sea de forma autónoma o controlada, obteniendo buenos resultados tanto para el colaborador como para la compañía, es una teoría que puede generar que todos ganen.

CAPÍTULO V DESARROLLO DE ESTUDIO

El presente capítulo detalla la metodología utilizada y los resultados obtenidos en el estudio de la empresa Bartori S.A.C. Detallaremos el enfoque, tipo, diseño, participantes, técnicas e instrumentos y el análisis de la recolección de los datos de la investigación, que nos sirvió para realizar la propuesta sugerida sobre el plan de motivación para los colaboradores del área de producción de una empresa de alimentos.

Enfoque de investigación

El presente trabajo de investigación tiene un enfoque cualitativo, debido a que la recolección de datos es no estandarizado ni predeterminada se enfoca en comprender como los colaboradores del área de producción perciben y experimentan la motivación laboral. Asimismo, utilizando los fundamentos de la teoría de autodeterminación motivación, se identificó los tipos de motivación que sienten los colaboradores y se analizó si éstas aportaban a su crecimiento personal y al de la empresa.

El enfoque seleccionado se soporta con lo señalado por Hernández Sampieri & Mendoza Torres (2018), quien manifiesta que el enfoque cualitativo tiene como objetivo examinar la forma en que ciertos individuos sienten y experimentan fenómenos que los rodean, ahondando en sus puntos de vista, interpretaciones y significados.

Tipo de investigación

El trabajo de investigación es de tipo descriptivo y transversal, porque busca indagar sobre las características y perfiles de los colaboradores del área de producción según los tipos de motivación laboral, que tienen, dicha información fue obtenida en un momento determinado este año 2023. Lo indicado anteriormente, se fundamenta con el autor Bernal (2016), quién indica que una investigación descriptiva es aquella que reseña rasgos, cualidades o atributos de la población objeto de estudio y a su vez afirma que es de carácter transversal cuando recoge información del objeto de estudio en una momento único.

Diseño de investigación

La investigación realizada tiene un diseño no experimental, debido a que la información recaudada fue utilizada sin manipulación o formulación y fueron obtenidas en su ambiente natural; en línea con lo señalado por Hernández Sampieri & Mendoza Torres (2018), quien menciona que una investigación posee un diseño no experimental cuando se prepara sin manipular deliberadamente las variables independientes y se dan sin la intervención directa del investigador.

Participantes

En la presente investigación, los participantes fueron los colaboradores del área de producción de la empresa, a los que se les observó y aplicó una encuesta. Debido a que el número de colaboradores no es amplio, se tenía acceso a ellos y la organización apoyó el estudio; se optó por aplicar un censo. Se tomó todos los elementos de la población según Malhotra (2008), con el fin de identificar qué tipo de motivación está presente en ellos y en que grados. El censo se realizó a los 51 colaboradores, quienes se encuentran en condición de contratados, como se visualiza en la Tabla N.º 20, se consideraron los 3 supervisores y 48 operarios ya que comparten el mismo ambiente, sus características sociodemográficas son similares, poseen los mismos implementos de trabajo y utilizan los mismos uniformes.

Tabla 20

Área de producción

Área de producción	Número de colaboradores
supervisores	3
operarios de producción	48
total	51

Nota: Información de la empresa, 2022

Técnicas e instrumento de recolección de datos

Técnica de recolección de datos

Entrevista

En el presente trabajo de investigación las entrevistas fueron realizadas con el fin de conversar e intercambiar información entre los investigadores y los entrevistados, (Hernández Sampieri & Mendoza Torres, 2018). Se realizó dos entrevistas semiestructuradas, las cuales presentan un grado de flexibilidad en el formato, en el orden y en los términos de realización (Bernal, 2016).

En primer lugar, se realizó la entrevista a la exjefa del área de Producción de la empresa Bartori S.A.C., quién laboró 11 años de forma discontinuada en la empresa y cuyo último cargo lo desempeñó durante cuatro años, desde diciembre del 2017 hasta febrero del 2021. Debido a la confidencialidad solicitada por la entrevistada, no se menciona su nombre. El objetivo de esta primera entrevista fue indagar cómo se ejercía la motivación laboral en el área de producción durante sus años de trabajo en la empresa.

En segundo lugar, se realizó la entrevista a una experta, la señora Magister Irene María Julia Vera Arica, psicóloga organizacional de profesión, con estudios de maestría en Administración, quién ha desempeñado el cargo de jefa del Departamento de Relaciones Laborales del Banco Central de Reservas, tiene una amplia experiencia como docente desde el año 1999 y actualmente ejerce como docente en la facultad de Gestión y Alta Dirección en la Pontificia Universidad Católica del Perú. En esta última entrevista, se obtuvo un referente de información respecto a los enfoques de motivación que existen y cómo se aplican en las empresas en Lima Metropolitana.

Es importante precisar que cada una de las entrevistadas firmaron un consentimiento informado preparado por los investigadores las cuales se encuentran adjuntos en el apéndice B y apéndice C. Asimismo, la guía de preguntas y los apuntes tomados de las respuestas de

las entrevistas a la señora ex jefa de producción y la señora experta se encuentran detalladas en el apéndice D y apéndice E, respectivamente.

Observación

Es un proceso minucioso que permite conocer, de forma directa, el objeto de estudio, para luego detallar y analizar situaciones sobre la realidad estudiada. (Bernal, 2016). En la investigación se utilizó la observación para poder recaudar información de cómo se encuentra la infraestructura de la empresa y del manejo de los turnos y horarios de los colaboradores de producción, dicha información fue recaudada por la investigadora Lurdes Tarrillo Deza, el día que visitó las instalaciones de la empresa y realizó la encuesta a los colaboradores del área de producción, los apuntes obtenidos fueron analizados y se tomó en cuenta al momento de preparar la propuesta del plan de motivación laboral de la empresa.

Encuesta

Es la aplicación de un cuestionario a un grupo significativo del universo que estamos estudiando (Baena, 2018) . En la investigación se aplicó un cuestionario con el fin de recaudar información sobre las fuentes de motivación laboral de los colaboradores del área de producción de la empresa. Se realizó en las oficinas de la empresa, previa coordinación y aprobación del área de recursos humanos y de los supervisores de producción. Los colaboradores mostraron y expresaron su disposición participando en la encuesta.

El cuestionario fue enviado por correo a través de un Formulario de Google para aquellos colaboradores que poseían un correo electrónico y para los colaboradores que no tenían correo electrónico se les procedió a realizar de forma escrita, a estos últimos, se les informó que se iba ingresar posteriormente sus respuestas del cuestionario en el Formulario de Google, con la finalidad de poder analizar la totalidad de las respuestas a través de esta herramienta.

El cuestionario utilizado fue estructurado por secciones. La primera sección incluye el consentimiento informado de la encuesta, el nombre del correo electrónico, una pregunta si está de acuerdo con participar en la encuesta, si trabaja en Bartori S.A.C. y si su puesto actual está dentro del área de producción. La segunda sección incluye las preguntas asociadas a la regulación externa; consta de seis preguntas. En la tercera sección y cuarta sección se incluyeron preguntas asociadas a la regulación introyectada, cada sección tenía dos preguntas, sobre si se llevó a cabo comportamientos para lograr sentimientos positivos o para evitar sentimientos negativos. Seguida esta la quinta sección, que incluye tres preguntas asociadas a la regulación identificada. Posteriormente, la sexta sección incluye tres preguntas de amotivación. La séptima y última sección incluye preguntas de ficha de datos; tales como edad, género y tiempo de que lleva en el puesto actual. El cuestionario se encuentra detallado en el apéndice F.

Instrumento de recolección de datos

En el presente trabajo de investigación se utilizó la Escala Multidimensional de Motivación Laboral (MWMS) como instrumento de recolección de datos, esta escala ha sido validado en siete idiomas y en nueve países (Gagné et al, 2015). Esta escala ha sido traducida en 19 idiomas, incluido el español por el Center for Self Determination Theory (<https://selfdeterminationtheory.org/multidimensional-work-motivation-scale/>) el cual se encuentra en el apéndice G.

La Escala Multidimensional de Motivación Laboral (MWMS) incluye cinco de las seis mini-teorías de la macro-teoría de autodeterminación, las cuales son: Regulación Externa, Regulación Introyectada, Regulación Identificada, Regulación Intrínseca y Amotivación. La escala no incluye la micro-teoría de Regulación Integrada debido a que es muy difícil separar estadísticamente la Regulación Intrínseca y la Identificada y no hay

suficiente respaldo científico al respecto (Gagné et al, 2015). Utilizamos este cuestionario para ver las tendencias de motivación de nuestros participantes.

Análisis e interpretación de resultados

Resumen de la Encuesta de la Escala Multidimensional de Motivación Laboral (MWMS) aplicada en una empresa de alimentos

Tabla 21

Resumen de la encuesta de la escala multidimensional de motivación laboral (MWMS) aplicada en una empresa de alimentos

Dimensión/escala	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7
Amotivación	69%	19%	2%	5%	1%	1%	3%
Regulación externa	13%	10%	12%	20%	7%	8%	31%
Regulación introyectada	17%	10%	11%	11%	9%	7%	34%
Regulación identificada	4%	0%	7%	15%	14%	14%	46%
Regulación intrínseca	7%	6%	13%	25%	8%	8%	33%

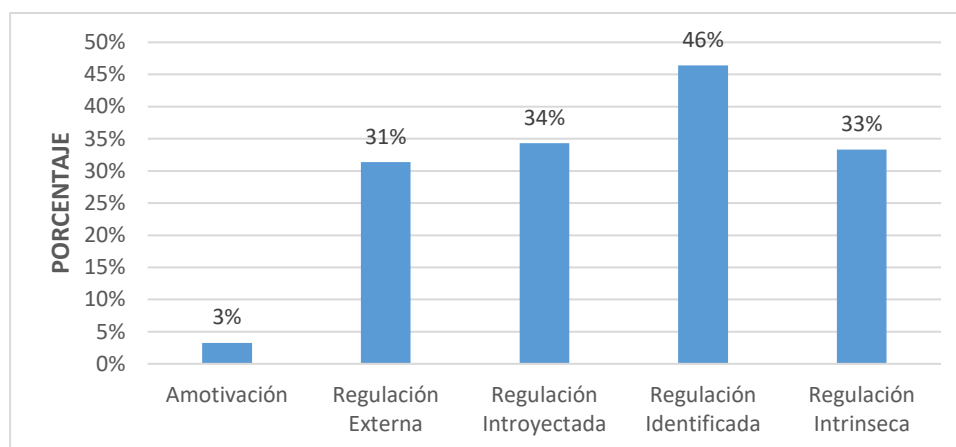
Nota: Elaboración propia.

En la Tabla N.º 21 se presenta los resultados en porcentajes por las cinco dimensiones de la Escala Multidimensional de Motivación Laboral (MWMS), la estructura de la tabla fue preparada utilizando como referencia la Tabla N.º 4 de la investigación de Howard (2016).

Los datos de la tabla fueron extraídos del Formulario de Google de la encuesta y se encuentran detallados en el apéndice H. De los resultados obtenido en el Formulario de Google, se procedió hacer un resumen por dimensión de la Escala Multidimensional de Motivación Laboral (MWMS), en la cual se encuentra detallado en el apéndice I.

Figura 13

Escala 7 de la escala multidimensional de motivación laboral (MWMS)



Nota: Elaboración propia

De la figura N°13, podemos asumir que la motivación de esta población destaca la Regulación Identificada, como se mencionó en el marco teórico, la Regulación Identificada es cuando los colaboradores reconocen y aceptan la importancia que tiene su trabajo alineado a sus metas personales y valores (Trépanier et al., 2023). La mayoría de sus colaboradores de acuerdo con el resultado del 46% sienten que su trabajo tiene valor en sí mismo y se alinea con valores personales, predominando este tipo de motivación.

Prácticamente con la misma intensidad, por lo que han marcado los participantes, se encuentra la Regulación Introyectada y la Intrínseca. El resultado de la Regulación Introyectada fue un 34%, que es cuando las personas tienen la sensación que ellas regulan su conducta, pero en realidad actúan más en función de los “debería”, con la finalidad de sentirse merecedora de algo; el peso de la motivación sigue siendo externo, recompensas o castigos, pero en realidad no hay una identificación con la tarea o actividad, sólo es un deber que realizar (Vargas Téllez, 2014). De la misma manera, el resultado de la Regulación Intrínseca fue un 33%, que según la teoría ocurre cuando una persona participa en una

actividad por el disfrute inherente a la actividad misma (Howard et al., 2016), es decir le fluye y nace de su interior el comportamiento.

En menor medida los colaboradores tienen Regulación Externa con un 31%, que es cuando las personas tienen claro que deben actuar para tener algo, ya sea en obtener premio o evitar un castigo, su motivación es controlada por factores externos (Vargas Téllez, 2014).

La amotivación se encuentra en última posición, con un porcentaje mínimo de 3%. Según lo señalado por (Howard et al., 2016) la amotivación es la ausencia de todo deseo de esforzarse y en base a los resultados obtenidos en este último, podemos inferir que los colaboradores conocen y aceptan la importancia de la motivación en su vida y está alineado a sus necesidades.

Propuesta del plan de motivación

En base al análisis e interpretación de los resultados, se da a conocer la propuesta que influirá en el desarrollo de la motivación de los trabajadores del área de producción de la empresa Bartori S.A.C., el cual se encuentra detallado en la Tabla N.º 22.

Para la elaboración del plan de motivación se tomó en cuenta la opinión de la señora experta, como los alcances recibidos de la señora ex jefa de producción y los apuntes de la observación realizada por la investigadora Lurdes Tarrillo Deza. Asimismo, se ha utilizado fuentes académicas.

Se puede apreciar que, en los resultados obtenidos no se contemplan todos los tipos de motivación que se habían considerado en un principio, tales como la Regulación Identificada e Intrínseca, que forman parte de las teorías contemporáneas de motivación, mencionada en el capítulo IV y las cuales eran desconocidas para la empresa. Además, en base a los resultados observamos que los colaboradores del área de producción poseen una Regulación Externa e Introyectada, pero en un menor porcentaje de lo esperado (Vargas Téllez, 2014).

Para las acciones a realizar hemos considerado los procesos de la administración de recursos humanos, según lo sugerido por (Chiavenato, 2009) en su libro de “Gestión del Talento Humano”. Además, hemos propuesto los indicadores y el tiempo en el cual deben medirse las acciones.

Tabla 22

Propuesta del plan de motivación

Nº	Acciones	Procesos de Recursos Humanos	Indicador	Tiempo de implementación
1	Brindar capacitación institucional a los colaboradores en seguridad y salud en el trabajo en instituciones con prestigio (preferentemente relacionado con la regulación identificada).	Procesos para desarrollar a las personas.	Documentos que acrediten haber llevado cursos aprobados si es necesario y haber participado activamente.	Trimestral
2	Comunicar a los colaboradores, a través de reuniones dirigidas por el jefe de área y gerente de la empresa, los proyectos que tienen como la captación de nuevos clientes, con el fin de que los colaboradores conozcan e interioricen las metas organizacionales como propias (preferentemente relacionado con la regulación identificada).	Procesos para retener a las personas.	Cumplimiento de metas de producción.	Mensual
3	Evaluar y llevar un control de las inducciones, con el fin de asegurarse que todos los nuevos ingresos hayan participado y recepcionado la información brindada en la charla (preferentemente relacionado con la regulación identificada).	Procesos para desarrollar a las personas.	Lista de asistencia y resultados de la evaluación escrita de la charla de inducción.	Mensual
4	Mejorar la comunicación entre los diversos niveles jerárquicos. Es importante definir los canales de comunicación apropiados entre los distintos niveles jerárquicos de la empresa, de tal manera que se logre un acercamiento entre los colaboradores de la organización (preferentemente relacionado con la regulación introyectada).	Procesos para retener a las personas.	Existencia de conflictos funcionales.	Mensual

N°	Acciones	Procesos de Recursos Humanos	Indicador	Tiempo de implementación
5	Realizar capacitaciones de salud financiera, con el objetivo de educar a los colaboradores sobre el buen uso de sus recursos económicos, de tal manera que pueda administrar su dinero teniendo en cuenta su disponibilidad económica. De esta manera la organización colabora en la salud mental del colaborador y su entorno familiar (preferentemente relacionado con la regulación introyectada).	Procesos para desarrollar a las personas.	Participación activa en las capacitaciones (evaluación por intervenciones, un curso con evaluación de competencias).	Bimestral
6	Otorgar reconocimientos y/o incentivos simbólicos a los colaboradores que registren mayor asistencia y participación en las capacitaciones brindadas (preferentemente relacionado con la regulación introyectada).	Procesos para recompensar a las personas.	Control de asistencia y participación.	Mensual
7	Establecer horarios de trabajo accesibles, siendo el ingreso a las 7am, con la finalidad de evitar el cansancio, el estrés, cuidar la salud y sueño nocturno de los colaboradores (preferentemente relacionado con la regulación introyectada).	Procesos para retener a las personas.	Disminución de ausentismo por enfermedad.	Semestral
8	Otorgar flexibilidad para que los colaboradores escojan el momento de sus pausas activas durante su turno, de preferencia contratar a una persona que facilite la rotación del equipo (preferentemente relacionado con la regulación intrínseca).	Procesos para retener a las personas.	Pausas activas aplicadas en cada turno de trabajo a los colaboradores.	Diario
9	Establecer políticas de reclutamiento interno que permitan a los colaboradores asumir cargos de mayor jerarquía en la empresa (preferentemente relacionado con la regulación intrínseca).	Procesos para desarrollar a las personas.	Rotación de los colaboradores en cada área de la empresa.	Anual
10	Mejorar las condiciones de trabajo de los colaboradores, proporcionando uniformes e implementos óptimos (orejeras) para trabajo en altas temperaturas y ruido (preferentemente relacionado con la regulación externa).	Procesos para retener a las personas.	Dos uniformes por trabajador y dos orejeras por colaborador.	Semestral

Nº	Acciones	Procesos de Recursos Humanos	Indicador	Tiempo de implementación
11	Mejorar la ventilación en la planta, que permita a los colaboradores no sofocarse por el calor que generan las máquinas (preferentemente relacionado con la regulación externa).	Procesos para retener a las personas.	Existencia de 1 ventilador industrial por cada máquina.	Semestral
12	Instalar un televisor en el comedor y mejorar los espacios de descanso, asientos o muebles descanso personales, de tal manera que los colaboradores puedan desconectarse del trabajo (preferentemente relacionado con la regulación externa).	Procesos para retener a las personas.	Existencia de 1 televisor y sillones ergonómicos de descanso para los colaboradores.	Semestral
13	Reconocer la puntualidad mediante premios simbólicos para promover la puntualidad, que es fundamental para el trabajo en línea de los colaboradores (preferentemente relacionado con la regulación externa).	Procesos para recompensar a las personas.	Estadística de la puntualidad de los colaboradores.	Mensual
14	Cubrir los puestos vacantes en el área de producción (jefe y asistente) para que puedan apoyar en el liderazgo del área (preferentemente relacionado con la regulación externa).	Procesos para integrar personas.	Contratación de jefe y asistente producción.	Inmediata
15	Establecer un cronograma de actividades de integración anual, con el fin de que todos los colaboradores conozcan las fechas de las actividades y se pueda lograr una mayor captación de asistencia (preferentemente relacionado con la regulación externa).	Procesos para integrar personas.	La comunicación del cronograma de actividades de integración.	Anual
16	Realizar una encuesta de motivación de forma continua, con el fin de evaluar cómo se está mejorando la motivación con las sugerencias del plan de motivación implementado (preferentemente relacionado con la regulación externa).	Procesos para organizar a las personas	Encuesta de motivación	Anual

Nota: Elaboración propia

CONCLUSIONES

En base a los resultados obtenidos en las encuestas concluimos que los colaboradores del área de producción poseen diferentes tipos de motivación. En primera línea se determinó que los colaboradores poseían una Regulación Identificada, seguida a la par de una Regulación Introyectada e Intrínseca, en menor proporción una Regulación Externa y una Amotivación mínima.

En base a las revisiones bibliográficas y los resultados obtenidos, consideramos que la Teoría de la Autodeterminación, sería de gran aporte en la organización. Sugerimos al área de recursos humanos investigar y documentarse, respecto a esta teoría.

En base a nuestra investigación concluimos que es necesario que la empresa cubra las plazas vacantes en el área de producción lo antes posible, ya que no tener un liderazgo podría afectar en el rendimiento y compromiso de los colaboradores, se corre el riesgo de no cumplir con las metas organizacionales.

Concluimos que es importante tratar a los colaboradores como individuos y no como recursos, la empresa debe velar por su salud física y mental de sus colaboradores. Debe promover actividades que mejoren el clima y cultura organizacional, y debe mejorar la infraestructura de la empresa con el fin de que los colaboradores se sientan cómodos en su lugar de trabajo.

Concluimos que la empresa debe implementar acciones que cubran los diferentes tipos de motivación que poseen los colaboradores del área de producción, teniendo en cuenta el grado de relevancia obtenido en los resultados.

REFERENCIAS

- Accenture. (2020). COVID-19: How consumer behavior will be changed. *Accenture*.
<https://www.accenture.com/cl-es/insights/consumer-goods-services/coronavirus-consumer-behavior-research>.
- Banco Central de Reserva del Perú. (2022). *Reporte de Inflación 2022*.
<https://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2022/setiembre/reportede-inflacion-setiembre-2022-sintesis.pdf>.
- Bernal, C. A. (2016). *Metodología de la Investigación*. (4^a ed., p. 379). Pearson Education.
<https://www.freelibros.me/metodologia-de-la-investigacion/metodologia-de-la-investigacion-4ta-edicion-cesar-bernal>.
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del Talento Humano*. (3^a ed.). McGraw-Hill Interamericana.
- Chiavenato, I. (2017). *Comportamiento organizacional: la dinámica del éxito en las organizaciones*. (3^a ed.). McGraw-Hill Interamericana.
- Constitución Política del Perú*. (1993).
- Daft, R. L. (2019). *Teoría y diseño organizacional*. Cengage Learning. <https://www-ebooks7-24-com.ezproxybib.pucp.edu.pe/?il=9265>
- David, F. & David, F. (2017). *Conceptos de Administración Estratégica*. Pearson Education.
- Deci, E. L., Olafsen, A. H., & Ryan, R. M. (2017). Teoría de la Autodeterminación en Organizaciones de trabajo : el estado de una ciencia. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, (4), 19–43. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-032516-113108>.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). La Teoría de la Autodeterminación y la Facilitación de la Motivación Intrínseca, el Desarrollo Social, y el Bienestar: Teoría de la Autodeterminación. *American Psychologist*, (55), 68–78.
http://www.davidtrotzig.com/uploads/articulos/2000_ryandeci_spanishampsych.pdf.
- Delgado, D. (2020). *La covid-19 en el Perú: una pequeña tecnocracia enfrentándose a las consecuencias de la desigualdad*. Research Gate.
https://www.researchgate.net/publication/341147299_La_COVID-

19_en_el_Peru_una_pequena_tecnocracia_enfrentandose_a_las_consecuencias_de_la_d
esigualdad.

El Peruano. (2008). Ley N° 1062 - Ley de inocuidad de los alimentos. *El Peruano*.
<http://www.leyes.congreso.gob.pe/Documentos/DecretosLegislativos/01062.pdf>

El Peruano. (2013). Ley N° 30056. *El Peruano*.
<https://busquedas.elperuano.pe/download/url/ley-que-modifica-diversas-leyes-para-facilitar-la-inversion-ley-n-30056-956689-1>.

El Peruano. (2020a). Decreto Legislativo N° 1455. *El Peruano*.
https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/720488/DL_1455.pdf?v=1589993222.

El Peruano. (2020b). Decreto Supremo N° 184-2020-PCM. *El Peruano*.
<https://busquedas.elperuano.pe/normaslegales/decreto-supremo-que-declara-estado-de-emergencia-nacional-po-decreto-supremo-n-184-2020-pcm-1907451-1/>.

El Peruano. (2020c). Decreto de Urgencia N° 038-2020. *El Peruano*.
<https://busquedas.elperuano.pe/normaslegales/decreto-de-urgencia-que-establece-medidas-complementarias-pa-decreto-de-urgencia-n-038-2020-1865516-3/#:~:text=El%20presente%20Decreto%20de%20Urgencia%20tiene%20por%20objeto,a%20s%C3%AD%20como%20preservar%20los%20empleos%20de%20dichos%20trabajadores>.

El Peruano. (2022). Decreto Supremo N° 016-2022-PCM. *El Peruano*.
<https://busquedas.elperuano.pe/normaslegales/decreto-legislativo-que-aprueba-el-codigo-de-responsabilidad-decreto-legislativo-n-1348-1471548-8/>.

Ellis, E. (2022). *La evolución de los desafíos multidimensionales que enfrenta Perú: la crisis política*. Infobae. <https://www.infobae.com/america/peru/2022/07/05/la-evolucion-de-los-desafios-multidimensionales-que-enfrenta-peru-parte-i-la-crisis-politica>.

Gagné, M., Forest, J., Gilbert, M. H., Aubé, C., Morin, E., & Malorni, A. (2010). The motivation at work scale: Validation evidence in two languages. *Educational and Psychological Measurement*, 70(4), 628–646.
<https://doi.org/10.1177/0013164409355698>

Gan, F., & Triginé, J. (2006). *Manual de instrumentos de gestión y desarrollo de las personas en las organizaciones*. Ediciones Díaz de Santos.

Gee Caballero, B. W., & Limo Anculle, J. M. (2016). *Determinantes de la Inflación*

- Peruana: un Enfoque de Econometría Espectral*. [Tesis de Investigación no publicada]. Universidad del Pacífico.
- Griffin, R. W. (2010). *Administración*. (10ª ed.). Cengage Learning.
- Hellriegel, D., Jackson, S. E., Slocum, J. W., Edwin, J. L., Yfarraguerry Villarreal, L., García Álvarez, C., Benjamín Franklin Fincowsky, E., Jackson John W Slocum, S. E., Presidente de Cengage Learning Latinoamérica, J., & Arellano Gutiérrez, J. (2009). *Administración: Un enfoque basado en competencias*. (11ª ed.). Cengage Learning.
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, M. del P. (2014). *Metodología de la Investigación*. (6ª ed.). McGraw-Hill Interamericana.
- Hernández Sampieri, R., & Mendoza Torres, C. P. (2018). Las rutas Cuantitativa Cualitativa y Mixta. *Metodología de la investigación*.
<http://repositorio.uasb.edu.bo:8080/bitstream/54000/1292/1/Hernández- Metodología de la investigación.pdf>.
- Hitt, M. A., Ireland, R. D., & Hoskisson, R. E. (2008). *Administración Estratégica: Competitividad y Globalización. Conceptos y Casos*. (7ª ed.).
<https://www.academia.edu>.
- Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2000). *Metodología de Cálculo del Producto Bruto Interno Anual*, 1–48.
<https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/metodologias/pbi02.pdf>.
- Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2020a). Población en edad de trabajar. *Informe Técnico*, 6(3). <https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/01-informe-tecnico-empleo-nacional-oct-nov-dic-2020.pdf>.
- Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2020b). *Variación de los Índices de Precios*. INEI. (pp. 1–30).
<https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/informe de precios dic2020.pdf>.
- Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2021). *Informe Técnico Producción Nacional*. INEI. <https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/02-informe-tecnico-produccion-nacional-dic-2020.pdf>.
- Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2022a). *Comportamiento de la Economía*

Peruana en el Cuarto Trimestre de 2021. INEI.

<https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/boletines/01-informe-tecnico-pbi-iv-trim-2021.pdf>.

Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2022b). *Metodología del Índice De Precios al Consumidor de Lima Metropolitana Base Diciembre 2021*. INEI. (pp. 1–39).

https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/metodologias/metodologia_ipclm_dic_2021.pdf.

Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2022c). *Perú: percepción ciudadana sobre gobernabilidad, democracia y confianza de las instituciones, octubre 2021, marzo 2022*. INEI. (pp. 1–44).

https://m.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/boletines/boletin_gobernabilidad_2.pdf.

Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2022d). *Variación de los Indicadores de Precios de la Economía*. INEI.

<https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/3895267/Informe%20de%20Precios%20N%C2%B0%2012%20Diciembre%202022%20-%20Variaci%C3%B3n%20de%20los%20Indicadores%20de%20Precios%20de%20la%20Econom%C3%ADa.pdf>.

Jaramillo, A. (2020). *En los últimos 30 años, Perú contabiliza 6 presidentes acusados de corrupción*. France24. <https://www.france24.com/es/programas/historia/20201117-en-los-últimos-30-años-perú-contabiliza-6-presidentes-acusados-de-corrupción>.

Jones, G. R., & George, J. M. (2010). *Administración Contemporánea*. (6ª ed.). McGraw-Hill Interamericana.

Kamery, R. H. (2004). Employee motivation as it relates to effectiveness, productivity, and performance. *Proceedings of the Academy of Legal, Ethical and Regulatory Issues*, 8(2), 139–144.

Malhotra, N. K. (2008). *Investigación de Mercados*. (5ª ed.). Pearson Education.

Matkó, A., & Takács, T. (2017). Examination of the relationship between organizational culture and performance. *International Review of Applied Sciences and Engineering*, 8(1), 99–105. <https://doi.org/10.1556/1848.2017.8.1.14>.

Ministerio de Desarrollo Agrario y Riego. (2022). *PRECIOS DEL TRIGO Y SUS*

DERIVADOS CONTINUARÍAN AL ALZA. Gob.pe. (pp. 2–6).

<https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/3206058/N.%C2%B0005%7C%20Precios%20de%20trigo%20y%20derivados.pdf>.

Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo. (2014). *Estrategia sectorial para la formalización laboral*.

https://www.trabajo.gob.pe/archivos/file/informacion/TRABAJADORES/DLT_formacion_laboral.pdf.

Moreno, A. J. & Martínez, A. (2006). Importancia de la teoría de la autodeterminación en la práctica físico-deportiva: Fundamentos e implicaciones prácticas. *Cuadernos de Psicología del Deporte*, 6(2).

<https://digitum.um.es/digitum/bitstream/10201/30661/1/IMPORTANCIA%20DE%20LA%20TEOR%C3%8dA%20DE%20LA.pdf>.

Newstrom W., J. (2011). *Comportamiento humano en el trabajo*. (13^a ed.). McGraw-Hill Interamericana.

Olivera, J., & Loza, R. (2021). Efecto de la pandemia de COVID-19 en el comportamiento de la economía del Perú. *Economía y Negocios*, 3(2), 39-46.

<https://doi.org/10.33326/27086062.2021.2.1182>.

Padovan, I. (2020). *Teorías de la motivación. aplicación práctica*. 1–108.

https://bdigital.uncu.edu.ar/objetos_digitales/15664/teorias-de-la-motivacin.-aplicacin-prctica.pdf.

Presidencia de Consejo de Ministros. (2020). Decreto Supremo que declara Estado de Emergencia Nacional por las graves circunstancias que afectan la vida de la Nación a consecuencia del brote del COVID-19. *El Peruano*, 90, 545318–545321.

https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/581842/DU036_2020.pdf.

Ren, Z., & Radcliffe, C. J. (2009). Modular dynamic model assembly of finite element models. En *2008 Proceedings of the ASME Dynamic Systems and Control Conference, DSCC 2008* (Issue PART A). <https://doi.org/10.1115/dsc2008-2133>.

Rigby, C. S., & Ryan, R. M. (2018). Self-Determination Theory in Human Resource Development: New Directions and Practical Considerations. *Advances in Developing Human Resources*, 20(2), 133–147. <https://doi.org/10.1177/1523422318756954>.

- Robbins, S., & Judge, T. (2013). *Comportamiento Organizacional*. (15ª ed.). Pearson Education. <https://media.oaipdf.com/pdf/ca4d31d4-ea35-49da-8cbe-9afd2ec2fdf2.pdf>.
- Singer, D. R. J. (2020). A new pandemic out of China: the Wuhan 2019-nCoV coronavirus syndrome. *Health Policy and Technology*, 9(1), 1–2.
<https://doi.org/10.1016/j.hlpt.2020.02.001>.
- Statista Research Department. (2021). Ranking de los principales países productores de máquinas herramienta en 2020, según el valor de la producción. *Statista*.
<https://es.statista.com/estadisticas/600217/paises-lideres-en-la-produccion-de-maquinas-herramienta/>.
- Stover, J. B., Bruno, F. E., Uriel, F. E., & Fernández Liporace, M. (2017). Teoría de la Autodeterminación: una revisión teórica. *Perspectivas en Psicología: Revista de Psicología y Ciencias Afines*, 14(2), 105-115.
<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=483555396010>.
- Suarez A. (2020). En los últimos 30 años, Perú contabiliza 6 presidentes acusados de corrupción. *France 24*. <https://www.france24.com/es/programas/historia/20201117-en-los-%C3%BAltimos-30-a%C3%B1os-per%C3%BA-contabiliza-6-presidentes-acusados-de-corrupci%C3%B3n>.
- Vega, M., & Suclupe, L. (2020). *La pandemia del COVID-19*. Banco Central de Reserva del Perú. (pp. 4–9). <https://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Revista-Moneda/moneda-182/moneda-182-01.pdf>.

APÉNDICES

Apéndice A. Carta de autorización

Carta de autorización

Estimada Sra. Miladi Felicia Vargas Vda. De Toro,

Le solicitamos su apoyo en la realización de una investigación conducida por Lurdes Tarrillo Deza y Cristian Martín Asmat Salazar, estudiantes de la Maestría en Contabilidad de la Escuela de Posgrado de la Pontificia Universidad Católica del Perú, asesorados por la docente Marina Cadenillas Londoña. La investigación tiene como propósito aplicar la teoría que estudiamos de motivación con el fin de potenciar el desempeño de los colaboradores del área de producción de su empresa, por lo que el título propuesto en la actualidad es: "Plan de motivación para los trabajadores del área de producción de una empresa de alimentos".

Se ha contactado con usted, en calidad de Gerente General de la empresa que representa. En este sentido, agradeceremos su autorización para obtener información relevante relacionada al tema de investigación mediante documentos, entrevistas y/o encuestas.

De otro lado, estaremos listos para compartir los resultados de la investigación y confiamos que este esfuerzo signifique un aporte para el desarrollo sostenido de su organización.

Por último, le agradecemos el apoyo y las facilidades que nos está brindando para la realización del presente trabajo de investigación.



Miladi Felicia Vargas Vda. De Toro

Gerente General

Apéndice B. Protocolo de consentimiento informado para exjefe de producción

PROTOCOLO DE CONSENTIMIENTO INFORMADO PARA EX JEFE DE PRODUCCION

Estimada participante,

Le pedimos su apoyo en la realización de una investigación conducida por Lurdes Tarrillo Deza y Cristian Asmat Salazar, conocedores de los principios de investigación, estudiantes de la Maestría en Contabilidad de la Escuela de Postgrado de la Pontificia Universidad Católica del Perú, asesorada por la magister Marina Cadenillas Londoña. La investigación, denominada "Plan de motivación para los trabajadores del área de producción de una empresa de alimentos", tiene como propósito comprender como los colaboradores del área de producción perciben y experimentan la motivación laboral.

Se le ha contactado a usted en calidad de ex jefe de producción de la empresa Bartori SAC. Si usted accede a participar en esta entrevista, se le solicitará responder diversas preguntas sobre el tema antes mencionado, lo que tomará aproximadamente entre 30 y 60 minutos. La información obtenida será únicamente utilizada para la elaboración de un trabajo de investigación y un artículo académico que se pueda derivar. A fin de poder registrar apropiadamente la información, se solicita su autorización para grabar la conversación. La grabación y las notas de las entrevistas serán almacenadas únicamente por los investigadores en su computadora personal protegida mediante contraseña por un periodo de 5 años, luego de haber publicado la investigación, y solamente ellos y su asesora tendrán acceso a la misma. Al finalizar este periodo, la información será borrada.

Su participación en el trabajo de investigación es completamente voluntaria, no tiene mayor riesgo salvo quizá por el tiempo que usted invierte. Se ha evaluado cumplir con los protocolos de seguridad por la salud y por COVID-19. Usted puede interrumpir la misma en cualquier momento, sin que ello genere ningún perjuicio. Además, si tuviera alguna consulta sobre el trabajo de investigación, puede formularla cuando lo estime conveniente, a fin de clarificarla oportunamente.

Al concluir el trabajo de investigación, le enviaremos un informe ejecutivo con los resultados del trabajo de investigación a su correo electrónico.

En caso de tener alguna duda sobre el trabajo de investigación, puede comunicarse a cualquier de los siguientes correos a20204959@pucp.edu.pe y/o a20204780@pucp.edu.pe o los números 989312351 y/o 992758609.

Yo, , doy mi consentimiento para participar en el trabajo de investigación y autorizo que mi información se utilice en este y otro trabajo académico que pudiera derivarse.

Asimismo, estoy de acuerdo que mi identidad sea tratada de manera (*marcar una de las siguientes opciones*):

	Declarada , es decir, que en el trabajo de investigación se hará referencia expresa de mi nombre.
X	Confidencial , es decir, que en el trabajo de investigación no se hará ninguna referencia expresa de mi nombre y los investigadores utilizarán un código de identificación o pseudónimo.

Finalmente, entiendo que recibiré una copia de este protocolo de consentimiento informado.

06/06/2023
 Nombre completo de la participante Firma Fecha

Correo electrónico del participante:

Nombre del Investigador responsable Firma Fecha

Apéndice C. Protocolo de consentimiento informado para experto

PROTOCOLO DE CONSENTIMIENTO INFORMADO PARA EXPERTO

Estimado/a participante,

Le pedimos su apoyo en la realización de un trabajo de investigación conducido por Lurdes Tarrillo Deza y Cristian Asmat Salazar, conocedores de los principios de investigación, estudiantes de la Maestría en Contabilidad de la Escuela de Postgrado de la Pontificia Universidad Católica del Perú, asesorados por la magister Marina Cadenillas Londoña. La investigación, denominada "Plan de motivación para los trabajadores del área de producción de una empresa de alimentos", tiene como propósito comprender como los colaboradores del área de producción perciben y experimentan la motivación laboral.

Se le ha contactado a usted en calidad de experto. Si usted accede a participar en esta entrevista, se le solicitará responder diversas preguntas sobre el tema antes mencionado, lo que tomará aproximadamente entre 30 y 60 minutos. La información obtenida será únicamente utilizada para la elaboración de un trabajo de investigación y un artículo académico que se pueda derivar. A fin de poder registrar apropiadamente la información, se solicita su autorización para grabar la conversación. La grabación y las notas de las entrevistas serán almacenadas únicamente por los investigadores en su computadora personal protegida mediante contraseña por un periodo de 5 años, luego de haber publicado el trabajo de investigación, y solamente ellos y su asesora tendrán acceso a la misma. Al finalizar este periodo, la información será borrada.

Su participación en el trabajo investigación es completamente voluntaria, no tiene mayor riesgo, salvo quizá por el tiempo que usted invierte. Se ha evaluado cumplir con los protocolos de seguridad por la salud y por COVID-19. Usted puede interrumpir la misma en cualquier momento, sin que ello genere ningún perjuicio. Además, si tuviera alguna consulta sobre el trabajo de investigación, puede formularla cuando lo estime conveniente, a fin de clarificarla oportunamente.

Al concluir el trabajo de investigación, le enviaremos un informe ejecutivo con los resultados del trabajo de investigación a su correo electrónico.

En caso de tener alguna duda sobre el trabajo de investigación, puede comunicarse a cualquier de los siguientes correos a20204959@puccp.edu.pe y/o a20204780@puccp.edu.pe o los números 989312351 y/o 992758609.



Yo, Irene María Julia Vera Arica, doy mi consentimiento para participar en el estudio y autorizo que mi información se utilice en este y otro trabajo académico que pudiera derivarse.

Asimismo, estoy de acuerdo que mi identidad sea tratada de manera (*marcar una de las siguientes opciones*):

X	Declarada , es decir, que en el trabajo de investigación se hará referencia expresa de mi nombre.
	Confidencial , es decir, que en el trabajo de investigación no se hará ninguna referencia expresa de mi nombre y los investigadores utilizarán un código de identificación o pseudónimo.

Finalmente, entiendo que recibiré una copia de este protocolo de consentimiento informado.

Irene María Julia Vera Arica

Nombre completo del (de la) participante



Firma

2023-06-17

Fecha

Correo electrónico del participante: irenem.veraa@pucp.edu.pe

Nombre del Investigador responsable

Firma

Fecha

Apéndice D. Plan de motivación para los trabajadores del área de producción de una empresa de alimentos, entrevista al ex jefe del área de producción sobre la motivación laboral en los colaboradores del área de producción de la empresa Bartori S.A.C.

Fecha: 06 de Junio de 2023

Hora: 4.30 pm

Lugar y sitio específico: Ciudad de Lima, Starbucks del Centro Comercial Jockey Plaza, distrito Santiago de Surco.

Entrevistadores: Lurdes Tarrillo y Cristian Asmat

Entrevistada:

Nombre: Confidencial

Edad: 45 años

Género: Femenino

Puesto: Exjefe del área de producción

La ex jefe de producción realizó sus estudios en la carrera de Ingeniería Alimentaria en la Universidad Nacional Agraria La Molina.

En su experiencia laboral, en su primera etapa en la empresa, ingresó en mayo del 2006, como practicante y fue escalando posiciones de acuerdo a sus habilidades y desempeño, laborando en la empresa hasta diciembre del 2013. En su segunda etapa en la empresa, con la experiencia que adquirió, asumió el cargo de jefa del área de producción en febrero del 2017, manteniéndose en el cargo hasta diciembre del 2021.

Introducción

Descripción general del proyecto

Con el fin de obtener información sobre cómo funciona la motivación en la empresa manufacturera “Bartori S.A.C.”, el equipo de trabajo incorporó la entrevista semiestructurada

de la exjefe de producción, la empresa reestructuró el organigrama organizacional y discontinuó el puesto.

El uso de la información obtenida es para conocer, comprender, analizar, reflexionar y generar propuestas que contribuyan a mejorar la motivación laboral de los colaboradores del área de producción.

Características de la entrevista

Declarada, duración aproximada de 1 hora.

Preguntas

1. ¿Cómo se definiría, nos podría dar un concepto de usted?

Me considero una persona responsable, empática, preocupada por los demás, perfeccionista y se frustra al no encontrar una solución o resolver un problema.

2. ¿Cómo se sintió trabajando en Bartori?

En mi primera etapa en la empresa fue de mucho aprendizaje y satisfacción, ya que ingresé cuando la empresa recién iniciaba operaciones, al ser una pequeña empresa, pude conocer las funciones de casi todas las áreas que había (producción, calidad, logística), comencé como practicante y fui escalando posiciones de acuerdo a mis habilidades y bajo mi cargo se logró obtener la certificación HACCP, lo que hizo que los productos sean confiables y atractivos para los clientes. Posteriormente, me retiré de la empresa y regresé en el año 2017. En mi segunda etapa, desempeñé el cargo de jefa de producción y se logró otras certificaciones como la ISO 22000, se implementó las OHSAS. La empresa creció a nivel máquinas y procesos, pero se descuidó el lado de capital humano, lo que generó un descontento en lo personal.

3. ¿Cuéntenos sobre los aspectos que le gustaron y disgustaron de su trabajo en la empresa?

El aspecto que más me gusto fue aprender el desarrollo de cada área que existía durante mi primera etapa en la empresa. Por otro lado, los aspectos que me disgustaron fue la precaria infraestructura del área de producción de la empresa, ya que no se encontraba acondicionado para realizar trabajos a altas temperaturas de ambiente generado por las máquinas. El personal se sofocaba por calor, no podían parar y tomar descansos en cualquier momento y en las épocas de verano la situación era más crítica debido a que el calor era más intenso e insoportable.

4. ¿Cuál cree usted que fue su principal aporte dentro de la empresa?

Fue la obtención de la primera certificación como HACCP, la aprobación de DIGESA y posteriormente la certificación ISO 22000.

5. ¿Cómo considera que fue la productividad de la empresa durante los años que estuvo en Bartori?

La productividad fue creciendo durante el transcurso de los años.

6. ¿Qué problemas o dificultades observó con mayor frecuencia en los colaboradores del área de producción?

Los problemas que observé fueron la rotación del personal, debido a las condiciones de trabajo (calor y acondicionamiento) y los horarios rotativos. La falta de personal generaba que los operarios laboren hasta 12 horas seguidas y durante la época de mayor demanda (verano). El material del uniforme e implementos del área de producción no eran los adecuados, eran económicos y generaban más sensación de calor. El personal no contaba con pausas activas y debían trabajar toda su jornada de pie, ya que las máquinas no podían dejar de funcionar.

7. ¿Cree usted que se dieron soluciones a los problemas en el área de producción durante el tiempo que estuvo en la empresa? Alguna experiencia que nos pueda contar.

Se dieron las soluciones, como colocar ventiladores para hacer sentir un ambiente más fresco para los colaboradores, sin embargo, no fue suficiente y no

mejoraba la situación. No se contaba con el presupuesto para poder adquirir un servicio que brinde soporte, ya que priorizaban mejorar la infraestructura de la empresa, como construir 3 pisos para la operatividad de la empresa y comprar máquinas para la producción de los barquillos, generando inconformidad en los colaboradores, ya que no se les brindaba las condiciones adecuadas de trabajo.

8. ¿Cómo definiría la palabra “motivación”?

Una acción que te ayuda a mejorar.

9. ¿Cree usted que la motivación influye en el desempeño laboral y en el logro de los objetivos organizacionales de la empresa? ¿Por qué?

Sí, porque una persona motivada, realiza bien su trabajo, va ser más productivo. El personal operativo espera que se le reconozca su labor como, por ejemplo: que sean escuchados, se mejore las condiciones de trabajo, otorgarles premios o felicitaciones por desempeño personal y de área, que se sientan valorados y respetados.

10. En base a su experiencia ¿Cómo percibe que fue la motivación en el área de producción?

Entran motivados al iniciar su trabajo por la necesidad económica que tienen. El personal que trabajan años, desmotiva a los nuevos colaboradores por toda la problemática que hay en la empresa.

11. En su opinión ¿Cómo se podría mejorar la motivación en los colaboradores del área de producción?

- Acondicionando la infraestructura para trabajos a altas temperaturas.
- Proporcionando los uniformes e implementos óptimos para trabajo a altas temperaturas que brinden la seguridad del caso.

- Otorgando pausas activas al personal para que puedan repotenciarse y relajarse. Para que la operatividad no se afecte, una persona podría solo ser la encargada de cubrir los tiempos de pausas activas del personal en turno.

Cierre:

Casi cerramos.... Nos interesa saber, si fuera tan amable, ¿cómo se sintió durante la entrevista?, ¿qué le ha parecido?, ¿las preguntas fueron claras? Por ejemplo, ¿hay algo más que crea importante indicar sobre lo conversado y que no haya cubierto con mis preguntas? ¿Qué es?

En mi segunda etapa, en las actividades que realizaba la empresa como por ejemplo aniversario, el personal era muy participativo.

Muchas gracias por su participación.



Apéndice E. Plan de motivación para los trabajadores del área de producción de una empresa de alimentos, entrevista a la experta en gestión del talento humano sobre la motivación laboral en las empresas

Fecha: 17 de Junio de 2023

Hora: 8.30 am

Lugar y canal utilizado: Ciudad de Lima, realizado vía zoom

Entrevistadores: Lurdes Tarrillo y Cristian Asmat

Entrevistado:

Nombre: Irene María Julia Vera Arica

Edad: Confidencial

Género: Femenino

Puesto: Experto

La experta, señora Irene María Julia Vera Arica, realizó sus estudios en la carrera de Psicología en la Universidad Nacional Mayor de San Marcos. Entre los años 1999 y 2022 publicó diversos artículos en revistas. En el año 1998, realizó un proyecto de investigación sobre clima organizacional para el Banco Central de Reserva del Perú. En el año 2000, obtuvo el grado de Magister en Administración en la Universidad del Pacífico por su investigación “Desarrollo de una alternativa de medición de la rentabilidad y productividad de los programas de capacitación en una institución financiera”.

En su experiencia laboral, entre los años 1979 y 1999, trabajó brindando asesorías para distintas instituciones y empresas. En el año 1979, empezó a laborar en el Banco Central de Reserva del Perú, institución donde trabajó durante 29 años y donde obtuvo mayor desarrollo y experiencia, profesional y laboral, asumiendo el cargo de jefa del Departamento de Relaciones Laborales.

En la actualidad se desempeña como docente en Administración en la Pontificia Universidad Católica del Perú, dictando cursos para los alumnos de Pregrado, así también participando en los diferentes talleres y seminarios brindados por dicha casa de estudios.

Introducción

Descripción general del proyecto

El propósito es realizar una entrevista a un experto sobre motivación laboral y tenemos el honor de poder realizar esta entrevista a la Sra. Irene María Julia Vera Arica. En esta entrevista hemos tenido la oportunidad de preguntarle, sobre cómo se aplica la motivación en las empresas, teniendo en cuenta su amplia experiencia.

Características de la entrevista

La entrevista es declarada y tiene una duración aproximada de 1 hora. A continuación, detallaremos las preguntas formuladas y respuestas brindadas por la experta:

Preguntas

1. De acuerdo a su experiencia ¿Cómo podría contribuir la motivación en los colaboradores de una empresa?

Importante y decisiva, porque es el impulso que tiene la gente para lograr objetivos, que van incluidos el tema personal y laboral, es un medio para lograr otras cosas. No todas las personas se motivan de la misma manera. Hay que diferenciar la motivación. El tema de la motivación es complejo, ya que vemos la realidad de intereses o motivaciones que las personas tienen.

Cada persona tiene diferentes motivaciones. La motivación es compleja e indispensable.

2. ¿Qué papel tiene la motivación para conseguir los objetivos personales de cada trabajador y para los objetivos organizacionales?

Están interrelacionados, las personas no se motivan con uno o más temas. La realización personal, laboral a través de cómo se manifiesta la motivación en cada persona.

Realicé la aplicación práctica de 2 teorías de la motivación:

- Teoría de la jerarquía de las necesidades de Maslow: apliqué una encuesta en base a esta teoría y determiné que el personal profesional estaba más motivado por la motivación de autorrealización y el personal operativo estaba más motivado por la motivación de seguridad, ya que para ellos era más importante tener un trabajo seguro, que se cumpla sus beneficios.

Por otro lado, no necesariamente sea así, ya que el personal operativo tiene expectativas de un mayor desarrollo, es decir, que labore como operario, pero que a su vez estudie una carrera, que le va a permitir en el futuro un mayor desarrollo y mejor ubicación laboral.

- Teoría bifactorial de Herzberg: la insatisfacción del personal operativo debido a que no trabaja en las condiciones adecuadas como las altas temperaturas que generan las máquinas, el uniforme que utilizan genera mayor calor.

Consideré también importante cómo la empresa maneja la parte legal, seguridad y salud en el trabajo, liderazgo (empatía), flexibilidad para manejar temas personales como los permisos.

El jefe de producción debe tener un liderazgo transformacional (empático).

3. En su experiencia ¿Cuáles son las causas más frecuentes que generan la desmotivación de los colaboradores operativos en una empresa?

No cumplir con los factores higiénicos, no tener un líder que dé las pautas claras, que no se cumplan los beneficios legales, aspectos normativos, que no estén claras como para pedir permisos, hacer reclamos sobre algo que te ofrecieron, que no entreguen los equipos de protección idóneos, que no se maneje los temas ergonómicos.

4. ¿Considera que las empresas peruanas se preocupan por la motivación de sus colaboradores?

No se hacen estudios, se hacen suposiciones de como las personas se motivan, falta de información para saber cómo motivar al personal, para motivar a la persona se tiene que hacer un diagnóstico de motivación como de clima organizacional y con esa información se hace planes de acción. Hay mucha informalidad, genera un costo el

hacer un estudio sobre la motivación del personal. Falta de conocimiento y compromiso.

La salud mental, saber escuchar al personal, temas que se profundizaron con la pandemia.

5. ¿La motivación a colaboradores operativos, es diferente a los colaboradores administrativos?

Considero que no es tan diferente, ya que si a un profesional no le das las herramientas y ambiente adecuados para trabajar le va a generar insatisfacción. En cuanto al personal operativo, que puede interesarle autorrelizarse, pero su preocupación será por el tema de seguridad y si falla en los aspectos higiénicos le genera insatisfacción. Considero importante que las empresas hagan las entrevistas de salida para que pueda recoger esa información del personal.

6. ¿Qué teorías de motivación piensas que son las más acertadas aplicar en una empresa con colaboradores operativos?

Considero 2 teorías:

- La teoría de la jerarquía de las necesidades de Maslow.
- La teoría bifactorial de Herzberg.

7. ¿Qué debe hacer una empresa para mejorar la motivación en sus colaboradores operativos?

Ver la parte legal, condiciones ambientales, supervisión, recompensas, otorgar beneficios, flexibilidad de horarios, entre otras cosas. Para ello se debe hacer una evaluación del clima laboral y poder obtener información de las necesidades e insatisfacciones del personal.

8. ¿Qué recursos son necesarios para mejorar la motivación en sus colaboradores operativos?

Cumplir con la normativa legal, factores higiénicos, motivacionales.

9. En su experiencia ¿Qué incentivos son los más valorados por los colaboradores operativos de la empresa?

Cumplan la normativa legal, los compromisos que tienen que ver con los factores higiénicos, motivacionales.

10. ¿Cada cuánto tiempo y de qué forma se podría medir la motivación en una empresa con colaboradores operativos?

Considero que se debe hacer 1 vez al año, se aplique una encuesta sobre el clima laboral, motivación y el año siguiente se aplica la misma encuesta y se compara para saber que percibió el personal y con los planes que hicieron que se logró. Incluir también focus group, entrevistas a colaboradores y jefes.

11. ¿Cuéntenos sobre una experiencia que haya aplicado Ud. la motivación?

La Casa Nacional de Moneda, en la que laboraban 280 trabajadores (19 mujeres y 261 varones). Observé que el personal realizaba actividades rutinarias, como el colaborador que se encargaba de esmerilar la rebaba de los lingotes, pero hice la sugerencia que él también a su vez diera el control de calidad a los lingotes y posteriormente pase a una máquina para convertir los lingotes en monedas, rotación de actividades, que fueron bien aceptados por el personal.

Cierre:

Casi cerramos.... Nos interesa saber, si fuera tan amable, ¿cómo se sintió durante la entrevista?, ¿qué le ha parecido?, ¿las preguntas fueron claras? Por ejemplo, ¿hay algo más que crea importante indicar sobre lo conversado y que no haya cubierto con mis preguntas? ¿Qué es?

Muchas gracias por su participación.

El entrevistador no consideró necesario adicionar nada más.

Apéndice F. Trabajo de investigación de motivación laboral en una empresa de alimentos

Trabajo de investigación de motivación laboral en una empresa de alimentos

Consentimiento informado para encuestas

Estimado participante,

El propósito de este protocolo es informarle sobre el trabajo de investigación que se está realizando y solicitarle su consentimiento para realizar una encuesta.

La presente trabajo de investigación se titula "Plan de motivación para los trabajadores del área de producción de una empresa de alimentos" y es elaborada por los investigadores Lurdes Tarrillo Deza y Cristian Asmat Salazar, conocedores de los principios de investigación. Este trabajo es asesorado por Marina Cadenillas, Magister de la Escuela de Postgrado de Contabilidad de la Pontificia Universidad Católica del Perú. El propósito del trabajo de investigación es comprender como los colaboradores del área de producción perciben y experimentan la motivación laboral.

Para ello, se le solicita participar en una encuesta que le tomará de 10 a 15 minutos de su tiempo. Su participación en el trabajo de investigación es completamente voluntaria y usted puede decidir interrumpirla en cualquier momento, sin que ello le genere ningún perjuicio. Si tuviera alguna consulta sobre el trabajo de investigación, puede formularla cuando lo estime conveniente al correo electrónico de Lurdes Tarrillo Deza y/o Cristian Asmat Salazar: lurdes.tarrillo@gmail.com y/o cristian_asmat21@hotmail.com.

Su identidad será tratada de manera confidencial. Asimismo, su información será analizada de manera conjunta con la respuesta de sus compañeros y servirá para la elaboración de artículos y publicaciones académicas. Además, esta será conservada por cinco años, contados desde la publicación de los resultados, en la computadora personal de uno de los investigadores responsable protegida con contraseña, a la cual podrá también acceder su compañero y asesora del trabajo de investigación. Todos los datos proporcionados en la presente encuesta estarán protegidos bajo la Ley 29733, Ley de Protección de Datos Personales.

Al concluir la investigación, en el correo electrónico o medio de contacto que le solicitaremos, le enviaremos el enlace hacia el documento publicado por la universidad.



1. Correo *

2. ¿Está usted de acuerdo con participar en la encuesta? *

Marca solo un óvalo.

- Sí
 No

3. ¿Trabaja en la empresa Bartori S.A.C.? *

Marca solo un óvalo.

- Sí
 No

4. ¿Su puesto de trabajo actual es como "operario" en el área de producción de Bartori S.A.C.? *

Marca solo un óvalo.

- Sí
 No

5. ¿En qué medida las siguientes proposiciones son razones para que te esfuerces/involucres en tu trabajo? La escala es: *

Para nada	Realmente no	Un poco	Moderadamente	Fuerte	Muy fuerte	Completamente
1	2	3	4	5	6	7

Marca solo un óvalo por fila.

	Para nada	Realmente no	Un poco	Moderadamente	Fuerte	Muy fuerte	Completamente
Para obtener la aprobación de otras personas (por ejemplo, mis superiores, los compañeros de trabajo, la familia, los clientes, etc.)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Porque otras personas me respetarán más (por ejemplo, mis superiores, los compañeros de trabajo, la familia, los clientes, etc.)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Para evitar que otras personas me critiquen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

(por ejemplo, mis superiores, los compañeros de trabajo, la familia, los clientes, etc).

Porque sólo si me esfuerzo suficientemente en mi trabajo, conseguiré gratificaciones económicas.

Porque sólo si me esfuerzo suficientemente en mi trabajo, se me garantiza una mayor estabilidad laboral.

Porque si no me esfuerzo suficientemente en mi trabajo, me arriesgo a perderlo

Cuestionario - parte 2

6. ¿En qué medida las siguientes proposiciones son razones para que te esfuerces/involucre en tu trabajo? La escala es: *

Para nada	Realmente no	Un poco	Moderadamente	Fuerte	Muy fuerte	Completamente
1	2	3	4	5	6	7

Marca solo un óvalo por fila.

	Para nada	Realmente no	Un poco	Moderadamente	Fuerte	Muy fuerte	Completamente
Porque tengo que probarme a mí mismo que puedo.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Porque me hace sentir orgulloso de mí mismo.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Cuestionario - parte 3

7. ¿En qué medida las siguientes proposiciones son razones para que te esfuerces/involucre en tu trabajo? La escala es: *

Para nada	Realmente no	Un poco	Moderadamente	Fuerte	Muy fuerte	Completamente
1	2	3	4	5	6	7

Marca solo un óvalo por fila.

	Para nada	Realmente no	Un poco	Moderadamente	Fuerte	Muy fuerte	Completamente
Porque, de lo contrario, me sentiría avergonzado de mí mismo.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Porque, de lo contrario, tendría una mal impresión de mí mismo.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Cuestionario - parte 4

8. ¿En qué medida las siguientes proposiciones son razones para que te esfuerces/involucre en tu trabajo? La escala es: *

Para nada	Realmente no	Un poco	Moderadamente	Fuerte	Muy fuerte	Completamente
1	2	3	4	5	6	7

Marca solo un óvalo por fila.

	Para nada	Realmente no	Un poco	Moderadamente	Fuerte	Muy fuerte	Completamente
Porque, en mi opinión, creo que es importante esforzarse en este trabajo.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Porque el hecho de dedicarle mi esfuerzo a este trabajo es coherente con mis valores personales.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Porque el esforzarme en este trabajo tiene un valor personal para mí.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Cuestionario - parte 5

¿En qué medida las siguientes proposiciones son razones para que te esfuerces/involucre en tu trabajo? La escala es: *

Para nada	Realmente no	Un poco	Moderadamente	Fuerte	Muy fuerte	Completamente
1	2	3	4	5	6	7

Marca solo un óvalo por fila.

	Para nada	Realmente no	Un poco	Moderadamente	Fuerte	Muy fuerte	Completamente
Porque me divierto haciendo mi trabajo.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Porque lo que hago en mi trabajo es emocionante.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Porque el trabajo que llevo a cabo es interesante.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Cuestionario - parte 6

10. ¿En qué medida las siguientes proposiciones son razones para que te esfuerces/involves en tu trabajo? La escala es:

Para nada	Realmente no	Un poco	Moderadamente	Fuerte	Muy fuerte	Completamente
1	2	3	4	5	6	7

Marca solo un óvalo por fila.

	Para nada	Realmente no	Un poco	Moderadamente	Fuerte	Muy fuerte	Completamente
No me esfuerzo, porque siento que estoy malgastando mi tiempo en el trabajo.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Me esfuerzo poco, porque no creo que merezca la pena esforzarse en este trabajo.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
No sé por qué hago este trabajo, puesto que no le encuentro sentido .	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Ficha de Datos

11. Edad *

Marca solo un óvalo.

- 18 – 30 años
 31 – 45 años
 Más de 45 años

12. Genero *

Marca solo un óvalo.

- Masculino
 Femenino

13. Tiempo que lleva en el puesto actual *

Marca solo un óvalo.

- Menos de 6 meses
 Entre 7 meses y 1 año
 Entre 1 y 3 años
 Más de 3 años

Sección sin título

Gracias por su participación.



Apéndice G. Multidimensional work motivation scale

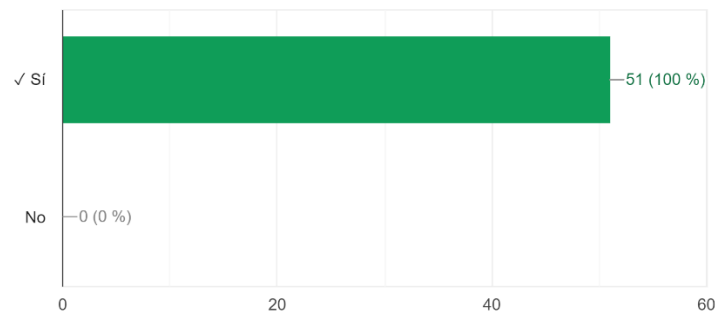
MULTIDIMENSIONAL WORK MOTIVATION SCALE

Type of motivation + Variable names	ENGLISH	5) SPANISH
External regulation approach - social Esap2	To get others' approval (e.g., supervisor, colleagues, family, clients...).	Para obtener la aprobación de otras personas (por ejemplo, mis superiores, los compañeros de trabajo, la familia, los clientes, etc.).
External regulation approach - social Esap4	Because others will respect me more (e.g., supervisor, colleagues, family, clients...).	Porque otras personas me respetarán más (por ejemplo, mis superiores, los compañeros de trabajo, la familia, los clientes, etc.).
External regulation avoidance - social Esav1	To avoid being criticized by others (e.g., supervisor, colleagues, family, clients...)	Para evitar que otras personas me critiquen (por ejemplo, mis superiores, los compañeros de trabajo, la familia, los clientes, etc.).
External regulation approach - material Emap1	Because others will reward me financially only if I put enough effort in my job (e.g., employer, supervisor...).	Porque sólo si me esfuerzo suficientemente en mi trabajo, conseguiré gratificaciones económicas.
External regulation approach - material Emap4	Because others offer me greater job security if I put enough effort in my job (e.g., employer, supervisor...).	Porque sólo si me esfuerzo suficientemente en mi trabajo, se me garantiza una mayor estabilidad laboral.
External regulation avoidance - material Emav4	Because I risk losing my job if I don't put enough effort in it.	Porque si no me esfuerzo suficientemente en mi trabajo, me arriesgo a perderlo.
Introjection approach Inap1	Because I have to prove to myself that I can	Porque tengo que probarme a mí mismo que puedo.
Introjection approach Inap2	Because it makes me feel proud of myself	Porque me hace sentir orgulloso de mí mismo.
Introjection avoidance Inav1	Because otherwise I will feel ashamed of myself	Porque, de lo contrario, me sentiría avergonzado de mí mismo.
Introjection avoidance Inav2	Because otherwise I will feel bad about myself	Porque, de lo contrario, tendría una mala impresión de mí mismo.
Identified motivation Ident2	Because I personally consider it important to put efforts in this job	Porque, en mi opinión, creo que es importante esforzarse en este trabajo.
Identified motivation Ident3	Because putting efforts in this job aligns with my personal values	Porque el hecho de dedicarle mi esfuerzo a este trabajo es coherente con mis valores personales.
Identified motivation Ident4	Because putting efforts in this job has personal significance to me.	Porque el esforzarme en este trabajo tiene un valor personal para mí.
Intrinsic motivation Intrin2	Because I have fun doing my job.	Porque me divierto haciendo mi trabajo.
Intrinsic motivation Intrin4	Because what I do in my work is exciting.	Porque lo que hago en mi trabajo es emocionante.
Intrinsic motivation Intrin6	Because the work I do is interesting.	Porque el trabajo que llevo a cabo es interesante.
Amotivation Am1	I don't, because I really feel that I'm wasting my time at work	No me esfuerzo, porque siento que estoy malgastando mi tiempo en el trabajo.
Amotivation Am5	I do little because I don't think this work is worth putting efforts into.	Me esfuerzo poco, porque no creo que merezca la pena esforzarse en este trabajo.
Amotivation Am6	I don't know why I'm doing this job, it's pointless work.	No sé por qué hago este trabajo, puesto que no le encuentro sentido.
STEM	To what extent are the following propositions reasons for you to make efforts/to get involved in your job?	
	1- Not at all	
	2 - Not really	
	3 - A little	
	4 - Moderate	
	5 - Strong	
	6 - Very strong	
	7 - Completely /entirely	

Apéndice H. Encuesta de investigación

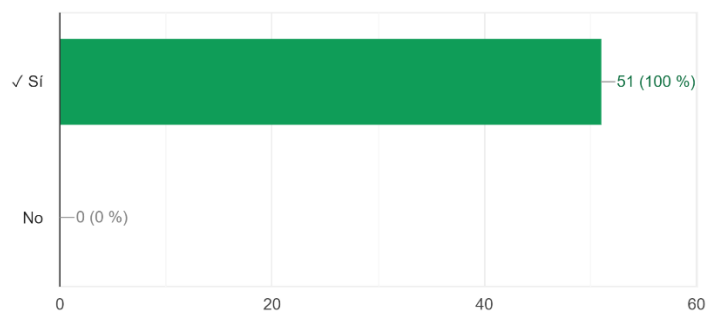
¿Está usted de acuerdo con participar en la encuesta?

51 de 51 respuestas correctas



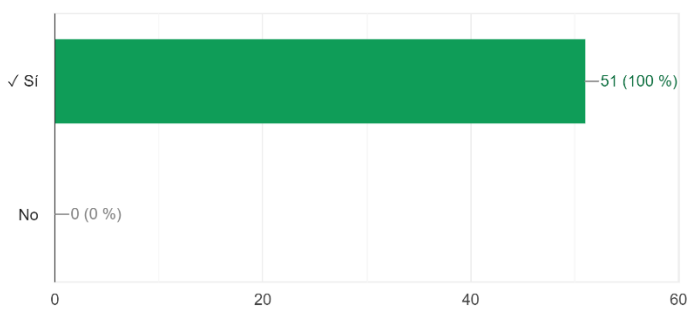
¿Trabaja en la empresa Bartori S.A.C.?

51 de 51 respuestas correctas

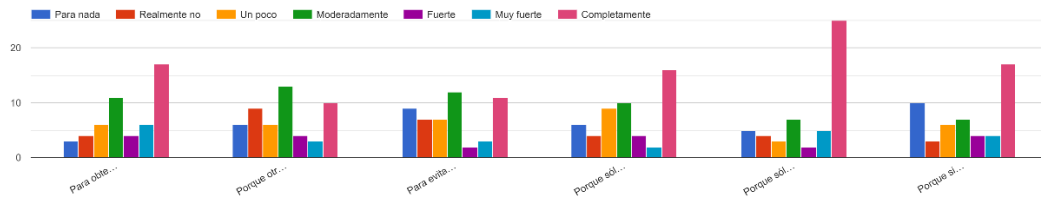


¿Su puesto de trabajo actual es como "operario" en el área de producción de Bartori S.A.C.?

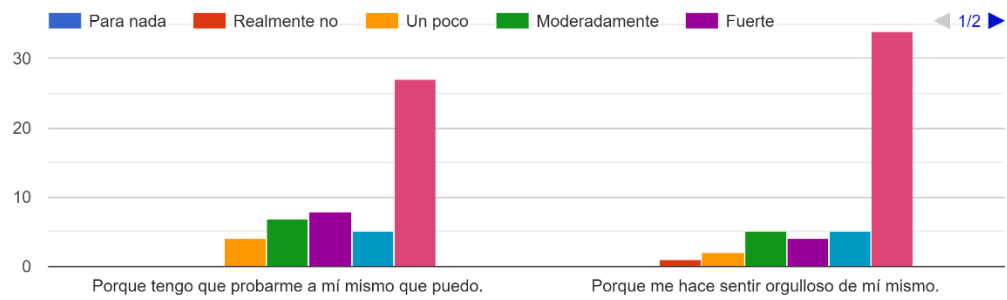
51 de 51 respuestas correctas



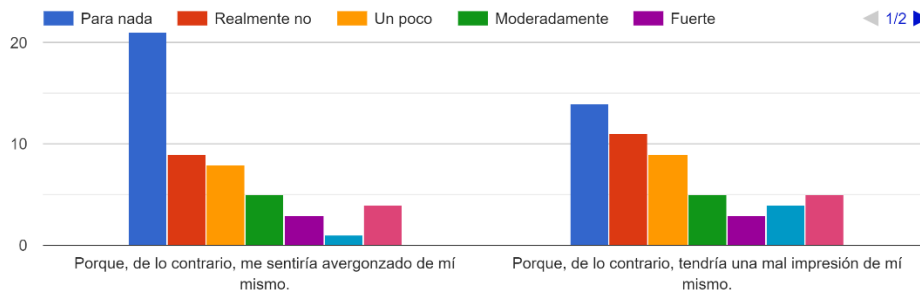
¿En qué medida las siguientes proposiciones son razones para que te esfuerces/involucres en tu trabajo? La escala es:



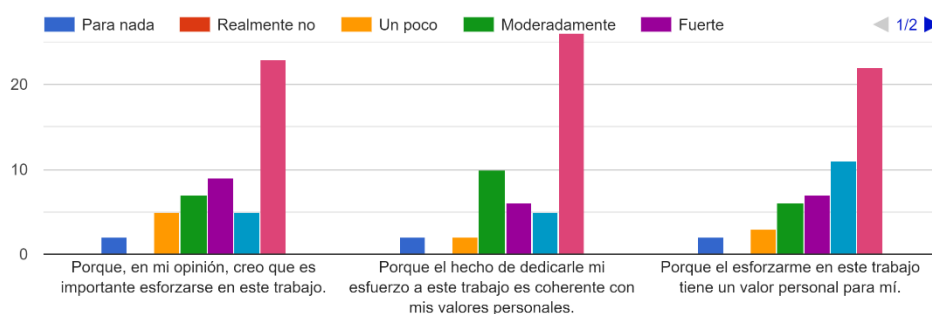
¿En qué medida las siguientes proposiciones son razones para que te esfuerces/involucres en tu trabajo? La escala es:



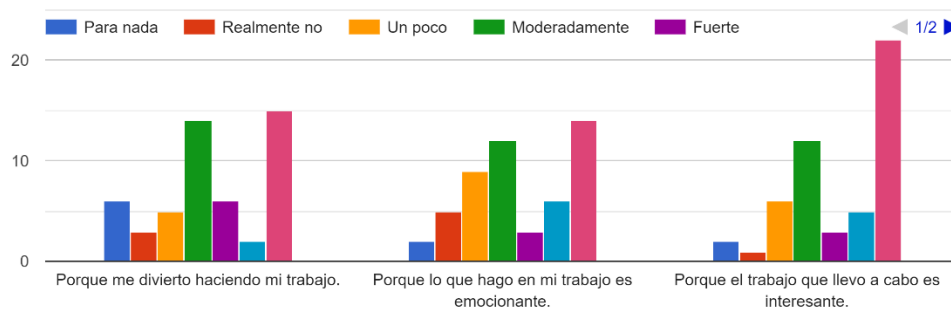
¿En qué medida las siguientes proposiciones son razones para que te esfuerces/involucres en tu trabajo? La escala es:



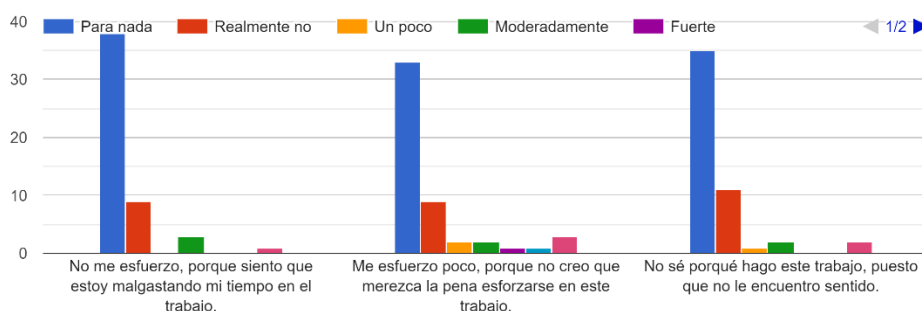
¿En qué medida las siguientes proposiciones son razones para que te esfuerces/involucres en tu trabajo? La escala es:



¿En qué medida las siguientes proposiciones son razones para que te esfuerces/involucres en tu trabajo? La escala es:

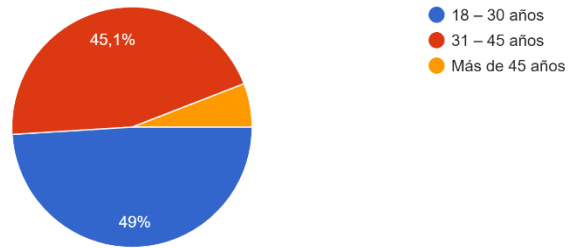


¿En qué medida las siguientes proposiciones son razones para que te esfuerces/involucres en tu trabajo? La escala es:



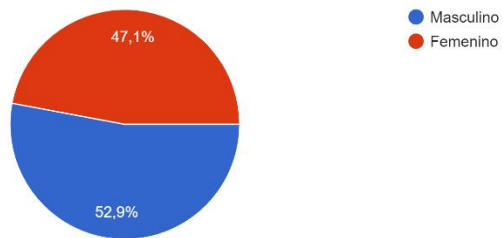
Edad

51 respuestas



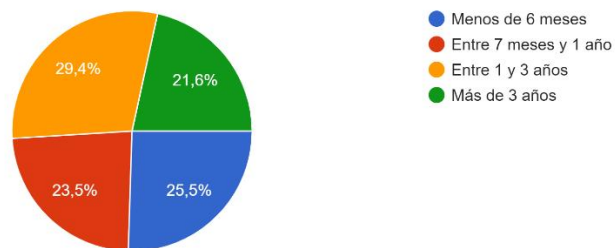
Genero

51 respuestas



Tiempo que lleva en el puesto actual

51 respuestas



Apéndice I. Resultados de la encuesta de Escala Multidimensional de Motivación

Laboral (MWMS)

Regulación Externa

	ESCALA	Para nada	Realmente no	Un poco	Moderadamente	Fuerte	Muy Fuerte	Completamente
		E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7
Para obtener la aprobación de otras personas (por ejemplo, mis superiores, los compañeros de trabajo, la familia, los clientes, etc.).	PREGUNTA 1	3	4	6	11	4	6	17
Porque otras personas me respetarán más (por ejemplo, mis superiores, los compañeros de trabajo, la familia, los clientes, etc.).	PREGUNTA 2	6	9	6	13	4	3	10
Para evitar que otras personas me critiquen (por ejemplo, mis superiores, los compañeros de trabajo, la familia, los clientes, etc.).	PREGUNTA 3	9	7	7	12	2	3	11
Porque sólo si me esfuerzo suficientemente en mi trabajo, conseguiré gratificaciones económicas.	PREGUNTA 4	6	4	9	10	4	2	16
Porque sólo si me esfuerzo suficientemente en mi trabajo, se me garantiza una mayor estabilidad laboral.	PREGUNTA 5	5	4	3	7	2	5	25
Porque si no me esfuerzo suficientemente en mi trabajo, me arriesgo a perderlo.	PREGUNTA 6	10	3	6	7	4	4	17

	Para Nada	Realmente no	Un poco	Moderadamente	Fuerte	Muy Fuerte	Completamente
TOTAL	39	31	37	60	20	23	96
	13%	10%	12%	20%	7%	8%	31%

Regulación Introyectada

Pregunta	ESCALA	Para nada	Realmente no	Un poco	Moderadamente	Fuerte	Muy Fuerte	Completamente
		E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7
Porque tengo que probarme a mí mismo que puedo.	PREGUNTA 1	0	0	4	7	8	5	27
Porque me hace sentir orgulloso de mí mismo.	PREGUNTA 2	0	1	2	5	4	5	34

Porque me hace sentir orgulloso de mí mismo.	PREGUNTA 3	21	9	8	5	3	1	4
Porque, de lo contrario, tendría una mala impresión de mí mismo.	PREGUNTA 4	14	11	9	5	3	4	5

	Para Nada	Realmente no	Un poco	Moderadamente	Fuerte	Muy Fuerte	Completamente
TOTAL	35	21	23	22	18	15	70
	17%	10%	11%	11%	9%	7%	34%

Regulación Intrínseca

Pregunta	ESCALA	Para nada	Realmente no	Un poco	Moderadamente	Fuerte	Muy Fuerte	Completamente
		E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7
Porque me divierto haciendo mi trabajo.	PREGUNTA 1	6	3	5	14	6	2	15
Porque lo que hago en mi trabajo es emocionante.	PREGUNTA 2	2	5	9	12	3	6	14
Porque lo que hago en mi trabajo es emocionante.	PREGUNTA 3	2	1	6	12	3	5	22

	Para Nada	Realmente no	Un poco	Moderadamente	Fuerte	Muy Fuerte	Completamente
TOTAL	10	9	20	38	12	13	51
	7%	6%	13%	25%	8%	8%	33%

Amotivación

Pregunta	ESCALA	Para nada	Realmente no	Un poco	Moderadamente	Fuerte	Muy Fuerte	Completamente
		E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7
No me esfuerzo, porque siento que estoy malgastando mi tiempo en el trabajo.	PREGUNTA 1	38	9	0	3	0	1	0
Me esfuerzo poco, porque no creo que merezca la pena esforzarse en este trabajo.	PREGUNTA 2	33	9	2	2	1	1	3
No sé por qué hago este trabajo, puesto que no le encuentro sentido	PREGUNTA 3	35	11	1	2	0	0	2

	Para Nada	Realmente no	Un poco	Moderadamente	Fuerte	Muy Fuerte	Completamente
TOTAL	106	29	3	7	1	2	5
	69%	19%	2%	5%	1%	1%	3%