

UNIVERSIDAD PRIVADA ANTENOR ORREGO
ESCUELA DE POSTGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN CON MENCIÓN EN
RECURSOS HUMANOS



**REESTRUCTURACIÓN DE LA REMUNERACIÓN Y SU EFECTO EN LA
MOTIVACIÓN DE LOS ASESORES COMERCIALES Y RESULTADOS
ECONÓMICOS EN LAS TIENDAS DE LA EMPRESA ELECTROTIENDAS DEL
PERÚ, DE LA PROVINCIA DE TRUJILLO – PRIMER SEMESTRE 2015**

TESIS PARA OBTENER EL GRADO DE MAESTRO EN ADMINISTRACIÓN

AUTOR:

BR. GUSTAVO ADOLFO MEGO GRADOS

ASESOR:

DR. EDUARDO VILCA TANTAPOMA

TRUJILLO – PERÚ

2016

DEDICATORIA

Le dedico este trabajo a Dios todo poderoso por ser mi guía espiritual que me conduce siempre hacia el camino del bien y el éxito. Y por darme la conformidad de tener a mis padres con vida y mucha salud, solo él sabe lo importante que son ellos para mí. Gracias Dios por darme la dicha de escribirles hoy esta dedicatoria.

A mis Padres, Liliam Grados Arrasco y Nelson Mego Pairazaman por ser ellos dos mi árbol principal que me cobijó bajo su sombra dándome así la fuerza para seguir caminando y lograr alcanzar esta meta anhelada.

A mi novia Yesenia Rodríguez Peralta, por despertar en mí la pasión por la administración del recurso humano y ser mi apoyo incondicional, te amo mi amor.

A mis compañeros de Nexxus, Benny Díaz, Ian Sánchez, Carlos Cubas, Carlos Ríos, Alex Cosamalon y Patricio Ugarte por la comprensión al darme el espacio y tiempo necesario para poder culminar con este trabajo, gracias muchachos siempre me los llevaré en el corazón.

A mí Asesor Dr. Eduardo Vilca Tantapoma, por su valiosa aportación, por compartir sus conocimientos, por su paciencia durante todo este proceso y por brindarme su amistad, muchas gracias.

RESUMEN

El presente trabajo tiene como objetivo demostrar cual es el efecto de la reestructuración de la remuneración en la motivación de los asesores comerciales y resultados económicos de las tiendas de la empresa Electrotiendas del Perú SAC, en la provincia de Trujillo. Ante una situación de improductividad en la empresa y desmotivación entre los asesores comerciales, la adecuada reestructuración de la remuneración mejora la percepción esfuerzo – recompensa, mejorando positivamente la motivación hacia el trabajo y, como consecuencia de ello también, mejorando los resultados económicos.; Para ello se utilizó el diseño de investigación pre – experimental de grupo único pre test y post test, el tamaño de la muestra correspondió a la población muestral conformado por 50 asesores comerciales de la empresa Electrotiendas del Perú SAC, de la provincia de Trujillo, se aplicaron encuestas para determinar la causa de la desmotivación en el trabajo de los asesores comerciales, esta información se utilizó para reestructurar la remuneración. Se evaluó nuevamente la motivación hacia el trabajo de los asesores comerciales con los mismos instrumentos y se analizaron los resultados económicos obtenidos durante el primer semestre del año 2015 haciendo una comparación con los resultados obtenidos en el primer semestre del año 2014. Los resultados permitieron establecer una relación directa entre las variables remuneración, motivación y resultados económicos. Se llegó a la conclusión que la reestructuración de la remuneración mejoró la motivación de los asesores comerciales y los resultados económicos de la empresa.

ABSTRACT

The present work must as objective to demonstrate what the effect of the restructuring of remuneration in the motivation of business consultants and economic results of the company stores Electrotiendas of Perú SAC, in the province of Trujillo. In a situation of lack of productivity in the company and demotivation among employees, adequate remuneration restructuring raises awareness effort - reward, positively improving the motivation to work and as a result also improving economic performance. To do the research design was used pre - experimental single group pretest and post-test, the sample size corresponded to the sample population comprised of 50 business consultants of the company Electrotiendas of Perú SAC, in the province of Trujillo, is they applied surveys to determine the cause of demotivation in the work of business advisors, this information was used to restructure remuneration. We evaluate motivation towards work of commercial advisors again with the same instruments and the economic results obtained were analyzed during the first half of 2015, making a comparison with the results obtained in the first half of 2014. The results allowed to establish a relationship direct between variables remuneration, motivation and economic results. We conclude that the restructuring of the remuneration improved motivation of employees and financial results of the company.

ÍNDICE

DEDICATORIA	I
RESUMEN	II
ABSTRACT	III
ÍNDICE	IV
ÍNDICE DE CUADROS	VI
ÍNDICE DE GRÁFICOS	IX
CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN	13
1. REALIDAD PROBLEMÁTICA	13
2. ANTECEDENTES	15
3. JUSTIFICACIÓN	16
4. PROBLEMA	17
5. MARCO TEÓRICO	17
5.1. Marco teórico (Bases teóricas)	17
5.2. MARCO CONCEPTUAL	26
6. HIPÓTESIS	30
6.1. General	30
6.2. Específica	30
7. OBJETIVOS	30
7.1. General	30
7.2. Específicos	30
CAPÍTULO II: MATERIAL Y PROCEDIMIENTOS	33
1. MATERIAL	33
1.1. Población	33
1.2. Muestra	33
2. MÉTODOS	33
2.1. Tipo de estudio	33
2.2. Diseño de investigación	34
2.3. Operacionalización de variables	35
2.4. Instrumentos de recolección de datos	36
3. PROCEDIMIENTOS	41
3.1. Diseño de contrastación	41
3.2. Procesamiento y análisis de datos	41
CAPÍTULO III: RESULTADOS	44
1. Encuesta para medir la satisfacción en el trabajo - 2014	44

2.	Cuestionario para medir las tres fuerzas de motivación - 2014	54
3.	Encuesta para medir la motivación en el trabajo - 2014	83
4.	Estados financieros 2014 – 2015	102
5.	Encuesta para medir la satisfacción en el trabajo - 2015	104
6.	Cuestionario para medir las tres fuerzas de motivación - 2015	107
7.	Encuesta para medir la motivación en el trabajo – 2015	109
CAPÍTULO IV: DISCUSIÓN DE RESULTADOS		111
CONCLUSIONES		117
RECOMENDACIONES		119
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS		120
ANEXOS		125

ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro 3.1. Trabajo para un administrador eficiente.....	44
Cuadro 3.2. Estoy motivado a pensar por mí mismo.....	45
Cuadro 3.3. Conozco el resultado de mi trabajo	46
Cuadro 3.4. Tengo un trabajo interesante.	47
Cuadro 3.5. Se me escucha cuando tengo ideas sobre cómo hacer mejor las cosas.....	48
Cuadro 3.6. Estoy informado acerca de lo que está sucediendo.....	49
Cuadro 3.7. Se me respeta por mis esfuerzos	50
Cuadro 3.8. Se me reconoce cuando hago bien el trabajo.....	51
Cuadro 3.9. Estoy motivado por lo que hago.....	52
Cuadro 3.10. Tengo oportunidades para desarrollar mis habilidades.....	53
Cuadro 3.11. ¿Qué probabilidad existiría de que ocurrirá cada una de estas cosas si usted realiza su trabajo en forma sobresaliente? Usted recibe un bono o aumento de sueldo.....	54
Cuadro 3.12. ¿Qué probabilidad existiría de que ocurrirá cada una de estas cosas si usted realiza su trabajo en forma sobresaliente? Usted se sentirá contento consigo mismo.....	55
Cuadro 3.13. ¿Qué probabilidad existiría de que ocurrirá cada una de estas cosas si usted realiza su trabajo en forma sobresaliente? Usted tendrá ocasión de desarrollar sus talentos y capacidades.....	56
Cuadro 3.14. ¿Qué probabilidad existiría de que ocurrirá cada una de estas cosas si usted realiza su trabajo en forma sobresaliente? Usted tendrá seguridad en el trabajo.....	57
Cuadro 3.15. ¿Qué probabilidad existiría de que ocurrirá cada una de estas cosas si usted realiza su trabajo en forma sobresaliente? Usted tendrá la posibilidad de atender cosas nuevas.....	58
Cuadro 3.16. ¿Qué probabilidad existiría de que ocurrirá cada una de estas cosas si usted realiza su trabajo en forma sobresaliente? Usted recibirá un ascenso o un empleo mejor.....	59
Cuadro 3.17. ¿Qué probabilidad existiría de que ocurrirá cada una de estas cosas si usted realiza su trabajo en forma sobresaliente? Usted tendrá la sensación de haber logrado una meta importante.....	60
Cuadro 3.18. ¿Qué probabilidad existiría de que ocurrirá cada una de estas cosas si usted realiza su trabajo en forma sobresaliente? Usted dispondrá de mayor participación en la empresa.....	61
Cuadro 3.19. ¿Qué probabilidad existiría de que ocurrirá cada una de estas cosas si usted realiza su trabajo en forma sobresaliente? Usted será respetado por las personas con quienes trabaja.....	62

Cuadro 3.20. ¿Qué probabilidad existiría de que ocurrirá cada una de estas cosas si usted realiza su trabajo en forma sobresaliente? Su supervisor le reconocerá su labor.....	63
Cuadro 3.21. ¿Qué probabilidad existiría de que ocurrirá cada una de estas cosas si usted realiza su trabajo en forma sobresaliente? Las personas con quienes trabaja serán amigables con usted.....	64
Cuadro 3.22. Que tan importante es la cantidad de dinero que recibe.....	65
Cuadro 3.23. Que tan importante es la posibilidad de hacer algo que le haga sentirse satisfecho.....	66
Cuadro 3.24. Que tan importante es la posibilidad de desarrollar sus Capacidades y talentos.....	67
Cuadro 3.25. Que tan importante es la seguridad laboral que percibe.....	68
Cuadro 3.26. Que tan importante es la posibilidad de aprender cosas nuevas.....	69
Cuadro 3.27. Que tan importante es su posibilidad de obtener una promoción o un empleo mejor.	70
Cuadro 3.28. Que tan importante es la oportunidad de lograr una meta importante.....	71
Cuadro 3.29. Que tan importante es la cantidad de participación en el ámbito laboral.....	72
Cuadro 3.30. Que tan importante es el respeto que recibe de las personas con quienes trabaja.....	73
Cuadro 3.31. Que tan importante es el reconocimiento que le prodiga su supervisor.	74
Cuadro 3.32. Que tan importante es la amigabilidad de las personas con quienes trabaja.	75
Cuadro 3.33. Trabajar duro genera mucha productividad.....	76
Cuadro 3.34. Trabajar duro conlleva a hacer mi trabajo bien.....	77
Cuadro 3.35. Trabajar duro genera buen desempeño laboral.....	78
Cuadro 3.36. Relación entre la variable expectativa y la variable valencia.....	79
Cuadro 3.37. Relación entre la variable expectativa y la variable instrumentalidad a través de la valencia (instrumentalidad x expectativa x valencia).....	81
Cuadro 3.38. Trato con ahínco de superar mi desempeño pasado en el trabajo.....	83
Cuadro 3.39. Disfruto competir y ganar.....	84
Cuadro 3.40. A menudo hablo con los que me rodean acerca de asuntos no laborales.....	85
Cuadro 3.41. Disfruto un reto difícil.....	86
Cuadro 3.42. Disfruto estar a cargo.....	87
Cuadro 3.43. Quiero agradecer a los demás.....	88
Cuadro 3.44. Quiero saber cómo voy progresando mientras hago las tareas.....	89
Cuadro 3.45. Confronto a la gente que hace cosas con las que no estoy de acuerdo.....	90

Cuadro 3.46. Tiendo a construir relaciones estrechas con compañeros de trabajo.....	91
Cuadro 3.47. Disfruto establecer y lograr metas realistas.....	92
Cuadro 3.48. Gozo influenciar a otras personas para que sigan mi camino.....	93
Cuadro 3.49. Me gusta pertenecer a grupos y organizaciones.....	94
Cuadro 3.50. Me agrada la satisfacción de terminar una tarea difícil	95
Cuadro 3.51. Con frecuencia trabajo para obtener más control sobre los eventos a mí alrededor	96
Cuadro 3.52. Disfruto trabajar con otros más que trabajar solo.....	97
Cuadro 3.53. Necesidad dominante entre los asesores comerciales - 2014.....	98
Cuadro 3.54. Grado de motivación de los asesores comerciales - 2014.....	99
Cuadro 3.55. Matriz de enfoque para selección del esquema remunerativo del área comercial	100
Cuadro 3.56. Reestructuración de la remuneración.....	101
Cuadro 3.57. Estado de resultados comparativos de los años 2014 y 2015 expresado en nuevos soles - Provincia de Trujillo.....	102
Cuadro 3.58. Se me respeta por mis esfuerzos	104
Cuadro 3.59. Se me reconoce cuando hago bien el trabajo	105
Cuadro 3.60. Estoy motivado por lo que hago	106
Cuadro 3.61. Relación entre la variable expectativa y la variable instrumentalidad a través de la valencia (instrumentalidad x expectativa x valencia).....	107
Cuadro 3.62. Necesidad dominante entre los asesores comerciales de la empresa Electrotiendas del Perú SAC – 2015.....	109

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 3.1. Trabajo para un administrador eficiente.....	44
Gráfico 3.2. Estoy motivado a pensar por mí mismo.....	45
Gráfico 3.3. Conozco el resultado de mi trabajo	46
Gráfico 3.4. Tengo un trabajo interesante.	47
Gráfico 3.5. Se me escucha cuando tengo ideas sobre cómo hacer mejor las cosas.....	48
Gráfico 3.6. Estoy informado acerca de lo que está sucediendo.....	49
Gráfico 3.7. Se me respeta por mis esfuerzos	50
Gráfico 3.8. Se me reconoce cuando hago bien el trabajo.....	51
Gráfico 3.9. Estoy motivado por lo que hago.....	52
Gráfico 3.10. Tengo oportunidades para desarrollar mis habilidades.....	53
Gráfico 3.11. ¿Qué probabilidad existiría de que ocurrirá cada una de estas cosas si usted realiza su trabajo en forma sobresaliente? Usted recibe un bono o aumento de sueldo.....	54
Gráfico 3.12. ¿Qué probabilidad existiría de que ocurrirá cada una de estas cosas si usted realiza su trabajo en forma sobresaliente? Usted se sentirá contento consigo mismo.....	55
Gráfico 3.13. ¿Qué probabilidad existiría de que ocurrirá cada una de estas cosas si usted realiza su trabajo en forma sobresaliente? Usted tendrá ocasión de desarrollar sus talentos y capacidades.....	56
Gráfico 3.14. ¿Qué probabilidad existiría de que ocurrirá cada una de estas cosas si usted realiza su trabajo en forma sobresaliente? Usted tendrá seguridad en el trabajo.....	57
Gráfico 3.15. ¿Qué probabilidad existiría de que ocurrirá cada una de estas cosas si usted realiza su trabajo en forma sobresaliente? Usted tendrá la posibilidad de atender cosas nuevas.....	58
Gráfico 3.16. ¿Qué probabilidad existiría de que ocurrirá cada una de estas cosas si usted realiza su trabajo en forma sobresaliente? Usted recibirá un ascenso o un empleo mejor.....	59
Gráfico 3.17. ¿Qué probabilidad existiría de que ocurrirá cada una de estas cosas si usted realiza su trabajo en forma sobresaliente? Usted tendrá la sensación de haber logrado una meta importante.....	60
Gráfico 3.18. ¿Qué probabilidad existiría de que ocurrirá cada una de estas cosas si usted realiza su trabajo en forma sobresaliente? Usted dispondrá de mayor participación en la empresa.....	61
Gráfico 3.19. ¿Qué probabilidad existiría de que ocurrirá cada una de estas cosas si usted realiza su trabajo en forma sobresaliente? Usted será respetado por las personas con quienes trabaja.....	62
Gráfico 3.20. ¿Qué probabilidad existiría de que ocurrirá cada una	

	de estas cosas si usted realiza su trabajo en forma sobresaliente? Su supervisor le reconocerá su labor.....	63
Gráfico 3.21.	¿Qué probabilidad existiría de que ocurrirá cada una de estas cosas si usted realiza su trabajo en forma sobresaliente? Las personas con quienes trabaja serán amigables con usted.....	64
Gráfico 3.22.	Que tan importante es la cantidad de dinero que recibe.....	65
Gráfico 3.23.	Que tan importante es la posibilidad de hacer algo que le haga sentirse satisfecho.....	66
Gráfico 3.24.	Que tan importante es la posibilidad de desarrollar sus Capacidades y talentos.....	67
Gráfico 3.25.	Que tan importante es la seguridad laboral que percibe.....	68
Gráfico 3.26.	Que tan importante es la posibilidad de aprender cosas nuevas.....	69
Gráfico 3.27.	Que tan importante es su posibilidad de obtener una promoción o un empleo mejor.	70
Gráfico 3.28.	Que tan importante es la oportunidad de lograr una meta importante.....	71
Gráfico 3.29.	Que tan importante es la cantidad de participación en el ámbito laboral.....	72
Gráfico 3.30.	Que tan importante es el respeto que recibe de las personas con quienes trabaja.....	73
Gráfico 3.31.	Que tan importante es el reconocimiento que le prodiga su supervisor.	74
Gráfico 3.32.	Que tan importante es la amigabilidad de las personas con quienes trabaja.	75
Gráfico 3.33.	Trabajar duro genera mucha productividad.....	76
Gráfico 3.34.	Trabajar duro conlleva a hacer mi trabajo bien.....	77
Gráfico 3.35.	Trabajar duro genera buen desempeño laboral.....	78
Gráfico 3.36.	Relación entre la variable expectativa y la variable valencia.....	80
Gráfico 3.37.	Relación entre la variable expectativa y la variable instrumentalidad a través de la valencia (instrumentalidad x expectativa x valencia).....	82
Gráfico 3.38.	Trato con ahínco de superar mi desempeño pasado en el trabajo.....	83
Gráfico 3.39.	Disfruto competir y ganar.....	84
Gráfico 3.40.	A menudo hablo con los que me rodean acerca de asuntos no laborales.....	85
Gráfico 3.41.	Disfruto un reto difícil.....	86
Gráfico 3.42.	Disfruto estar a cargo.....	87
Gráfico 3.43.	Quiero agradecer a los demás.....	88
Gráfico 3.44.	Quiero saber cómo voy progresando mientras hago las tareas.....	89
Gráfico 3.45.	Confronto a la gente que hace cosas con las que no estoy de acuerdo.....	90
Gráfico 3.46.	Tiendo a construir relaciones estrechas con	

compañeros de trabajo.....	91
Gráfico 3.47. Disfruto establecer y lograr metas realistas.....	92
Gráfico 3.48. Gozo influenciar a otras personas para que sigan mi camino.....	93
Gráfico 3.49. Me gusta pertenecer a grupos y organizaciones.....	94
Gráfico 3.50. Me agrada la satisfacción de terminar una tarea difícil	95
Gráfico 3.51. Con frecuencia trabajo para obtener más control sobre los eventos a mí alrededor	96
Gráfico 3.52. Disfruto trabajar con otros más que trabajar solo.....	97
Gráfico 3.53. Necesidad dominante entre los asesores comerciales - 2014.....	98
Gráfico 3.54. Grado de motivación de los asesores comerciales - 2014.....	99
Gráfico 3.55. Matriz de enfoque para selección del esquema remunerativo del área comercial	100
Gráfico 3.56. Reestructuración de la remuneración.....	101
Gráfico 3.57. Estado de resultados comparativos de los años 2014 y 2015 expresado en nuevos soles - Provincia de Trujillo.....	103
Gráfico 3.58. Se me respeta por mis esfuerzos	104
Gráfico 3.59. Se me reconoce cuando hago bien el trabajo	105
Gráfico 3.60. Estoy motivado por lo que hago	106
Gráfico 3.61. Relación entre la variable expectativa y la variable instrumentalidad a través de la valencia (instrumentalidad x expectativa x valencia).....	108
Gráfico 3.62. Necesidad dominante entre los asesores comerciales de la empresa Electrotiendas del Perú SAC – 2015.....	109

INTRODUCCIÓN

CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN

1. REALIDAD PROBLEMÁTICA

Durante la última década el mercado retail de electrodomésticos ha crecido considerablemente en el país sustentado por una mejora en los ingresos remunerativos, un mayor acceso al crédito, la tendencia a la baja de los precios y el incremento de la superficie de ventas de cadenas comerciales especializadas creando un escenario en donde las empresas ofrecen los mismos productos a precios muy similares compitiendo por obtener una mayor porción de mercado y generar altos volúmenes de ventas. Es en este punto donde el recurso humano desempeña un papel crucial al ser parte importante en la consecución de los objetivos empresariales. La fuerza de ventas es el factor humano en las empresas retail quien finalmente define si una empresa permanece o sale del mercado. De lo anteriormente mencionado surge el reto para el departamento de Recursos Humanos sobre cómo compensar mediante una remuneración adecuada que sea equitativa y sirva como fuente de motivación constante a la fuerza de ventas para alcanzar las metas propuestas por la gerencia.

En la actualidad las remuneraciones se están reestructurando e incorporando dentro de sus esquemas, el pago de una remuneración variable condicionada al cumplimiento de metas del personal, convirtiéndose de esta forma en parte importante de la estrategia del negocio lo cual le permitirá alcanzar los objetivos propuestos por la gerencia. Debido al entorno altamente competitivo que rodea a las organizaciones, esta herramienta debe ser diseñada de acuerdo a la naturaleza y necesidad de cada empresa, debe ser administrada considerando los mecanismos legales vigentes y representar una inversión para la misma.

Por otro lado motivar al personal siempre ha sido una de las actividades más desafiantes para las organizaciones en general. Alinear los objetivos individuales a los organizacionales para que los empleados pongan su

máximo empeño en el trabajo y alcancen las metas esperadas nace de determinar la forma y la razón de su motivación.

Toda organización con fines de lucro busca mantener su permanencia en el mercado asegurando resultados económicos hoy y en el futuro que se traducen en ganancias monetarias para los dueños, el caso de las empresas comercializadoras dedicadas al retail no es la excepción. El gasto en las planillas del personal se encuentra regularmente en el segundo puesto después de los gastos de distribución o alquileres en estas empresas, motivo por el cual el diseño y/o reestructuración de las remuneraciones son de suma importancia para que sirva como factor motivacional entre el personal y logre ser visto por la gerencia como una inversión en vez de un gasto.

La empresa, Electrotiendas del Perú SAC, se constituyó en el Perú con capitales provenientes del extranjero en el año 2009, con la finalidad de desarrollar actividad comercial, siendo el giro del negocio la compra y venta (priorizando la venta de campo) retail al crédito de electrodomésticos de diversas marcas como Sony, Panasonic, LG, Indurama; entre otras y actualmente cuenta con 59 sedes en todo el País. El mercado objetivo es la población de los segmentos C y D ubicada en las zonas rural y rural urbano de la periferia de las principales ciudades del país.

Actualmente las tiendas de la empresa Electrotiendas del Perú SAC, situadas en la provincia de Trujillo, cuentan con una estructura de remuneraciones que no está motivando adecuadamente a los asesores comerciales lo que ha ocasionado insatisfactorios volúmenes de ventas en el año 2014. Ello se ve reflejado en la insatisfacción sobre la remuneración de los asesores comerciales, recogida en las encuestas de motivación del personal, y en los resultados de las ventas que han decrecido un 5%.

Al continuar con esta deficiencia, las tiendas de la empresa situadas en la provincia de Trujillo, podrían tener en un primer momento problemas de

liquidez y luego podría generar pérdidas para los accionistas. De lo antes mencionado se desprende la necesidad de reestructurar la remuneración de tal modo que permita mejorar la motivación de los asesores comerciales que laboran en las tiendas de la provincia de Trujillo y mejorar los resultados económicos de las mismas.

2. ANTECEDENTES

Según Alvitez, F & Ramírez, M. (2013), en su tesis: “Relación entre el programa de compensación e incentivos y la motivación en los empleados de la empresa del grupo Almer, Trujillo – 2013”, de la Escuela profesional de administración de la Universidad Privada Antenor Orrego, llegó a la siguiente conclusión: “Se ha determinado que existe relación directa entre el programa de incentivos y compensación de la empresa con la motivación de los empleados; mientras mayor son los incentivos y compensaciones el nivel de motivación es mayor, los trabajadores valoran más como incentivo y compensación la retribución económica”.

Según Alva, J & Juárez, J. (2014), en su tesis: “Relación entre el nivel de satisfacción laboral y el nivel de productividad de los colaboradores de la empresa Chimú Agropecuaria SA del distrito de Trujillo – 2014”, de la Escuela profesional de administración de la Universidad Privada Antenor Orrego, llegó a la siguiente conclusión: “La relación entre el nivel de satisfacción laboral y el nivel de productividad es directa por cuanto existe un nivel medio de satisfacción laboral, lo cual influye en un nivel medio de productividad; con lo cual queda demostrada la hipótesis. La empresa no otorga incentivos ni capacitación; así como también la empresa no proporciona los recursos necesarios para lograr una mayor productividad”.

Según Vásquez, M. (2013), en su tesis: “Factores de la motivación que influyen en el comportamiento organizacional del equipo de salud del Centro Quirúrgico – H.R.D.L.M. Chiclayo, 2011”, de la Escuela de Postgrado de la Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo, llegó a la siguiente

conclusión: “La motivación que se le da a un trabajador influye en el comportamiento organizacional de una determinada entidad o empresa de estudio el cual influye en el desempeño de las actividades del trabajador de salud en Centro Quirúrgico del Hospital Regional Docente Las Mercedes – Chiclayo”.

Conforme a Bedodo, V. (2006), en su memoria para optar al título de psicólogo: “Motivación laboral y compensaciones: una investigación de orientación teórica – Santiago de Chile, 2006”, de la Facultad de Ciencias Sociales de la Universidad de Chile, llegó a la siguiente conclusión: “Las compensaciones, entendidas en su concepción integral, se relacionan con la motivación en el trabajo, de manera que, correctamente diseñadas, logran influir en la motivación de los empleados a mostrar mejores desempeños”.

Según Delgado, M & Di Antonio, A. (2010), en su tesis: “La motivación laboral y su incidencia en el desempeño organizacional: un estudio de caso”, de la Facultad de Humanidades y Educación de la Universidad Central de Venezuela, llegó a la siguiente conclusión: “En torno al objetivo correspondiente a interpretar la relación que existe entre el salario, las expectativas laborales y la motivación de los empleados de la Empresa de Bienes – Raíces “Multiviviendas, C.A.” se obtuvo que el 50% de la población considera que la remuneración que percibe está acorde con sus funciones, sus responsabilidades y sus expectativas, mientras que el otro 50% considera que no lo están. A medida que un trabajador va mejorando su estatus económico disminuye la importancia que le da al dinero. Por tanto, el dinero no motivará de la misma manera a un trabajador que tiene sus necesidades cubiertas que a un trabajador que lo necesita para subsistir”.

3. JUSTIFICACIÓN

A diferencia de otros proyectos de investigación este pretende demostrar que ante una situación de improductividad y desmotivación entre los asesores comerciales, originada por un tema remunerativo, es necesario replantear si la

forma en la cual se les está remunerando es la adecuada en función de la naturaleza y necesidad actual de la organización.

Así mismo este trabajo de investigación se justifica en la constante revisión, perfeccionamiento y actualización que deben tener las empresas sobre sus estructuras y políticas remunerativas para alinear el rendimiento del personal con las crecientes expectativas de los accionistas.

Por ello en esta tesis aplicaremos la reestructuración de la remuneración, analizaremos la motivación en el trabajo y su relación con la productividad, esto con la finalidad de mejorar y orientar la motivación de los asesores comerciales al logro de objetivos y por otro lado mejorar en los resultados económicos de sus tiendas.

Teniendo la visión general de la importancia de la investigación y con el ánimo de dar respuesta a un para que. Se observa la mirada personal del investigador en donde el proyecto nace en la necesidad de reestructurar e implementar una remuneración capaz de mejorar la motivación del recurso humano y mejorar los resultados económicos de la empresa.

4. PROBLEMA

¿Cuál es el efecto de la reestructuración de la remuneración en la motivación de los asesores comerciales y resultados económicos de las tiendas de la empresa Electrotiendas del Perú SAC., de la provincia de Trujillo – Primer semestre 2015?

5. MARCO TEÓRICO

5.1. Marco teórico (Bases teóricas)

La remuneración

El trabajador tiene derecho a una remuneración equitativa y suficiente, que procure, para él y su familia, el bienestar material y espiritual. (Constitución política del Perú, 1993)

Toda persona que trabaja tiene derecho a una remuneración equitativa y satisfactoria, que le asegure, así como a su familia, una existencia conforme a la dignidad humana. No se podrá pagar suma menor que el salario mínimo vital que se establezca conforme a esta ley, por el trabajo efectivamente realizado en la jornada máxima legal o contractual por un trabajador no calificado; salario mínimo que no debe confundirse con la retribución de los trabajadores especializados. (Decreto Ley N° 14222, 1962)

La remuneración base hace referencia al sueldo base o salario, también llamada renta fija. Se podría definir como la remuneración o pago regular que una persona recibe por sus servicios cuando está empleada por una empresa que establece una estructura y sistema de pago equitativo a los empleados, dependiendo de sus cargos, el mercado, el desempeño a largo plazo y las competencias. (Villanueva & Gonzales, 2005).

En los sistemas de remuneración variable los ingresos de los trabajadores están compuestos por dos componentes: una parte fija y una parte sujeta en alguna forma a la consecución de ciertos resultados. (Segura & Segura, 2011).

La remuneración variable tiene dos objetivos centrales: 1) impulsar la atención del trabajador hacia los resultados y consiguientemente motivarlo a que aplique sus mejores recursos para lograrlos y 2) transformar una parte de los haberes en costos variables o semivariantes, al atar la fracción móvil de la remuneración a los ingresos, a los costos o a las utilidades empresariales. (Segura & Segura, 2011).

Como asociado de la organización, cada trabajador tiene interés en invertir su trabajo, dedicación y esfuerzo personal, sus conocimientos y habilidades, siempre y cuando reciba una retribución conveniente. A las organizaciones les interesa invertir en recompensas para las personas,

siempre y cuando aporten para alcanzar sus objetivos. De aquí se deriva el concepto de remuneración total. La remuneración total de un trabajador tiene tres componentes principales. La proporción de cada uno de los tres componentes varía de una organización a otra. (Chiavenato, 2009).

En la mayoría de organizaciones, el principal componente de la remuneración total es la remuneración básica, la paga fija que el trabajador recibe de manera regular en forma de sueldo mensual o de salario por hora. Los incentivos salariales son el segundo componente de la remuneración total, programas diseñados para recompensar a los trabajadores que tiene buen desempeño. Se pagan a través de bonos y participación en los resultados como recompensas por resultados. Las prestaciones son el tercer componente de la remuneración total y, casi siempre, se llama remuneración indirecta. (Chiavenato, 2009).

La remuneración se refiere a la recompensa que recibe el individuo a cambio de realizar las tareas organizacionales. Se trata básicamente, de una relación de intercambio entre las personas y la organización. La remuneración económica puede ser directa o indirecta. (Chiavenato, 2011).

Remuneración económica directa: es la paga que cada empleado recibe en forma de salarios, bonos, premios y comisiones. El salario representa el elemento más importante. El salario se entiende como la remuneración monetaria o la paga que el empleador entrega al empleado en función del puesto que ocupa y de los servicios que presta durante determinado tiempo. El salario directo es el dinero que se percibe como contraprestación por el servicio brindado en el puesto ocupado (Chiavenato, 2011).

Remuneración económica indirecta: es el salario indirecto que se desprende de las cláusulas del contrato colectivo de trabajo y del plan de

prestaciones y servicios sociales que ofrece la organización. El salario indirecto incluye vacaciones, gratificaciones, bonos, utilidades, horas extras, participación de utilidades así como el dinero correspondiente a los servicios y prestaciones sociales que ofrece la organización. (Chiavenato, 2011).

El presente trabajo trata solo sobre la remuneración variable según Segura & Segura (2011) y la remuneración económica directa según Chiavenato (2011), por lo que se entenderá como remuneración variable o remuneración económica directa al término remuneración.

Teorías de la motivación

Existen muchas teorías de la motivación. Cada teoría de la motivación pretende describir qué son los humanos y qué pueden llegar a ser. Por consiguiente se suele decir que el contenido de una teoría de la motivación radica en su concepción particular de las personas. El contenido de una teoría de la motivación nos sirve para entender el mundo del desempeño dinámico en el cual operan las organizaciones describiendo a los gerentes y a los empleados que participan en ellas todos los días (Hersey, Blanchard & Demey, 1996). He aquí las teorías más relacionadas con el desarrollo de esta tesis:

Las necesidades fuente de las motivaciones

Teoría de la jerarquía de A.Maslow (1954).

La motivación humana es cíclica y orientada a las diferentes necesidades ya sean fisiológicas, sociales y psicológicas. Las necesidades están arregladas en orden de preponderancia, en las cual las necesidades sucesivas surgen sólo a medida que se ven suficientemente satisfechas las necesidades básicas.

La cualidad dinámica de la jerarquía de las necesidades tiene importantes consecuencias en la motivación de la gente en el trabajo. A medida que

las necesidades de nivel inferior se encuentran relativamente satisfechas, se vuelven directamente menos motivadoras del comportamiento. La persona es motivada principalmente por el siguiente nivel de necesidades insatisfechas. Puesto que cualquier gerente trata de influir en el comportamiento humano, debe considerar cuales necesidades están relativamente insatisfechas y por tanto puede servir como palanca de motivación.

Factores relativos a la motivación al trabajo

Teoría de los factores de F.Herzberg (1959).

Si bien las necesidades describen la motivación, hay factores que inciden o influyen sobre ella. Hay factores extrínsecos o de empleo tales como; políticas administrativas, calidad de la supervisión, relaciones con los supervisores, relaciones con los compañeros, con los subordinados, pago, seguridad en el empleo, condiciones de trabajo, posición social que no son motivadores pero son fuentes de insatisfacción y generan fuertes sentimientos negativos.

Estos factores se denominan higiénicos o de mantenimiento porque son necesarios para conservar un nivel razonable de satisfacción en los empleados y en el mejor de los casos la presencia de estos factores brinda a los trabajadores un estado neutro. Existen otras condiciones de trabajo que operan primordialmente para aumentar la motivación y la satisfacción en el empleo como el logro, reconocimiento, progreso, trabajo mismo, posibilidad de desarrollo, responsabilidad pero su ausencia raramente resulta muy insatisfactoria.

Expectativas y motivación

Teoría de las expectativas de V. Vroom (1964).

Expectativa es una creencia momentánea acerca de la posibilidad de que un acto particular será seguido por un resultado particular. Según este autor, la fuerza o motivación a actuar en la búsqueda de determinado resultado, está determinada por la expectativa y por el valor que le hemos atribuido a ese resultado.

La fuerza de una tendencia actuar depende de la expectativa; de que un acto será seguido por una consecuencia dada y del valor atractivo de esa consecuencia o resultado existe una asociación entre la acción y el resultado, esto quiere decir que los resultados dependen de la acción a implementar. La acción se refiere al esfuerzo requerido para garantizar el éxito del resultado previsto. Los factores que determinan la expectativa son la situación misma, la experiencia plena, la autoestima y la percepción de la situación por parte de otros.

Teoría de las necesidades

Teoría de las necesidades de Mc.Clelland (1986). Esta teoría se basa en tres necesidades:

Necesidades de realización, su interés es desarrollarse, destacarse aceptando responsabilidades personales, se distingue además por intentar hacer bien las cosas, tener éxito incluso por encima de los premios. Buscan el enfrentamiento con problemas, desean retroalimentarse para saber sus resultados y afrontan el triunfo o el fracaso.

Necesidades de poder, su principal rasgo es el de tener influencia y control sobre los demás y se afanan por esto. Prefieren la lucha, la competencia y se preocupan mucho por su prestigio y por influir sobre las otras personas incluso más que por sus resultados.

Necesidades de filiación, su rasgo esencial ser solicitados y aceptados por otros, persiguen la amistad y la cooperación en lugar de la lucha, buscan comprensión y buenas relaciones.

Escenarios empresariales y sistemas de remuneración

Enfoque sistémico y guía del diseño del sistema salarial de S. Segura & J. Segura (2011)

El diseño y la gestión de un sistema de remuneraciones envuelve dos desafíos de la mayor trascendencia: 1) la adopción del enfoque apropiado y 2) el dominio de los mecanismos de gestión salarial.

El enfoque es en esencia la comprensión de la **naturaleza de la organización** y la lucidez para decidir qué mecanismos y herramientas deberían conformar su sistema salarial.

Los mecanismos se refieren al dominio de los dispositivos integrantes del sistema de remuneraciones.

- **La naturaleza del negocio**

El primer paso para definir la naturaleza de un negocio es identificar qué características como previsibilidad, reiteración, homogeneidad, estandarización o estabilidad poseen las operaciones de la empresa en la producción de sus bienes o servicios. Mientras que algunas empresas actúan en un marco de relativa regularidad y estabilidad, otras destacan por un andar bastante más dinámico y aun frenético.

De lo anterior se concluye que lo que diferencia a las empresas es el nivel de incertidumbre en sus operaciones.

- **La incertidumbre: factor decisivo de las realidades empresariales**

La incertidumbre expresa la dificultad de prever los efectos futuros de nuestras actuales acciones o decisiones. Será baja, si hay elevada confianza en que las proyecciones sobre lo que podría suceder en el porvenir efectivamente tendrán lugar. En el polo

opuesto, la incertidumbre resultará alta si implica una escasa seguridad de que nuestros pronósticos – basados en la información hoy disponible – se aproximen a lo que sucederá en el futuro.

El grado de incertidumbre de cada realidad empresarial resulta de la incidencia de tres factores: los materiales, el proceso y el entorno.

- Los materiales comprenden los elementos físicos. Cuando los materiales son tangibles, presentan un comportamiento conocido y son homogéneos, contribuyen a una incertidumbre baja. En cambio si son abstractos, heterogéneos y reaccionan de modo difícilmente pronosticable, concurrirán a definir una incertidumbre alta.
- El proceso es el conjunto de actividades que generan un producto o servicio. Un flujo de trabajo reiterativo, con escasas situaciones de excepción y con una reducida cantidad de factores actuantes, es ingrediente de una bajo grado de incertidumbre. Sucede lo opuesto cuando el proceso el proceso es ad hoc.
- El entorno esta constituido por los elementos que circundan y ejercen influencia sobre la empresa, presenta dos niveles: 1) el micro entorno, que comprende la capa que impacta de modo inmediato, como los clientes, los competidores, los proveedores, los accionistas, los entes reguladores, los organismos laborales y, en el caso de partes de la propia organización, las otras unidades y estratos que afectan las decisiones y acciones, y 2) el macro entorno, esto es, el estado de la economía, el marco político – legal, el nivel cultural general, los valores sociales prevalentes o el

ambiente tecnológico, que podrían influir sobre la compañía. Un entorno estable y previsible constituye un factor gravitante para que haya baja incertidumbre, en tanto un medio turbulento, inestable e impredecible produce una elevada indeterminación.

- **Escenarios empresariales**

Los conceptos planteados acerca de la incertidumbre constituyen la base para definir el modelo de los escenarios empresariales.

- **Escenarios hard.** Escenarios con una moderada incertidumbre los cuales entrañan una apreciable capacidad de predicción que posibilita instaurar normas, procedimientos, métodos y prácticas que señalan como actuar en una variedad de circunstancias.
- **Escenarios soft.** La incertidumbre es elevada, es decir hay una limitada capacidad de avizorar las consecuencias futuras de las acciones y decisiones de hoy. Esta restricción es causada, en esencia por el trabajo con materiales de comportamiento difícil de predecir, por procesos únicos o escasamente repetitivos.

- **Sistema para escenarios hard**

En los escenarios hard los puestos son el eje de la dirección de personas, el foco de los mecanismos y decisiones que conciernen a la selección, evaluación, capacitación y remuneración del personal. En consecuencia, el gobierno de los salarios está determinado por la técnica de evaluación de puestos como instrumento básico para administrar la paga.

- **Sistema para escenarios soft**

En los escenarios hard el puesto es el eje del sistema salarial, lo que determina la aplicabilidad de la evaluación de puestos y de las estructuras de remuneraciones. En los ambientes soft la situación es diferente: la persona – con su capacidad para hacer frente a diversas y complejas misiones de servicio – reemplaza al puesto como centro de la gestión de las remuneraciones, decretando que la paga se sustente en dos variables: 1) el potencial de los individuos (competencias), y 2) los resultados de su actuación (cumplimiento de metas).

El presente trabajo se desarrollará en base a la teoría de las expectativas de V. Vroom y la teoría de las necesidades de Mc.Clelland. Para el desarrollo de la reestructuración de la remuneración se toma como base teórica el enfoque sistémico y guía paso a paso del diseño del sistema salarial de S. Segura & J. Segura y nos centraremos únicamente en el aspecto remunerativo.

5.2. MARCO CONCEPTUAL

1. Asesor comercial

Un asesor comercial cumple un papel de doble vía entre los posibles clientes y la empresa. Por un lado, informa y asesora a los posibles clientes de las características y beneficios del producto o servicio y de las condiciones asociadas a la compra del mismo; y por el otro obtiene valiosa información del cliente y del mercado para la empresa. (Ugalde, 2013).

2. Compensación

Según Villanueva & Gonzales (2005), la compensación total se compone de tres elementos: la remuneración base, los incentivos y los beneficios.

La remuneración base hace referencia al sueldo base o salario, también llamado renta fija. Se podría definir como la remuneración o pago regular que una persona recibe por sus servicios cuando está empleada por una empresa, que establece una estructura y sistema de pago equitativo a los empleados, dependiendo de sus cargos, el mercado, el desempeño a la largo plazo y las competencias (Villanueva & Gonzáles, 2005).

La remuneración base es la plataforma de la compensación total y considera los aspectos legales del mercado.

Los incentivos corresponden al componente variable de la compensación total, ya que están asociados directamente con el desempeño o productividad, es decir, existe una relación directa entre lo que el empleado hace (sus resultados) y los incentivos que obtiene (Flannery, Hofrichter & Platten, 1997). El monto del incentivo depende de los resultados y no es algo garantizado.

Dentro de los incentivos se pueden nombrar: bonos, participación de las ganancias, comisiones y opciones de compras de acciones, entre otros.

Los beneficios son comúnmente entendidos como el componente no monetario de la compensación total, como son: las vacaciones, los seguros de vida y salud, los convenios, plan de retiro, entre otros. Estos elementos dependen, principalmente, del tipo de organización, el tipo de cargo y el nivel jerárquico.

3. Costos Laborales

Chienda (1999) define a los costos laborales como “el conjunto de egresos del empleador, vinculados al inicio, mantenimiento y terminación de la relación laboral. Su origen y mecanismo de

vinculación es la normatividad al respecto, como el propio contrato de trabajo y las convenciones colectivas”.

4. Economía

Administración eficaz y razonable de los bienes (DRAE, 2014).

5. Estados financieros

Según lo establece la Norma Internacional de Contabilidad NIC – 1 (Consejo de normas internacionales de contabilidad, 2003) en su párrafo 9: “Los estados financieros constituyen una representación estructurada de la situación financiera y del rendimiento financiero de una entidad. El objetivo de los estados financieros es suministrar información acerca de la situación financiera, del rendimiento financiero y de los flujos de efectivo de una entidad, que sea útil a una amplia variedad de usuarios a la hora de tomar sus decisiones económicas. Los estados financieros también muestran los resultados de la gestión realizada por los administradores con los recursos que les han sido confiados”.

6. Motivación

Se refiere al proceso mediante el cual los esfuerzos de una persona se ven energizados, dirigidos y sostenidos hacia el logro de una meta. (Steers, Mowday & Shapiro, 2004).

7. Productividad

Relación entre lo producido y los medios empleados, tales como mano de obra, materiales, energía, etc. (DRAE, 2014).

8. Reestructurar

Modificar la estructura de una obra, disposición, empresa, proyecto, organización, etc. (DRAE, 2014).

9. Remuneración

Según el art. 6° del Texto Único Ordenado (TUO) del Decreto Legislativo 728, Ley de Productividad y Competitividad Laboral – Decreto Supremo N° 003 – 97 TR: “Constituye remuneración para todo efecto legal el íntegro de lo que el trabajador recibe por sus servicios, en dinero o en especie, cualquiera sea la forma o denominación que tenga, siempre que sean de su libre disposición. Las sumas de dinero que se entreguen al trabajador directamente en calidad de alimentación principal, como desayuno, almuerzo o refrigerio que lo sustituya o cena, tienen naturaleza remunerativa. No constituye remuneración computable para efecto de cálculo de los aportes y contribuciones a la seguridad social así como para ningún derecho o beneficio de naturaleza laboral el valor de las prestaciones alimentarias otorgadas bajo la modalidad de suministro indirecto”.

10. Resultados económicos

En contabilidad pública, el resultado contable es el resultado económico-patrimonial; es la variación de los fondos propios de una entidad, producida en determinado período como consecuencia de sus operaciones de naturaleza presupuestaria y no presupuestaria. Este resultado se determina considerando la diferencia entre los ingresos y los gastos producidos en el período de referencia.

11. Retail

El concepto de retail se asocia con un negocio que vende productos y/o servicios a consumidores para su uso personal o de su familia y con tiendas de ventas minoristas o al detalle. Siempre que existe un consumidor, existe un retail (Pizarro, 2008).

6. HIPÓTESIS

6.1. General

La adecuada reestructuración de la de remuneración, tiene un efecto positivo permitiendo mejorar la motivación de los asesores comerciales y mejorando los resultados económicos de las tiendas de la empresa Electrotiendas del Perú SAC., de la provincia de Trujillo – Primer semestre 2015.

6.2. Específica

- La reestructuración de la remuneración bajo el esquema de comisiones, mejora la percepción esfuerzo - recompensa y motivación de los asesores comerciales que laboran en las tiendas de la empresa Electrotiendas del Perú SAC de la provincia de Trujillo durante el primer semestre del año 2015.
- Existe relación entre la motivación de los asesores comerciales que laboran en las tiendas de la empresa Electrotiendas del Perú SAC de la provincia de Trujillo y productividad, la cual se verá reflejada en la mejora de los resultados económicos de las tiendas.

7. OBJETIVOS

7.1. General

Demostrar que la reestructuración de la remuneración mejora la percepción esfuerzo – recompensa de los asesores comerciales mejorando su motivación y los resultados económicos de las tiendas de la empresa Electrotiendas del Perú SAC, de la provincia de Trujillo – Primer semestre 2015.

7.2. Específicos

- Analizar la motivación de los asesores comerciales y los resultados económicos del año 2014 antes de aplicar la reestructuración de la

remuneración en las tiendas de la empresa Electrotiendas del Perú SAC, de la provincia de Trujillo.

- Definir el enfoque remunerativo a utilizar para el primer semestre del año 2015 ubicando la operación comercial de las tiendas de la empresa Electrotiendas del Perú SAC, de la provincia de Trujillo, dentro del enfoque sistémico y guía del sistema salarial de S. Segura & J. Segura 2011.
- Reestructurar la remuneración de los asesores comerciales que trabajan en las tiendas de la empresa Electrotiendas del Perú SAC, de la provincia de Trujillo para el primer semestre del año 2015.
- Aplicar la reestructuración de la remuneración en las tiendas de la empresa Electrotiendas del Perú SAC, de la provincia de Trujillo para el primer semestre del año 2015.
- Comprobar la mejora en la motivación en los asesores comerciales de las tiendas de la empresa Electrotiendas del Perú SAC de la provincia de Trujillo después de aplicar la reestructuración de la remuneración en el primer semestre del año 2015.
- Comprobar la mejora en los resultados económicos de las tiendas de la empresa Electrotiendas del Perú SAC de la provincia de Trujillo después de aplicar la reestructuración de la remuneración.

MATERIAL Y PROCEDIMIENTOS

CAPÍTULO II: MATERIAL Y PROCEDIMIENTOS

1. MATERIAL

1.1. Población

La población objetivo está conformado por los asesores comerciales de las tiendas de la empresa Electrotiendas del Perú SAC de la provincia de Trujillo.

Para el desarrollo del presente trabajo se consideran como población de estudio a los asesores comerciales en las tiendas de la empresa situadas en la provincia de Trujillo:

TIENDAS DE LA PROVINCIA DE TRUJILLO	Asesores Comerciales
Trujillo – Bolívar	10
Trujillo – Ayacucho 1	10
Trujillo – Ayacucho 2	10
Trujillo – Porvenir	10
Trujillo – Junín	10
TOTAL	50

1.2. Muestra

Dado el tamaño de la población de 50 asesores comerciales, la población muestral será el 100% del tamaño de la población (no probabilística, tipo censal) de asesores comerciales en la provincia de Trujillo.

2. MÉTODOS

2.1. Tipo de estudio

Por el propósito o fin que persigue es una investigación aplicada, por la orientación temporal es prospectiva, por el momento de evolución del

tema estudiado es longitudinal y por el diseño de contrastación es pre-experimental de grupo único pre test y post test.

2.2. Diseño de investigación

La investigación posee un diseño pre-experimental, es decir, no se manipulará la variable independiente ni se utilizará grupo de control. No existe la posibilidad de comparación entre grupos, por lo cual este tipo de diseño consiste en administrar un estímulo en la modalidad de pre-test y post-test a un grupo único. Debido a la naturaleza legal de las remuneraciones es imposible establecer un grupo de control en el presente estudio.

En segundo lugar, este estudio tendrá un diseño longitudinal en el cual se recolectan datos a través del tiempo en períodos específicos para hacer inferencias respecto al cambio y consecuencias. Se recolectaran datos del primer semestre del año 2015 y se compararán con información histórica del año 2014. Esto se logró con la utilización de los instrumentos para medir la motivación de los asesores comerciales y los resultados económicos de la empresa.

En tercer lugar, el presente estudio según la orientación temporal tiene un carácter prospectivo, es decir que el estudio se inició con la observación de ciertas causas presumibles y avanzamos longitudinalmente en el tiempo a fin de observar sus consecuencias.

2.3. Operacionalización de variables

OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES						
HIPÓTESIS	VARIABLES	DEFINICIÓN	DIMENSIONES	CATEGORÍAS	SUB DIMENSIONES	ESCALA DE MEDICIÓN
		CONCEPT.				
Reestructuración de la remuneración y su efecto en la motivación de los asesores comerciales y resultados económicos en las tiendas de la empresa Electrotiendas del Perú SAC, de la provincia de Trujillo – primer semestre 2015.	1.-Reestructuración de la remuneración	La reestructuración de la remuneración basada en el diseño y la gestión de un sistema de remuneraciones envuelve dos desafíos de la mayor trascendencia: 1) la adopción del enfoque apropiado y 2) el dominio de los mecanismos de gestión salarial.	1.- Enfoque remunerativo basado en las personas en escenarios SOFT.	1.1.- Remuneración variable basado en el cumplimiento de metas.	Ordinal	
			2.- Enfoque remunerativo basado en el puesto en escenarios HARD	2.1.-Remuneración fija basada en el establecimiento de escalas salariales.		
	2.- Motivación	Se refiere al proceso mediante el cual los esfuerzos de una persona se ven energizados, dirigidos y sostenidos hacia el logro de una meta. (Steers, Mowday y Shapiro, 2004)	1.- En función de las necesidades	1.2.- Teoría de las Necesidades de Mc.Clelland	Tasa (%)	
			2.- En función de las expectativas	2.1.- Teoría de las Expectativas de V. Vroom		
	3.- Resultados económicos	En contabilidad pública, es la variación de los fondos propios de una entidad, producida en determinado período como consecuencia de sus operaciones de naturaleza presupuestaria y no presupuestaria. Este resultado se determina considerando la diferencia entre los ingresos y los gastos producidos en el período de referencia.	1.- Estado de Resultados	1.1.- Ingresos	Ordinal	
				1.2.- Gastos		

2.4. Instrumentos de recolección de datos

Encuesta para medir la satisfacción en el trabajo de Dell Twla (1991). (Anexo 01)

Este instrumento sirve para medir la satisfacción laboral para el personal subordinado.

En el anexo N° 01, se proponen 10 cualidades que recibe en su trabajo, debiendo marcar en una escala de 0 a 3, de la siguiente manera:

3	=	Si está satisfecho con lo que recibe.
2	=	Si está recibiendo un promedio de esa cualidad.
1	=	Si lo que recibe es escaso.
0	=	Si no recibe nada.

Una puntuación de 24 o más, indica que está en lo más alto de la escala.

Una puntuación de 15 a 23, sugiere que está actuando convenientemente y que puede realizar algunos cambios positivos.

Un resultado de 8 a 14, indica problemas. Usted puede ser un esclavo del salario o bien simplemente se dedica a pasar el tiempo. Saque sus conclusiones.

Una puntuación de 0 a 7 indica que usted está cayendo en la escala y que necesita evaluar seriamente el camino elegido.

Cuestionario para medir las tres fuerzas de motivación de Víctor Vroom (1964). (Anexo 02)

El cuestionario utilizado está conformado por tres preguntas, las cuales tanto la primera como la segunda pregunta se subdividen en 11 ítems; y la tercera pregunta en tres ítems. Este instrumento mide las tres fuerzas

básicas de motivación a las que hace referencia Víctor Vroom en su Teoría de las Expectativas.

Este cuestionario ha sido validado con la prueba estadística Alfa de Cronbach por estudiantes de la Universidad Católica Andrés Bello de Caracas – Venezuela, en su trabajo “Análisis Descriptivo de la Motivación con el Trabajo en un marco de un sistema de pago por Incentivos Individuales por Objetivos, en los Vicepresidentes y Gerentes en una empresa de Servicio. (Tesis), UCAB, Caracas, 1994. Esta prueba dio como resultado un Coeficiente de Consistencia Interna mayor a 0.5.

Todas las preguntas del instrumento están dirigidas a conocer la motivación del individuo junto con las diferentes fuerzas básicas de la motivación. Las respuestas para cada uno de los ítems del instrumento se muestran en la escala de Likert:

- Expectativa:

(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Nada Probable	Poco Probable	Indeciso	Probable	Muy Probable

- Valencia:

(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Nada Importante	Poco Importante	Indeciso	Importante	Muy Importante

- Instrumentalidad:

(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Nunca	Poco Frecuente	Indeciso	Frecuentemente	Siempre

“Escala de motivación de Steers R., & Braunstein D” (1976). (Anexo 03)

Este instrumento está basado en los planteamientos teóricos de David McClelland y fue diseñada con la técnica de Likert. Este instrumento fue validado por los autores en 1976.

Consta de 15 ítems, cada uno de los cuales contiene una afirmación para ser calificada por el entrevistado en una escala cualitativa de 1 a 5, dándole mayor puntuación cuanto más de acuerdo este con la afirmación planteada.

Los puntajes obtenidos, acorde con las normas establecidas en la aplicación del instrumento, permiten clasificar el grado de motivación como alto, medio o bajo; según la calificación asignada cada una de las 15 preguntas es posible conocer si las necesidades predominante es de logro, poder o afiliación.

El cuestionario de Steers & Braunstein que, basado en la técnica de Rensis Likert, plantea un total de 15 preguntas teniendo para las respuestas una escala de importancia de 1 a 5 en 3 parámetros, es decir que para responder se utiliza una escala del 4 al 5 en absolutamente de acuerdo, 3 en indiferente y del 1 al 2 en absolutamente en desacuerdo, dándole mayor puntuación cuanto más de acuerdo esté con la afirmación planteada.

El grado de motivación laboral se determina sumando los puntajes obtenidos en cada una de las 15 preguntas, lo cual permite clasificar el grado de motivación en: Alto (de 50 a 75), Medio (de 49 a 25) y Bajo (menor de 25).

Para identificar el tipo de necesidad predominante en materia de motivación, las preguntas son agrupadas en 3 columnas donde se coloca la puntuación obtenida en cada una de las respuestas; posteriormente se

procede a sumar el total obtenido en cada una de ellas. La columna que obtenga la puntuación más alta define el tipo de necesidad predominante.

“Estados de resultados” (Consejo de normas internacionales de contabilidad, 2005) (Anexo 04)

Es un estado financiero donde se refleja el total de ingresos y gastos del ejercicio, al efecto de calcular el resultado neto (utilidad o pérdida) (Apaza, 2007).

El párrafo 92 de la Norma Internacional de Contabilidad 1 describe la forma en la cual se deben presentar los ingresos y los gastos del ejercicio: “La segunda forma se denomina método de la función de los gastos o método del “costo de las ventas”, y consiste en clasificar los gastos de acuerdo con su función como parte del costo de las ventas o, por ejemplo, de los gastos de las actividades de distribución o administración. Siguiendo este método, la entidad revelará, al menos, su costo de ventas con independencia de los otros gastos. Este tipo de presentación puede suministrar a los usuarios una información más relevante que la ofrecida presentando los gastos por naturaleza, pero hay que tener en cuenta que la distribución de los gastos por función puede resultar arbitraria, e implicar la realización de juicios subjetivos. Un ejemplo de clasificación que utiliza el método de gastos por función es el siguiente:

Ingresos ordinarios (o de operación)	X
Costo de las ventas	(X)
	<hr/>
Margen bruto	X
Otros ingresos	X
Gastos de distribución	(X)
Gastos de administración	(X)
Otros gastos	(X)
	<hr/>
Resultado del periodo (Beneficio)	X
	<hr/> <hr/>

“Estructura de la remuneración” (Anexo 05)

Se diseñó este instrumento para visualizar de forma ordenada la reestructuración de la remuneración desagregando los conceptos que la conforman para cada uno de los ejercicios o periodos en los que se desarrolla el presente trabajo.

“Matriz de enfoque para selección del esquema remunerativo” (Anexo 06)

Se diseñó este instrumento según la metodología propuesta por S. Segura & J. Segura (2011) para seleccionar un esquema remunerativo según las características propias del departamento de ventas.

3. PROCEDIMIENTOS

3.1. Diseño de contrastación

Para contrastar la hipótesis se utilizó el diseño Pre-experimental de grupo único pre-test y post-test.

O1 X O2

Dónde:

O1= motivación de los asesores comerciales actual y resultados económicos de las tiendas de la empresa situadas en la provincia de Trujillo antes de aplicar estímulo.

X = Estímulo: Aplicación de La reestructuración de la remuneración.

O2= motivación de los asesores comerciales y resultados económicos de las tiendas de la empresa situadas en la provincia de Trujillo después de aplicar el estímulo.

3.2. Procesamiento y análisis de datos

- Los datos recogidos fueron convertidos a escalas tipo tasa (incremento o decrecimiento de la motivación).
- Para el procesamiento de datos de la presente investigación se empleó un sistema electrónico de cómputo: Microsoft Excel.
- Las tabulaciones fueron presentados en cuadros de doble entrada y se emplearon algunos gráficos de barras y circulares para medir la frecuencia y proporcionalidad en cuanto a las respuestas.
- Para el análisis de los datos obtenidos también se emplearon:

- **Tablas de frecuencias:** Es una ordenación en forma de tabla de los datos estadísticos, asignando a cada dato su frecuencia correspondiente.
- **Gráficos:** Son representaciones visuales que emplean símbolos, barras, polígonos y sectores, de los datos contenidos en tablas de frecuencias.

RESULTADOS

CAPÍTULO III: RESULTADOS

Previa y posterior a la aplicación del estímulo se aplicó el cuestionario para medir la satisfacción en el trabajo de Dell Twla (1991), el cuestionario para medir las tres fuerzas de motivación de Víctor Vroom (1964) y la encuesta para medir de motivación de Steers R., & Braunstein D” (1976). La información sobre la remuneración se muestra en el cuadro de estructura de la remuneración y los resultados del ejercicio fueron ordenados cronológicamente.

1. Encuesta para medir la satisfacción en el trabajo - 2014

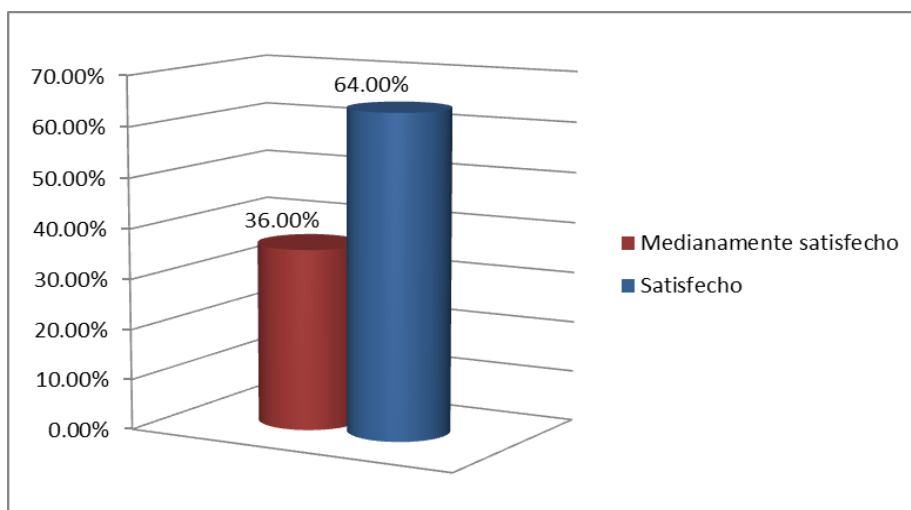
CUADRO N°3.1: TRABAJO PARA UN ADMINISTRADOR EFICIENTE

Datos	Frecuencia	Porcentaje
Medianamente satisfecho	18	36%
Satisfecho	32	64%
Total	50	100%

Fuente: La encuesta, noviembre 2014.

Elaboración: El autor.

GRÁFICO N°3.1: TRABAJO PARA UN ADMINISTRADOR EFICIENTE



Fuente: La encuesta, noviembre 2014.

Elaboración: El autor.

Interpretación: Del total de personas encuestadas el 64% indicó estar satisfecha de trabajar con un administrador eficiente y el 36% indicó estar medianamente satisfecha.

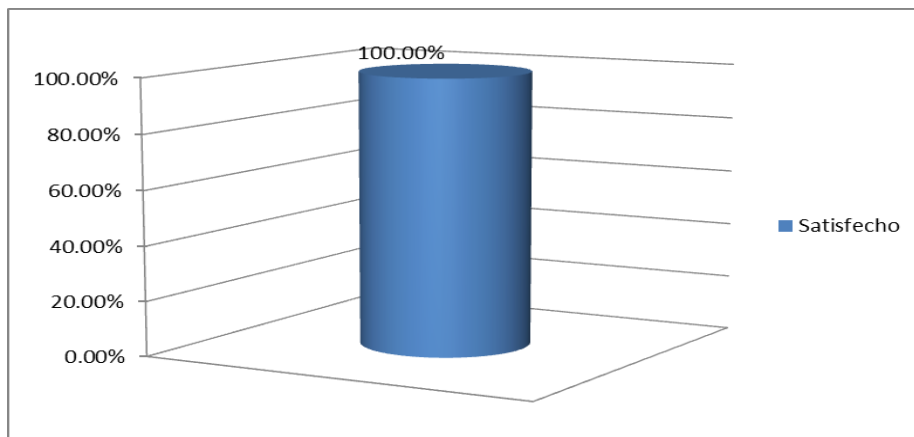
CUADRO N°3.2: ESTOY MOTIVADO A PENSAR POR MÍ MISMO

Datos	Frecuencia	Porcentaje
Satisfecho	50	100%
Total	50	100%

Fuente: La encuesta, noviembre 2014.

Elaboración: El autor.

GRÁFICO N°3.2: ESTOY MOTIVADO A PENSAR POR MÍ MISMO



Fuente: La encuesta, noviembre 2014.

Elaboración: El autor.

Interpretación: El 100% de las personas encuestadas indicaron estar motivadas por sí mismas.

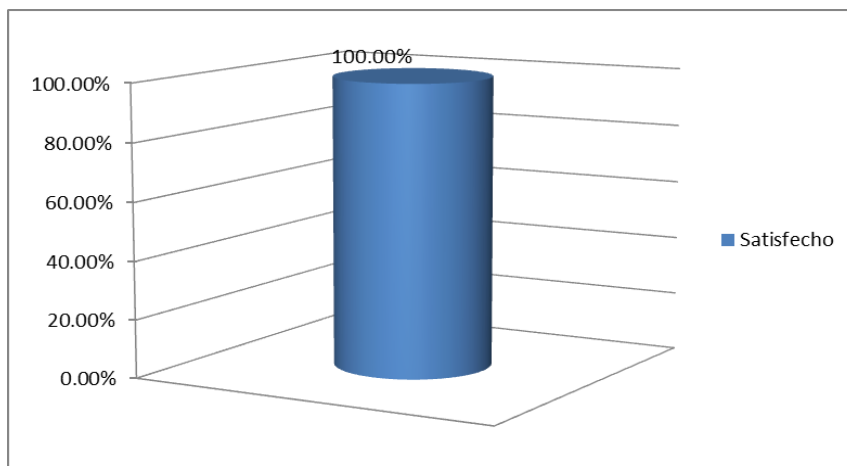
CUADRO N°3.3: CONOZCO EL RESULTADO DE MI TRABAJO

Datos	Frecuencia	Porcentaje
Satisfecho	50	100%
Total	50	100%

Fuente: La encuesta, noviembre 2014.

Elaboración: El autor.

GRÁFICO N°3.3: CONOZCO EL RESULTADO DE MI TRABAJO



Fuente: La encuesta, noviembre 2014.

Elaboración: El autor.

Interpretación: El 100% de las personas encuestadas indicaron que conocen el resultado de su trabajo.

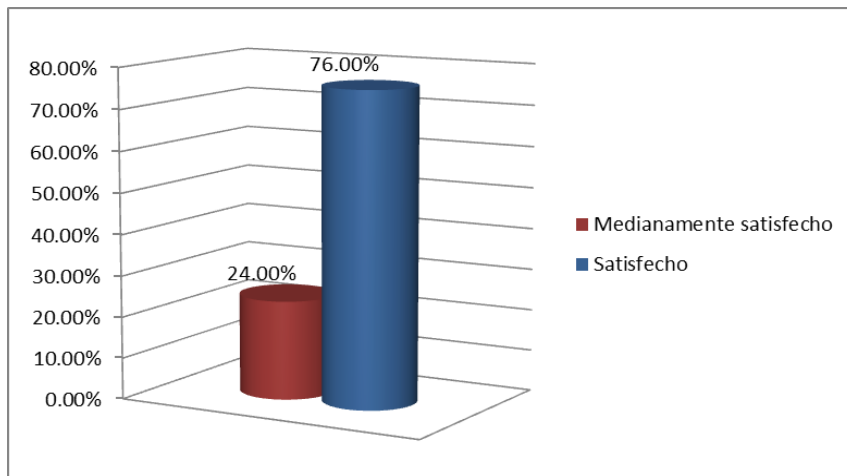
CUADRO N°3.4: TENGO UN TRABAJO INTERESANTE

Datos	Frecuencia	Porcentaje
Medianamente satisfecho	12	24%
Satisfecho	38	76%
Total	50	100%

Fuente: La encuesta, noviembre 2014.

Elaboración: El autor.

GRÁFICO N°3.4: TENGO UN TRABAJO INTERESANTE



Fuente: La encuesta, noviembre 2014.

Elaboración: El autor.

Interpretación: Del total de personas encuestadas el 24% indicó estar medianamente satisfecha de tener un trabajo interesante y el 76% indicó estar satisfecha.

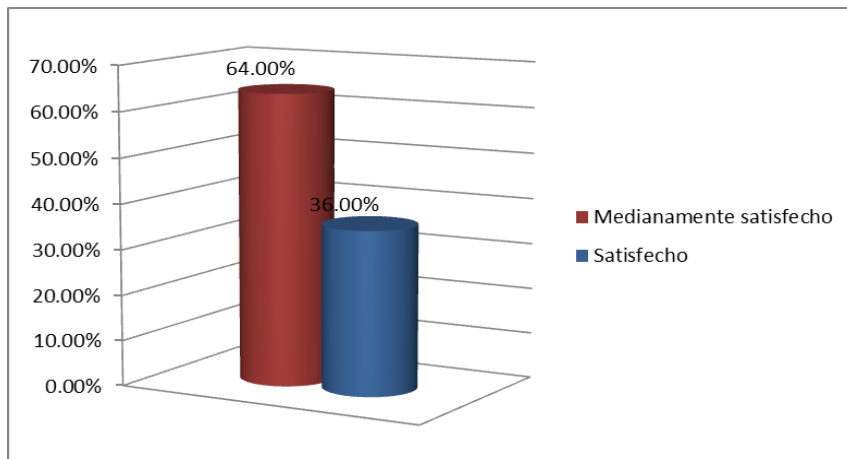
CUADRO N°3.5: SE ME ESCUCHA CUANDO TENGO IDEAS SOBRE CÓMO HACER MEJOR LAS COSAS

Datos	Frecuencia	Porcentaje
Medianamente satisfecho	32	64%
Satisfecho	18	36%
Total	50	100%

Fuente: La encuesta, noviembre 2014.

Elaboración: El autor.

GRÁFICO N°3.5: SE ME ESCUCHA CUANDO TENGO IDEAS SOBRE CÓMO HACER MEJOR LAS COSAS



Fuente: La encuesta, noviembre 2014.

Elaboración: El autor.

Interpretación: Del total de personas encuestadas el 64% indicó estar medianamente satisfecha con que se le escucha cuando tiene ideas sobre cómo hacer mejor las cosas y el 36% indicó estar satisfecha.

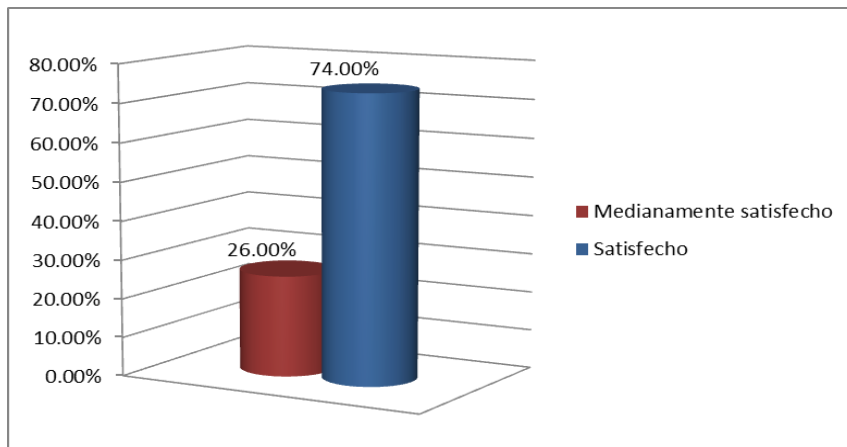
CUADRO N°3.6: ESTOY INFORMADO ACERCA DE LO QUE ESTÁ SUCEDIENDO

Datos	Frecuencia	Porcentaje
Medianamente satisfecho	13	26%
Satisfecho	37	74%
Total	50	100%

Fuente: La encuesta, noviembre 2014.

Elaboración: El autor.

GRÁFICO N°3.6: ESTOY INFORMADO ACERCA DE LO QUE ESTÁ SUCEDIENDO



Fuente: La encuesta, noviembre 2014.

Elaboración: El autor.

Interpretación: Del total de personas encuestadas el 26% indicó estar medianamente satisfecha con que se le informa acerca de lo que está sucediendo y el 74% indicó estar satisfecha.

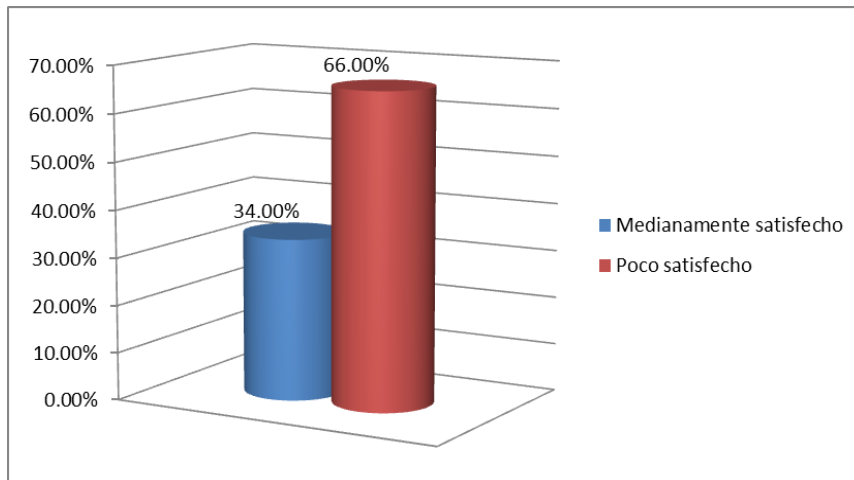
CUADRO N°3.7: SE ME RESPETA POR MIS ESFUERZOS

Datos	Frecuencia	Porcentaje
Medianamente satisfecho	17	34%
Poco satisfecho	33	66%
Total	50	100%

Fuente: La encuesta, noviembre 2014.

Elaboración: El autor.

GRÁFICO N°3.7: SE ME RESPETA POR MIS ESFUERZOS



Fuente: La encuesta, noviembre 2014.

Elaboración: El autor.

Interpretación: Del total de personas encuestadas el 34% indicó estar medianamente satisfecha con que se le respeta por sus esfuerzos y el 66% indicó estar poco satisfecha.

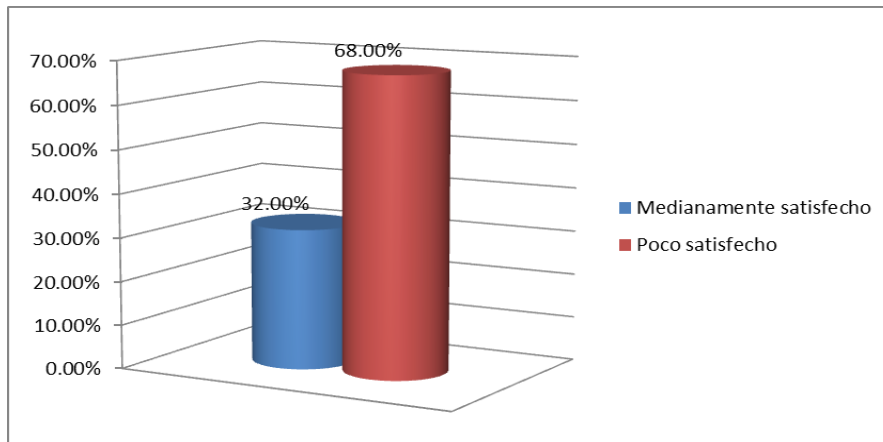
CUADRO N°3.8: SE ME RECONOCE CUANDO HAGO BIEN EL TRABAJO

Datos	Frecuencia	Porcentaje
Medianamente satisfecho	16	32%
Poco satisfecho	34	68%
Total	50	100%

Fuente: La encuesta, noviembre 2014.

Elaboración: El autor.

GRÁFICO N°3.8: SE ME RECONOCE CUANDO HAGO BIEN EL TRABAJO



Fuente: La encuesta, noviembre 2014.

Elaboración: El autor.

Interpretación: Del total de personas encuestadas el 32% indicó estar medianamente satisfecha con que se le reconoce cuando hace bien el trabajo y el 68% indicó estar poco satisfecha.

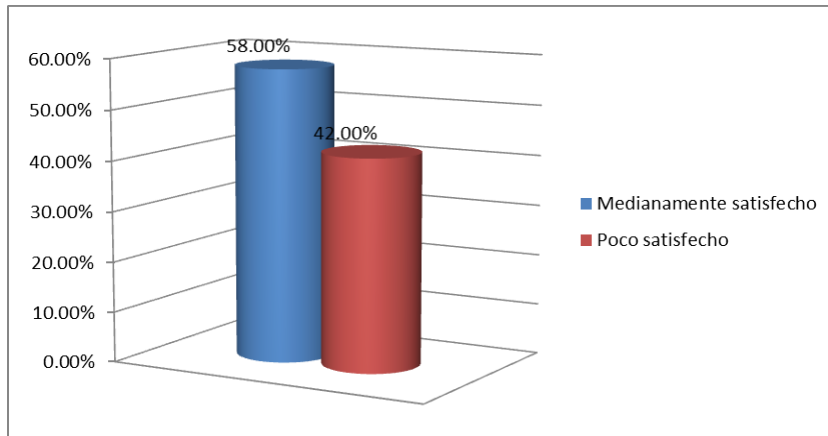
CUADRO N°3.9: ESTOY MOTIVADO POR LO QUE HAGO

Datos	Frecuencia	Porcentaje
Medianamente satisfecho	29	58%
Poco satisfecho	21	42%
Total	50	100%

Fuente: La encuesta, noviembre 2014.

Elaboración: El autor.

GRÁFICO N°3.9: ESTOY MOTIVADO POR LO QUE HAGO



Fuente: La encuesta, noviembre 2014.

Elaboración: El autor.

Interpretación: Del total de personas encuestadas el 58% indicó estar medianamente satisfecha con que está motivada por lo que hace y el 42% indicó estar poco satisfecha.

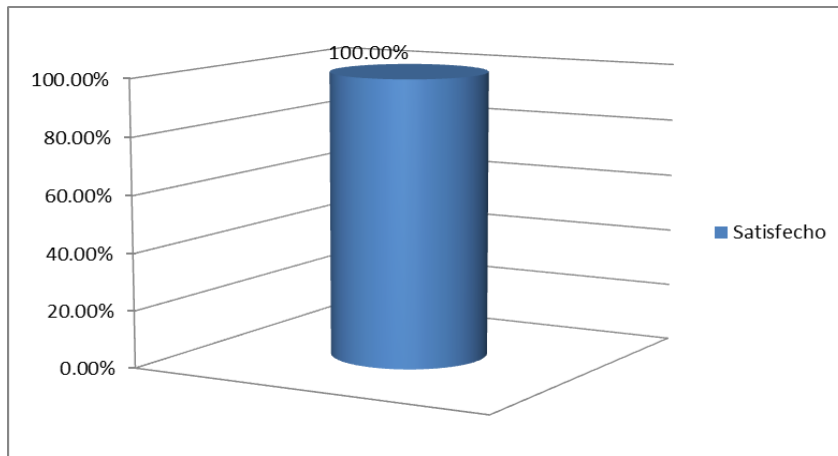
CUADRO N°3.10: TENGO OPORTUNIDADES PARA DESARROLLAR MIS HABILIDADES

Datos	Frecuencia	Porcentaje
Satisfecho	50	100%
Total	50	100%

Fuente: La encuesta, noviembre 2014.

Elaboración: El autor.

GRÁFICO N°3.10: TENGO OPORTUNIDADES PARA DESARROLLAR MIS HABILIDADES



Fuente: La encuesta, noviembre 2014.

Elaboración: El autor.

Interpretación: El 100% de las personas encuestadas indicaron que tienen oportunidades para desarrollar sus habilidades.

2. Cuestionario para medir las tres fuerzas de motivación - 2014

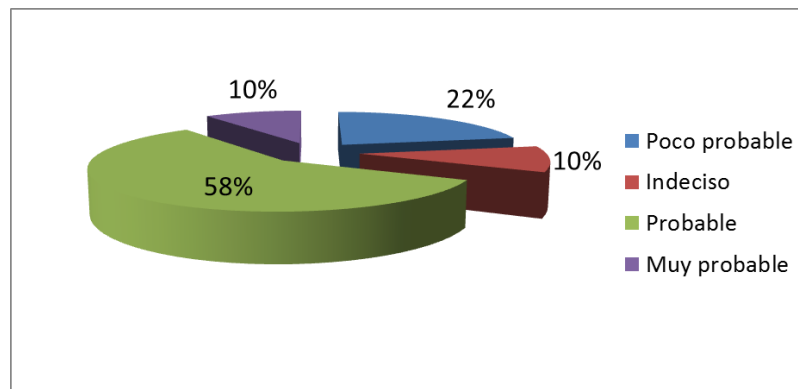
CUADRO N°3.11: ¿QUÉ PROBABILIDAD EXISTIRÍA DE QUE OCURRIRÁ CADA UNA DE ESTAS COSAS SI USTED REALIZA SU TRABAJO EN FORMA SOBRESALIENTE? USTED RECIBE UN BONO O AUMENTO DE SUELDO

Datos	Frecuencia	Porcentaje
Poco probable	11	22%
Indeciso	5	10%
Probable	29	58%
Muy probable	14	10%
Total	50	100%

Fuente: La encuesta, noviembre 2014.

Elaboración: El autor.

GRÁFICO N°3.11: ¿QUÉ PROBABILIDAD EXISTIRÍA DE QUE OCURRIRÁ CADA UNA DE ESTAS COSAS SI USTED REALIZA SU TRABAJO EN FORMA SOBRESALIENTE? USTED RECIBE UN BONO O AUMENTO DE SUELDO



Fuente: La encuesta, noviembre 2014.

Elaboración: El autor.

Interpretación: Más de la mitad de la población (58%) que formó parte de la muestra afirma que es probable recibir un bono o aumento de sueldo si realizan su trabajo en forma sobresaliente, sin embargo una quinta parte afirma que es poco probable que esto ocurra.

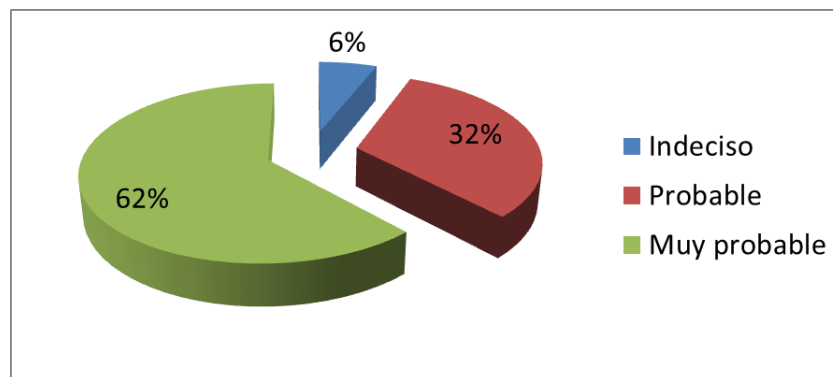
CUADRO N°3.12: ¿QUÉ PROBABILIDAD EXISTIRÍA DE QUE OCURRIRÁ CADA UNA DE ESTAS COSAS SI USTED REALIZA SU TRABAJO EN FORMA SOBRESALIENTE? USTED SE SENTIRÁ CONTENTO CONSIGO MISMO

Datos	Frecuencia	Porcentaje
Indeciso	3	6%
Probable	16	32%
Muy probable	31	62%
Total	50	100%

Fuente: La encuesta, noviembre 2014.

Elaboración: El autor.

GRÁFICO N°3.12: ¿QUÉ PROBABILIDAD EXISTIRÍA DE QUE OCURRIRÁ CADA UNA DE ESTAS COSAS SI USTED REALIZA SU TRABAJO EN FORMA SOBRESALIENTE? USTED SE SENTIRÁ CONTENTO CONSIGO MISMO



Fuente: La encuesta, noviembre 2014.

Elaboración: El autor.

Interpretación: La distribución de la muestra según la afirmación de que se sentirán contentos con ellos mismos si realizan su trabajo en forma sobresaliente indica que más de la mitad de la población (62%) opina que esto es muy probable que ocurra.

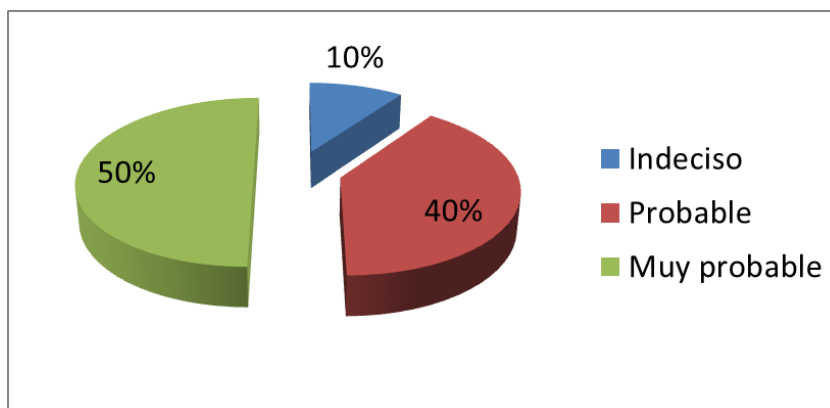
CUADRO N°3.13: ¿QUÉ PROBABILIDAD EXISTIRÍA DE QUE OCURRIRÁ CADA UNA DE ESTAS COSAS SI USTED REALIZA SU TRABAJO EN FORMA SOBRESALIENTE? USTED TENDRÁ OCASIÓN DE DESARROLLAR SUS TALENTOS Y CAPACIDADES

Datos	Frecuencia	Porcentaje
Indeciso	5	10%
Probable	20	40%
Muy probable	25	50%
Total	50	100%

Fuente: La encuesta, noviembre 2014.

Elaboración: El autor.

GRÁFICO N°3.13: ¿QUÉ PROBABILIDAD EXISTIRÍA DE QUE OCURRIRÁ CADA UNA DE ESTAS COSAS SI USTED REALIZA SU TRABAJO EN FORMA SOBRESALIENTE? USTED TENDRÁ OCASIÓN DE DESARROLLAR SUS TALENTOS Y CAPACIDADES



Fuente: La encuesta, noviembre 2014.

Elaboración: El autor.

Interpretación: En cuanto a la probabilidad de desarrollar mis talentos y capacidades si realizan su trabajo en forma sobresaliente, la mitad de la población en estudio indica que es muy probable que esto ocurra.

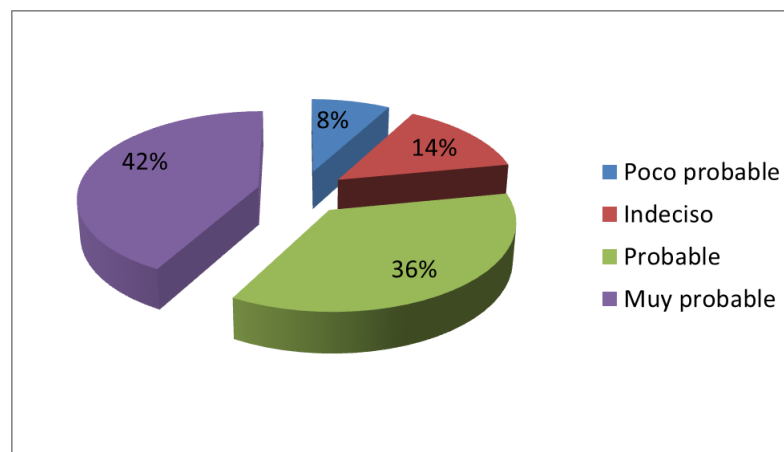
CUADRO N°3.14: ¿QUÉ PROBABILIDAD EXISTIRÍA DE QUE OCURRIRÁ CADA UNA DE ESTAS COSAS SI USTED REALIZA SU TRABAJO EN FORMA SOBRESALIENTE? USTED TENDRÁ SEGURIDAD EN EL TRABAJO

Datos	Frecuencia	Porcentaje
Poco probable	4	8%
Indeciso	7	14%
Probable	18	36%
Muy probable	21	42%
Total	50	100%

Fuente: La encuesta, noviembre 2014.

Elaboración: El autor.

GRÁFICO N°3.14: ¿QUÉ PROBABILIDAD EXISTIRÍA DE QUE OCURRIRÁ CADA UNA DE ESTAS COSAS SI USTED REALIZA SU TRABAJO EN FORMA SOBRESALIENTE? USTED TENDRÁ SEGURIDAD EN EL TRABAJO



Fuente: La encuesta, noviembre 2014.

Elaboración: El autor.

Interpretación: Se puede observar que el 42% de la población en estudio afirma que es muy probable tener mayor seguridad en el trabajo si realizan su trabajo en forma sobresaliente.

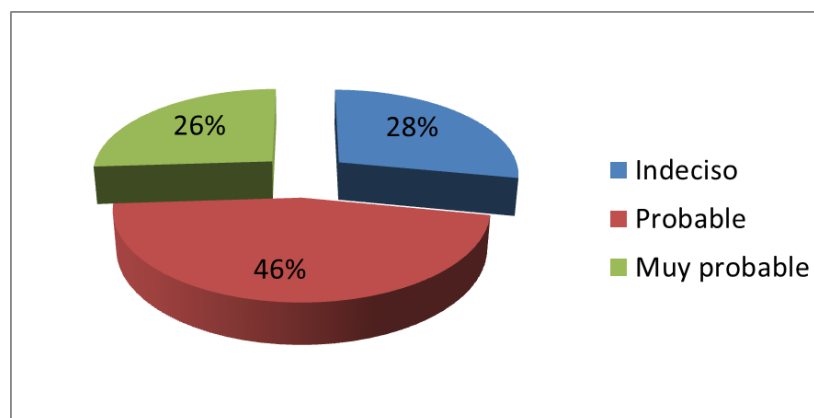
CUADRO N°3.15: ¿QUÉ PROBABILIDAD EXISTIRÍA DE QUE OCURRIRÁ CADA UNA DE ESTAS COSAS SI USTED REALIZA SU TRABAJO EN FORMA SOBRESALIENTE? USTED TENDRÁ LA POSIBILIDAD DE ATENDER COSAS NUEVAS

Datos	Frecuencia	Porcentaje
Indeciso	14	28%
Probable	23	46%
Muy probable	13	26%
Total	50	100%

Fuente: La encuesta, noviembre 2014.

Elaboración: El autor.

GRÁFICO N°3.15: ¿QUÉ PROBABILIDAD EXISTIRÍA DE QUE OCURRIRÁ CADA UNA DE ESTAS COSAS SI USTED REALIZA SU TRABAJO EN FORMA SOBRESALIENTE? USTED TENDRÁ LA POSIBILIDAD DE ATENDER COSAS NUEVAS



Fuente: La encuesta, noviembre 2014.

Elaboración: El autor.

Interpretación: Los datos anteriormente señalados indican que la mayoría de la población está de acuerdo con la afirmación de que la posibilidad de atender cosas nuevas es probable si realizan su trabajo en forma sobresaliente.

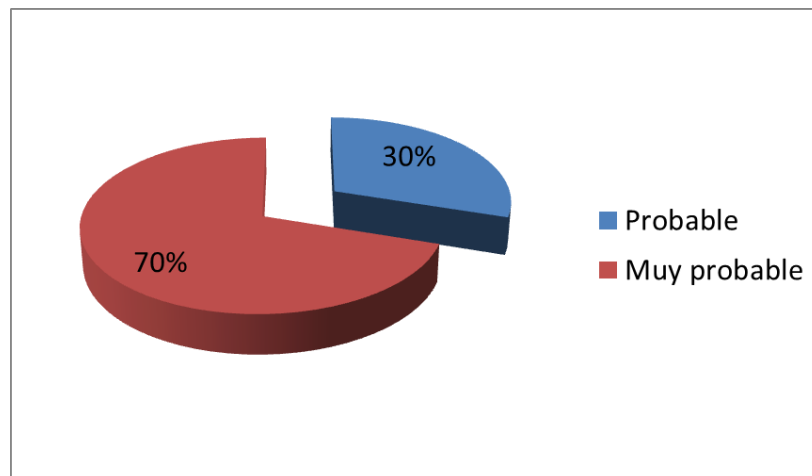
CUADRO N°3.16: ¿QUÉ PROBABILIDAD EXISTIRÍA DE QUE OCURRIRÁ CADA UNA DE ESTAS COSAS SI USTED REALIZA SU TRABAJO EN FORMA SOBRESALIENTE? USTED RECIBIRÁ UN ASCENSO O UN EMPLEO MEJOR

Datos	Frecuencia	Porcentaje
Probable	15	30%
Muy probable	35	70%
Total	50	100%

Fuente: La encuesta, noviembre 2014.

Elaboración: El autor.

GRÁFICO N°3.16: ¿QUÉ PROBABILIDAD EXISTIRÍA DE QUE OCURRIRÁ CADA UNA DE ESTAS COSAS SI USTED REALIZA SU TRABAJO EN FORMA SOBRESALIENTE? USTED RECIBIRÁ UN ASCENSO O UN EMPLEO MEJOR



Fuente: La encuesta, noviembre 2014.

Elaboración: El autor.

Interpretación: En este caso, el 70% de la población afirma que es muy probable el hecho de recibir un ascenso o un empleo mejor si realizan su trabajo en forma sobresaliente.

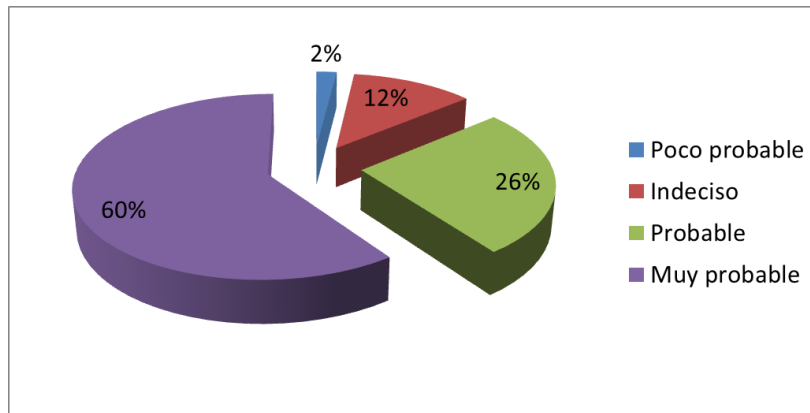
CUADRO N°3.17: ¿QUÉ PROBABILIDAD EXISTIRÍA DE QUE OCURRIRÁ CADA UNA DE ESTAS COSAS SI USTED REALIZA SU TRABAJO EN FORMA SOBRESALIENTE? USTED TENDRÁ LA SENSACIÓN DE HABER LOGRADO UNA META IMPORTANTE

Datos	Frecuencia	Porcentaje
Poco probable	1	2%
Indeciso	6	12%
Probable	13	26%
Muy probable	30	60%
Total	50	100%

Fuente: La encuesta, noviembre 2014.

Elaboración: El autor.

GRÁFICO N°3.17: ¿QUÉ PROBABILIDAD EXISTIRÍA DE QUE OCURRIRÁ CADA UNA DE ESTAS COSAS SI USTED REALIZA SU TRABAJO EN FORMA SOBRESALIENTE? USTED TENDRÁ LA SENSACIÓN DE HABER LOGRADO UNA META IMPORTANTE



Fuente: La encuesta, noviembre 2014.

Elaboración: El autor.

Interpretación: La mayoría de los asesores comerciales de las tiendas de la empresa ELECTROTIENDAS DEL PERU SAC consideran muy probable, el hecho de tener la sensación de haber logrado una meta importante si realizan su trabajo en forma sobresaliente.

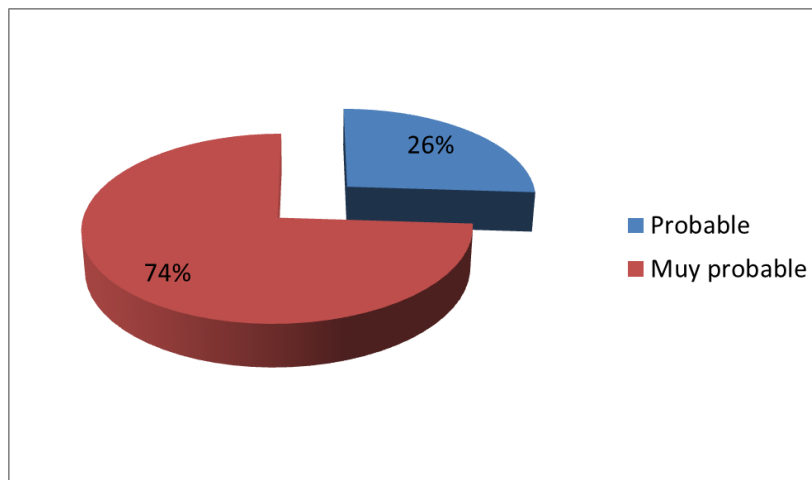
CUADRO N°3.18: ¿QUÉ PROBABILIDAD EXISTIRÍA DE QUE OCURRIRÁ CADA UNA DE ESTAS COSAS SI USTED REALIZA SU TRABAJO EN FORMA SOBRESALIENTE? USTED DISPONDRÁ DE MAYOR PARTICIPACIÓN EN LA EMPRESA

Datos	Frecuencia	Porcentaje
Probable	13	26%
Muy probable	37	74%
Total	50	100%

Fuente: La encuesta, noviembre 2014.

Elaboración: El autor.

GRÁFICO N°3.18: ¿QUÉ PROBABILIDAD EXISTIRÍA DE QUE OCURRIRÁ CADA UNA DE ESTAS COSAS SI USTED REALIZA SU TRABAJO EN FORMA SOBRESALIENTE? USTED DISPONDRÁ DE MAYOR PARTICIPACIÓN EN LA EMPRESA



Fuente: La encuesta, noviembre 2014.

Elaboración: El autor.

Interpretación: La distribución de la muestra según la probabilidad de disponer de mayor participación en la empresa indica que más de la mitad afirma que, es muy probable disponer de una mayor participación en la empresa si realizan su trabajo en forma sobresaliente.

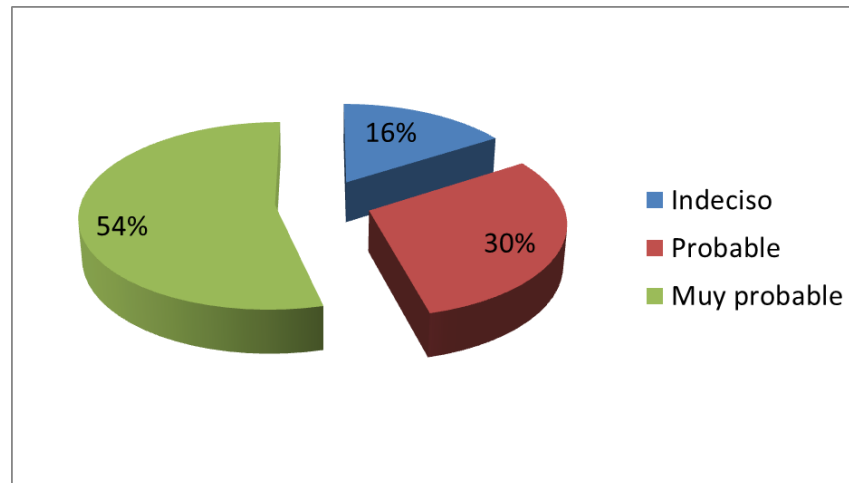
CUADRO N°3.19: ¿QUÉ PROBABILIDAD EXISTIRÍA DE QUE OCURRIRÁ CADA UNA DE ESTAS COSAS SI USTED REALIZA SU TRABAJO EN FORMA SOBRESALIENTE? USTED SERÁ RESPETADO POR LAS PERSONAS CON QUIENES TRABAJA

Datos	Frecuencia	Porcentaje
Indeciso	8	16%
Probable	15	30%
Muy probable	27	54%
Total	50	100%

Fuente: La encuesta, noviembre 2014.

Elaboración: El autor.

GRÁFICO N°3.19: ¿QUÉ PROBABILIDAD EXISTIRÍA DE QUE OCURRIRÁ CADA UNA DE ESTAS COSAS SI USTED REALIZA SU TRABAJO EN FORMA SOBRESALIENTE? USTED SERÁ RESPETADO POR LAS PERSONAS CON QUIENES TRABAJA



Fuente: La encuesta, noviembre 2014.

Elaboración: El autor.

Interpretación: Se puede observar que más de la mitad de la población en estudio indica que es muy probable ser respetado por las personas con quienes trabaja si realiza su trabajo en forma sobresaliente.

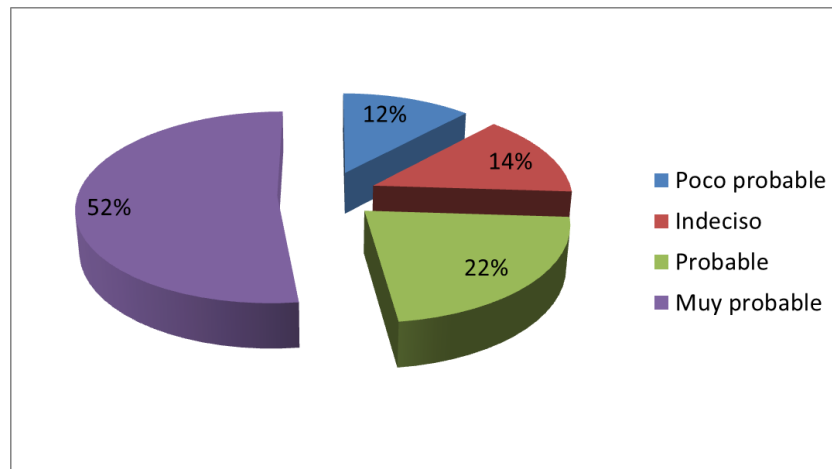
CUADRO N°3.20: ¿QUÉ PROBABILIDAD EXISTIRÍA DE QUE OCURRIRÁ CADA UNA DE ESTAS COSAS SI USTED REALIZA SU TRABAJO EN FORMA SOBRESALIENTE? SU SUPERVISOR LE RECONOCERÁ SU LABOR

Datos	Frecuencia	Porcentaje
Poco probable	6	12%
Indeciso	7	14%
Probable	11	22%
Muy probable	26	52%
Total	50	100%

Fuente: La encuesta, noviembre 2014.

Elaboración: El autor.

GRÁFICO N°3.20: ¿QUÉ PROBABILIDAD EXISTIRÍA DE QUE OCURRIRÁ CADA UNA DE ESTAS COSAS SI USTED REALIZA SU TRABAJO EN FORMA SOBRESALIENTE? SU SUPERVISOR LE RECONOCERÁ SU LABOR



Fuente: La encuesta, noviembre 2014.

Elaboración: El autor.

Interpretación: Los datos mostrados anteriormente señalan que más del 50% de la muestra en estudio afirma que es muy probable que su supervisor reconozca su labor si realiza su trabajo en forma sobresaliente. Un 12% indican que es poco probable que esto ocurra.

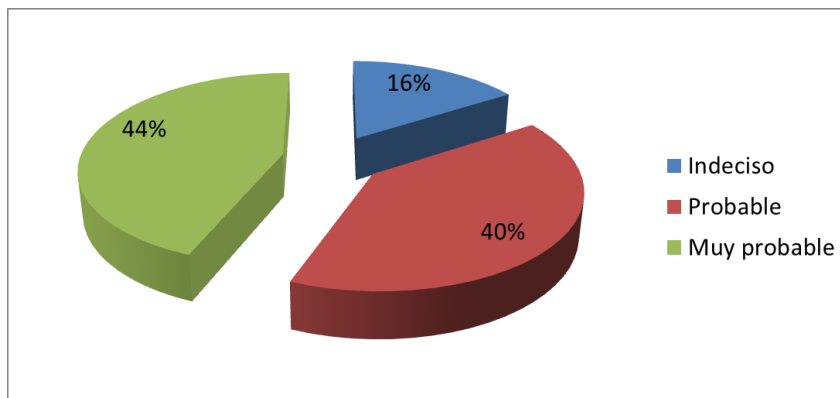
CUADRO N°3.21: ¿QUÉ PROBABILIDAD EXISTIRÍA DE QUE OCURRIRÁ CADA UNA DE ESTAS COSAS SI USTED REALIZA SU TRABAJO EN FORMA SOBRESALIENTE? LAS PERSONAS CON QUIENES TRABAJA SERÁN AMIGABLES CON USTED

Datos	Frecuencia	Porcentaje
Indeciso	8	16%
Probable	20	40%
Muy probable	22	44%
Total	50	100%

Fuente: La encuesta, noviembre 2014.

Elaboración: El autor.

GRÁFICO N°3.21: ¿QUÉ PROBABILIDAD EXISTIRÍA DE QUE OCURRIRÁ CADA UNA DE ESTAS COSAS SI USTED REALIZA SU TRABAJO EN FORMA SOBRESALIENTE? LAS PERSONAS CON QUIENES TRABAJA SERÁN AMIGABLES CON USTED



Fuente: La encuesta, noviembre 2014.

Elaboración: El autor.

Interpretación: La distribución de la muestra según la probabilidad de que las personas con quienes trabaja serán amigables con usted indica que el 44% de la población se muestra más que de acuerdo con esta afirmación.

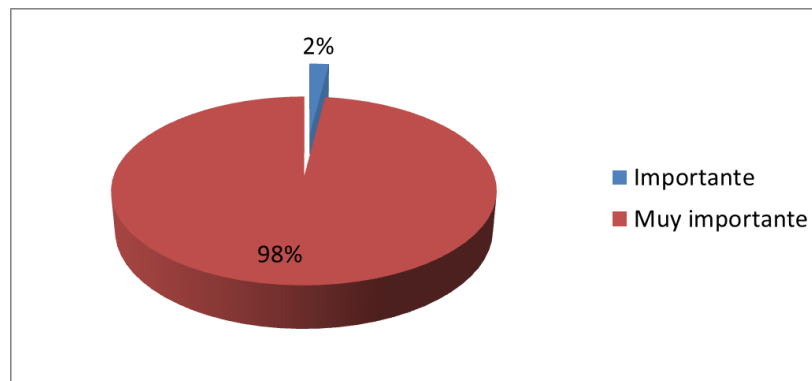
CUADRO N°3.22: QUE TAN IMPORTANTE ES LA CANTIDAD DE DINERO QUE RECIBE

Datos	Frecuencia	Porcentaje
Importante	1	2%
Muy importante	49	98%
Total	50	100%

Fuente: La encuesta, noviembre 2014.

Elaboración: El autor.

GRÁFICO N°3.22: QUE TAN IMPORTANTE ES LA CANTIDAD DE DINERO QUE RECIBE



Fuente: La encuesta, noviembre 2014.

Elaboración: El autor.

Interpretación: Se puede observar que casi el 100% de los asesores comerciales consideran muy importante la cantidad de dinero que reciben.

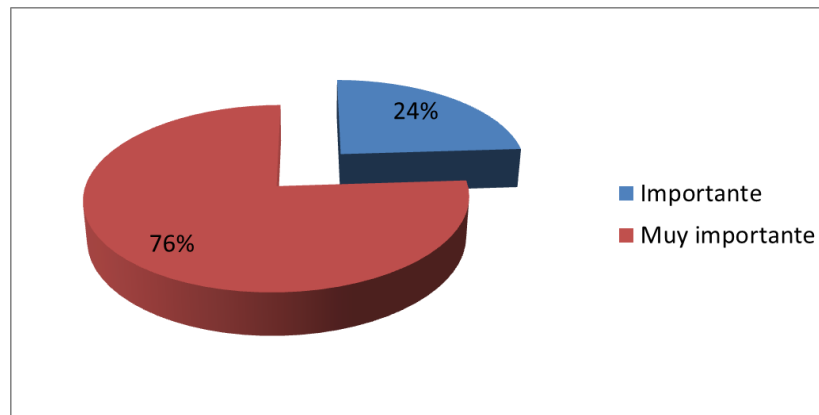
CUADRO N°3.23: QUE TAN IMPORTANTE ES LA POSIBILIDAD DE HACER ALGO QUE LE HAGA SENTIRSE SATISFECHO

Datos	Frecuencia	Porcentaje
Importante	12	24%
Muy importante	38	76%
Total	50	100%

Fuente: La encuesta, noviembre 2014.

Elaboración: El autor.

GRÁFICO N°3.23: QUE TAN IMPORTANTE ES LA POSIBILIDAD DE HACER ALGO QUE LE HAGA SENTIRSE SATISFECHO



Fuente: La encuesta, noviembre 2014.

Elaboración: El autor.

Interpretación: De acuerdo a los datos obtenidos, podemos decir que el 76% de los asesores comerciales consideran muy importante la posibilidad de hacer algo que los haga sentirse satisfechos.

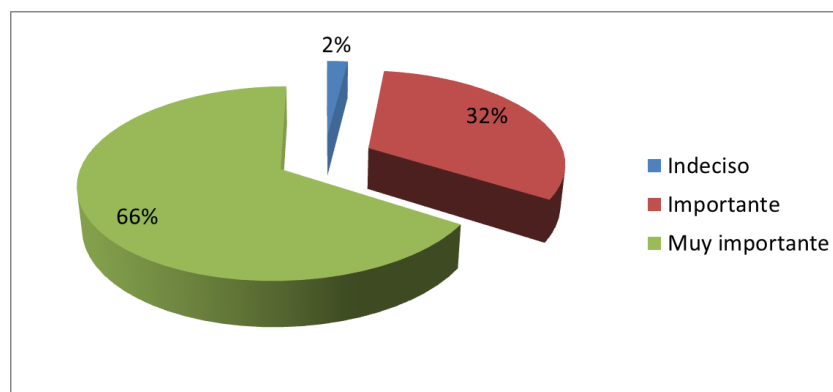
CUADRO N°3.24: QUE TAN IMPORTANTE ES LA POSIBILIDAD DE DESARROLLAR SUS CAPACIDADES Y TALENTOS

Datos	Frecuencia	Porcentaje
Indeciso	1	2%
Importante	16	32%
Muy importante	33	66%
Total	50	100%

Fuente: La encuesta, noviembre 2014.

Elaboración: El autor.

GRÁFICO N°3.24: QUE TAN IMPORTANTE ES LA POSIBILIDAD DE DESARROLLAR SUS CAPACIDADES Y TALENTOS



Fuente: La encuesta, noviembre 2014.

Elaboración: El autor.

Interpretación: Los datos anteriormente señalados, nos indican que el 66% de los asesores comerciales en estudio consideran muy importante la posibilidad de desarrollar sus capacidades y talentos.

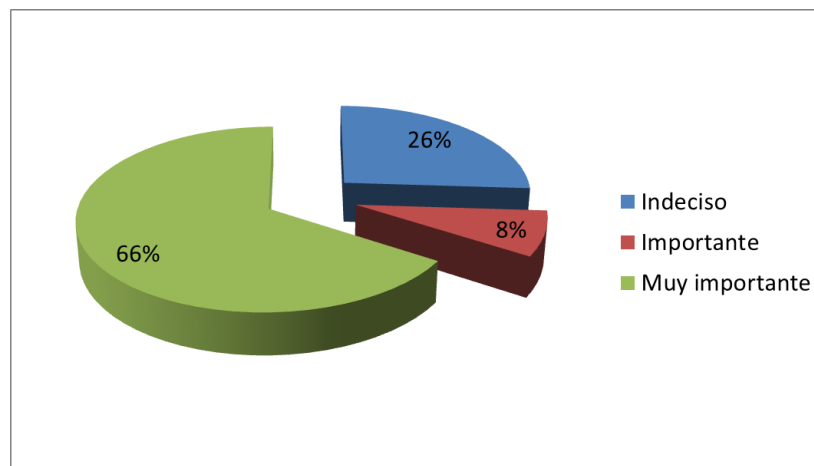
CUADRO N°3.25: QUE TAN IMPORTANTE ES LA SEGURIDAD LABORAL QUE PERCIBE

Datos	Frecuencia	Porcentaje
Indeciso	13	26%
Importante	4	8%
Muy importante	33	66%
Total	50	100%

Fuente: La encuesta, noviembre 2014.

Elaboración: El autor.

GRÁFICO N°3.25: QUE TAN IMPORTANTE ES LA SEGURIDAD LABORAL QUE PERCIBE



Fuente: La encuesta, noviembre 2014.

Elaboración: El autor.

Interpretación: Se evidencia que aproximadamente 6 de cada 10 asesores comerciales consideran muy importante la seguridad laboral que perciben.

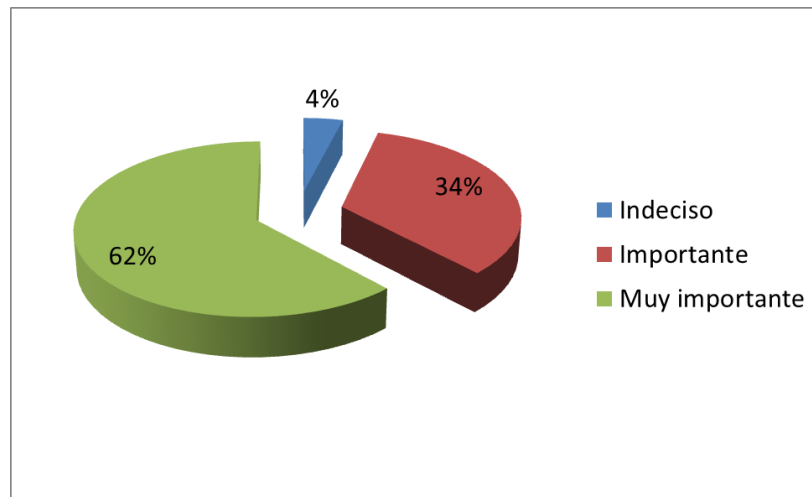
CUADRO N°3.26: QUE TAN IMPORTANTE ES LA POSIBILIDAD DE APRENDER COSAS NUEVAS

Datos	Frecuencia	Porcentaje
Indeciso	2	4%
Importante	17	34%
Muy importante	31	62%
Total	50	100%

Fuente: La encuesta, noviembre 2014.

Elaboración: El autor.

GRÁFICO N°3.26: QUE TAN IMPORTANTE ES LA POSIBILIDAD DE APRENDER COSAS NUEVAS



Fuente: La encuesta, noviembre 2014.

Elaboración: El autor.

Interpretación: Tal y como puede observarse, 6 de cada 10 asesores comerciales consideran muy importante la posibilidad de aprender cosas nuevas en el trabajo.

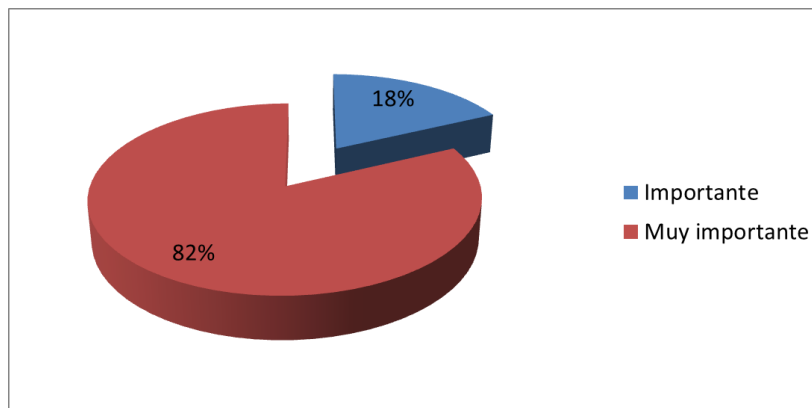
CUADRO N°3.27: QUE TAN IMPORTANTE ES SU POSIBILIDAD DE OBTENER UNA PROMOCIÓN O UN EMPLEO MEJOR

Datos	Frecuencia	Porcentaje
Importante	9	18%
Muy importante	41	82%
Total	50	100%

Fuente: La encuesta, noviembre 2014.

Elaboración: El autor.

GRÁFICO N°3.27: QUE TAN IMPORTANTE ES SU POSIBILIDAD DE OBTENER UNA PROMOCIÓN O UN EMPLEO MEJOR



Fuente: La encuesta, noviembre 2014.

Elaboración: El autor.

Interpretación: Al observar los datos anteriores se puede resaltar, que cerca del 80% de la muestra seleccionó como muy importante la posibilidad de obtener una promoción o un empleo mejor a la empresa donde actualmente trabaja.

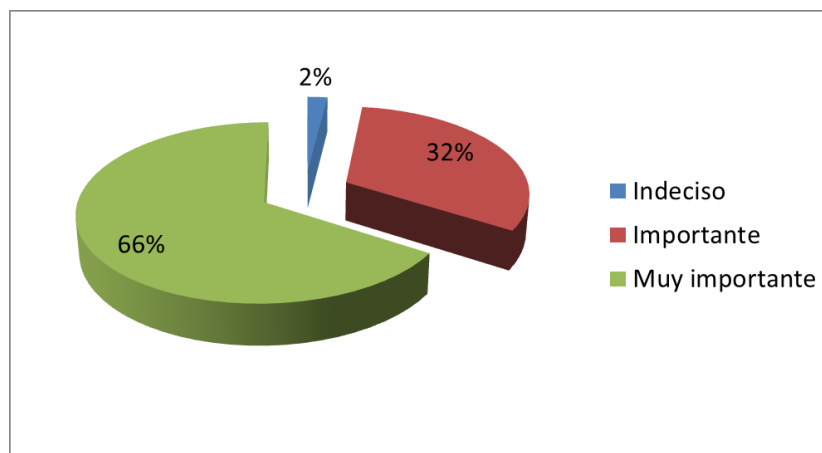
CUADRO N°3.28: QUE TAN IMPORTANTE ES LA OPORTUNIDAD DE LOGRAR UNA META IMPORTANTE

Datos	Frecuencia	Porcentaje
Indeciso	1	2%
Importante	16	32%
Muy importante	33	66%
Total	50	100%

Fuente: La encuesta, noviembre 2014.

Elaboración: El autor.

GRÁFICO N°3.28: QUE TAN IMPORTANTE ES LA OPORTUNIDAD DE LOGRAR UNA META IMPORTANTE



Fuente: La encuesta, noviembre 2014.

Elaboración: El autor.

Interpretación: Se puede evidenciar, que la el 66% de la muestra en estudio considera como muy importante la oportunidad de lograr una meta importante.

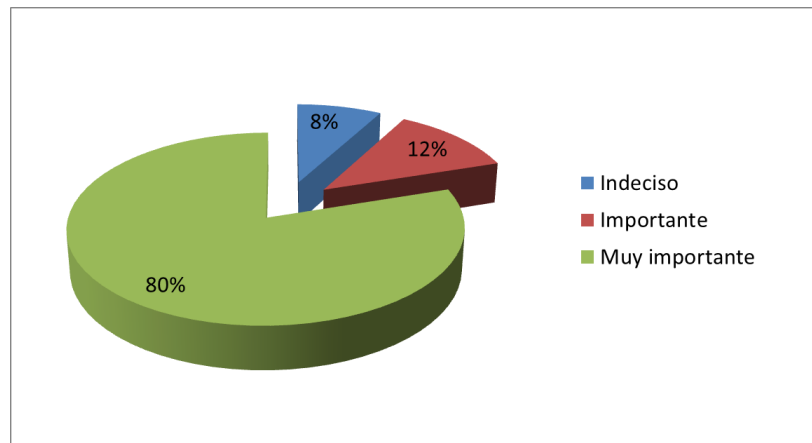
CUADRO N°3.29: QUE TAN IMPORTANTE ES LA CANTIDAD DE PARTICIPACIÓN EN EL ÁMBITO LABORAL

Datos	Frecuencia	Porcentaje
Indeciso	4	8%
Importante	6	12%
Muy importante	40	80%
Total	50	100%

Fuente: La encuesta, noviembre 2014.

Elaboración: El autor.

GRÁFICO N°3.29: QUE TAN IMPORTANTE ES LA CANTIDAD DE PARTICIPACIÓN EN EL ÁMBITO LABORAL



Fuente: La encuesta, noviembre 2014.

Elaboración: El autor.

Interpretación: De acuerdo a los datos obtenidos en la tabla anterior, podría decirse que el 80% de los asesores comerciales, consideró como muy importante la participación en el ámbito laboral.

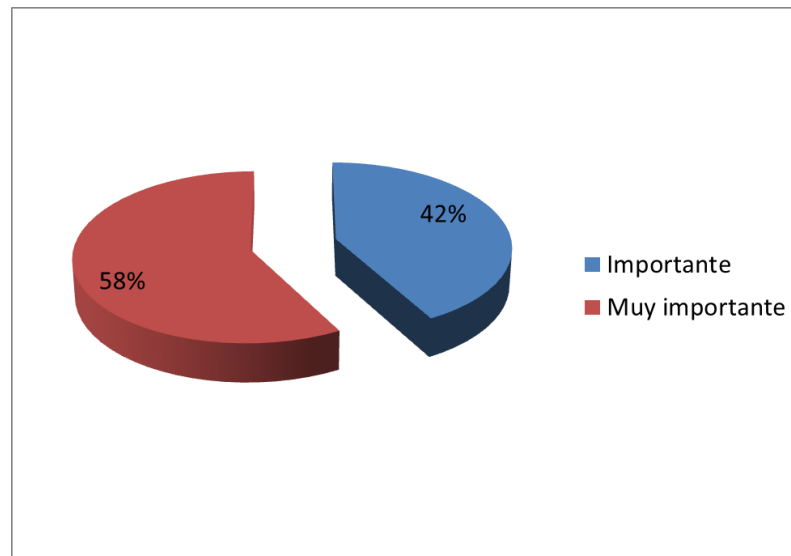
CUADRO N°3.30: QUE TAN IMPORTANTE ES EL RESPETO QUE RECIBE DE LAS PERSONAS CON QUIENES TRABAJA

Datos	Frecuencia	Porcentaje
Importante	21	42%
Muy importante	29	58%
Total	50	100%

Fuente: La encuesta, noviembre 2014.

Elaboración: El autor.

GRÁFICO N°3.30: QUE TAN IMPORTANTE ES EL RESPETO QUE RECIBE DE LAS PERSONAS CON QUIENES TRABAJA



Fuente: La encuesta, noviembre 2014.

Elaboración: El autor.

Interpretación: Se aprecia que 6 de cada 10 asesores comerciales consideran muy importante el respeto que recibe de las personas con quienes trabaja.

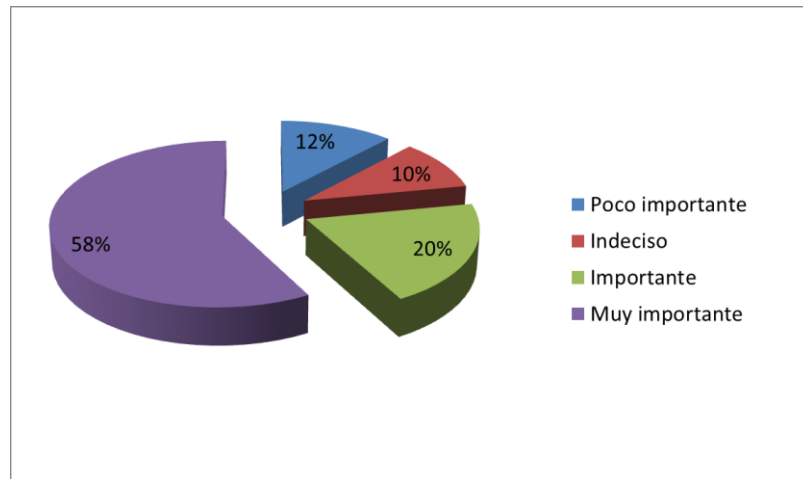
CUADRO N°3.31: QUE TAN IMPORTANTE ES EL RECONOCIMIENTO QUE LE PRODIGA SU SUPERVISOR

Datos	Frecuencia	Porcentaje
Poco importante	6	12%
Indeciso	5	10%
Importante	10	20%
Muy importante	29	58%
Total	50	100%

Fuente: La encuesta, noviembre 2014.

Elaboración: El autor.

GRÁFICO N°3.31: QUE TAN IMPORTANTE ES EL RECONOCIMIENTO QUE LE PRODIGA SU SUPERVISOR



Fuente: La encuesta, noviembre 2014.

Elaboración: El autor.

Interpretación: Aproximadamente 6 de cada 10 asesores comerciales consideran muy importante el reconocimiento que le prodiga su supervisor.

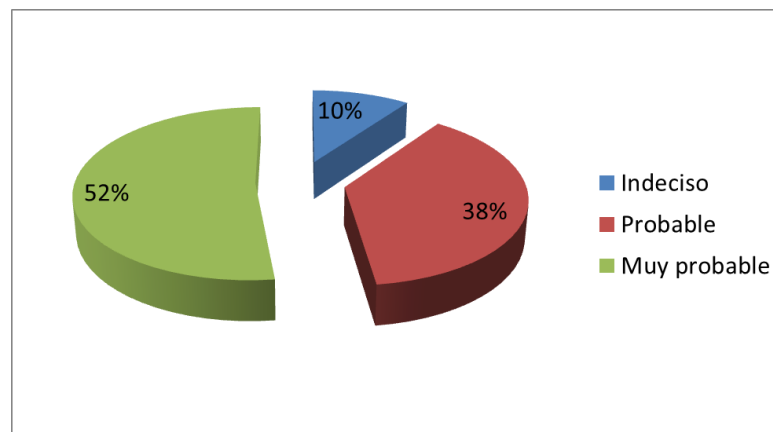
CUADRO N°3.32: QUE TAN IMPORTANTE ES LA AMIGABILIDAD DE LAS PERSONAS CON QUIENES TRABAJA

Datos	Frecuencia	Porcentaje
Indeciso	5	10%
Importante	19	38%
Muy importante	26	52%
Total	50	100%

Fuente: La encuesta, noviembre 2014.

Elaboración: El autor.

GRÁFICO N°3.32: QUE TAN IMPORTANTE ES LA AMIGABILIDAD DE LAS PERSONAS CON QUIENES TRABAJA



Fuente: La encuesta, noviembre 2014.

Elaboración: El autor.

Interpretación: Se puede observar que el 50% de la población en estudio seleccionó como muy importante, la amigabilidad de las persona con quienes trabaja.

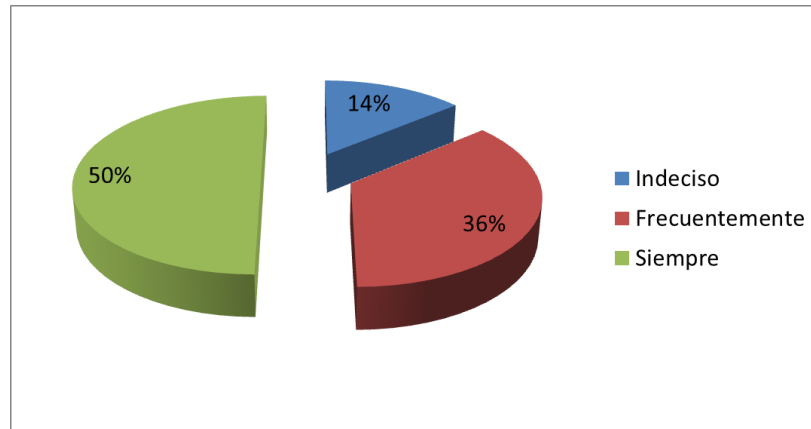
CUADRO N°3.33: TRABAJAR DURO GENERA MUCHA PRODUCTIVIDAD

Datos	Frecuencia	Porcentaje
Indeciso	7	14%
Frecuentemente	18	36%
Siempre	25	50%
Total	50	100%

Fuente: La encuesta, noviembre 2014.

Elaboración: El autor.

GRÁFICO N°3.33: TRABAJAR DURO GENERA MUCHA PRODUCTIVIDAD



Fuente: La encuesta, noviembre 2014.

Elaboración: El autor.

Interpretación: Se puede observar que el 56% de la población en estudio afirma que trabajar duro genera mucha productividad. 14% de la población está indeciso en cuanto a la relación que tiene trabajar duro con generar mucha productividad.

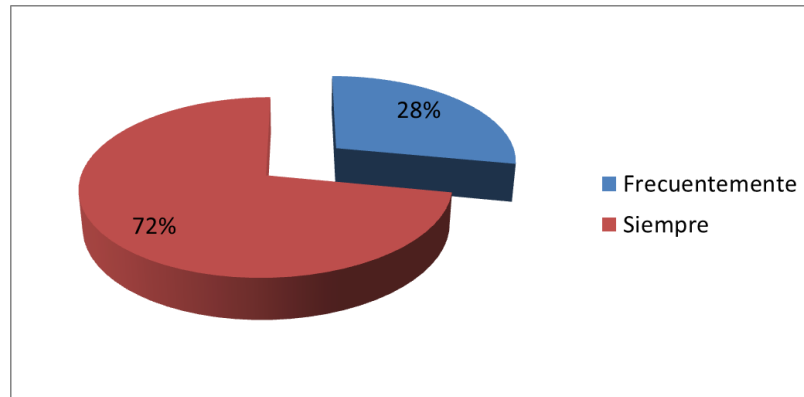
CUADRO N°3.34: TRABAJAR DURO CONLLEVA A HACER MI TRABAJO BIEN

Datos	Frecuencia	Porcentaje
Frecuentemente	14	28%
Siempre	36	72%
Total	50	100%

Fuente: La encuesta, noviembre 2014.

Elaboración: El autor.

GRÁFICO N°3.34: TRABAJAR DURO CONLLEVA A HACER MI TRABAJO BIEN



Fuente: La encuesta, noviembre 2014.

Elaboración: El autor.

Interpretación: Los datos anteriormente expuestos muestran que el 72% de la población en estudio indican que trabajar duro conlleva a hacer mi trabajo bien.

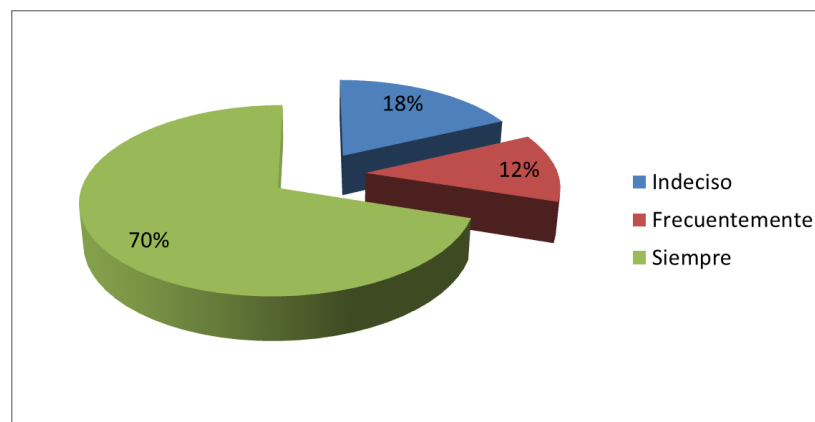
CUADRO N°3.35: TRABAJAR DURO GENERA BUEN DESEMPEÑO LABORAL

Datos	Frecuencia	Porcentaje
Indeciso	9	18%
Frecuentemente	6	12%
Siempre	35	70%
Total	50	100%

Fuente: La encuesta, noviembre 2014.

Elaboración: El autor.

GRÁFICO N°3.35: TRABAJAR DURO GENERA BUEN DESEMPEÑO LABORAL



Fuente: La encuesta, noviembre 2014.

Elaboración: El autor.

Interpretación: La distribución de la muestra según la frecuencia indica que el 70% de la población afirma que trabajar duro siempre conlleva a tener un buen desempeño laboral. El 18% se encuentra indeciso en cuanto a la relación que existe entre trabajar duro y tener un buen desempeño laboral en su trabajo.

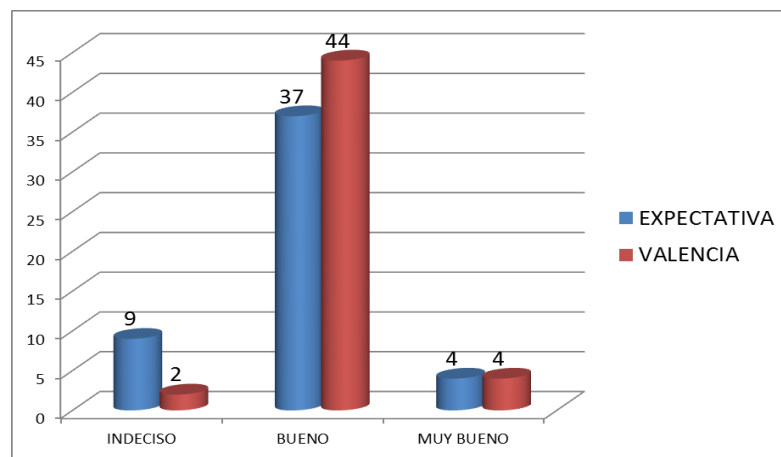
CUADRO N°3.36: RELACIÓN ENTRE LA VARIABLE EXPECTATIVA Y LA VARIABLE VALENCIA

			EXPECTATIVA						TOTAL	
			3.00	%	4.00	%	5.00	%		
VALENCIA	3.00	Recuento de % de expectativa	2	22%	0	0%	0	0%	2	4%
	4.00	Recuento de % de expectativa	6	67%	36	97%	2	50%	44	88%
	5.00	Recuento de % de expectativa	1	11%	1	3%	2	50%	4	8%
TOTAL		Recuento de % de expectativa	9	100%	37	100%	4	100%	50	100%

Fuente: La encuesta, noviembre 2014.

Elaboración: El autor.

GRÁFICO N°3.36: RELACIÓN ENTRE LA VARIABLE EXPECTATIVA Y LA VARIABLE VALENCIA



Fuente: La encuesta, noviembre 2014.

Elaboración: El autor.

Interpretación: De acuerdo al cuadro anterior se puede observar que de cada cuatro sujetos con alta expectativa, dos de ellos tienen muy alta expectativa y muy alta valencia.

La mayoría de los sujetos entrevistados (nueve de cada diez) demuestran tener una alta expectativa y una alta valencia.

Por otro lado, se observa que casi el 18% (9 de 50) de los sujetos entrevistados demuestran indecisión con respecto a la creencia de que un nivel determinado de esfuerzo le seguirá un nivel específico de rendimiento, pero que a su vez tienen altos deseos de obtener una recompensa.

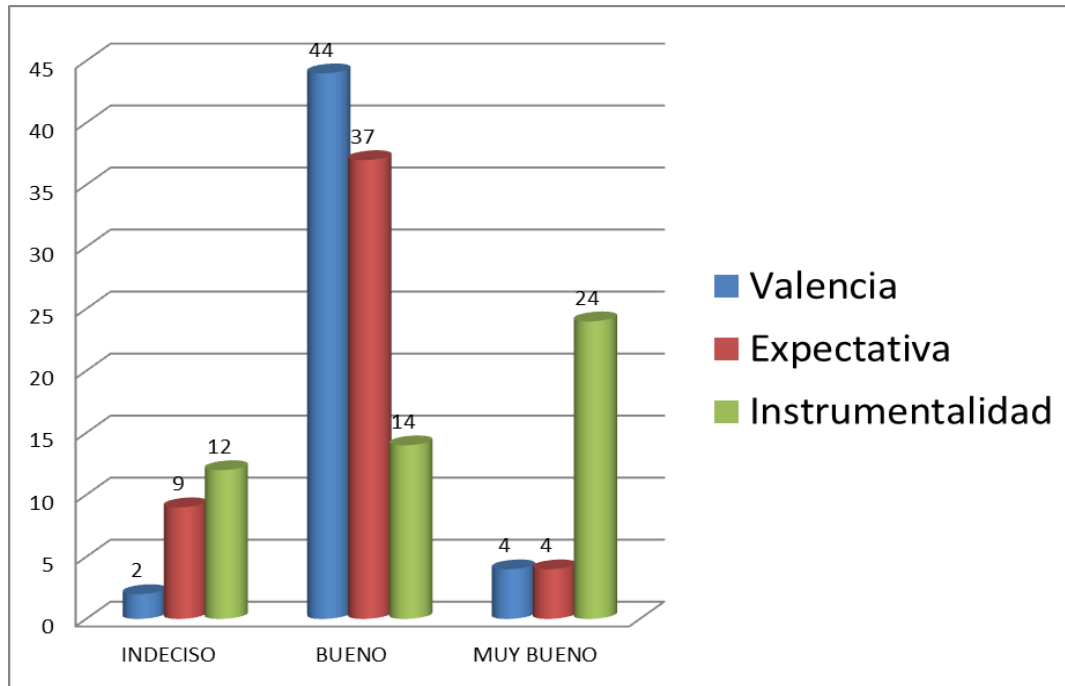
CUADRO N°3.37: RELACIÓN ENTRE LA VARIABLE EXPECTATIVA Y LA VARIABLE INSTRUMENTALIDAD A TRAVÉS DE LA VALENCIA (INSTRUMENTALIDAD X EXPECTATIVA X VALENCIA)

Valencia				Expectativa						Total	%
				3.00	%	4.00	%	5.00	%		
3.00	Instrumentalidad	3.00	Recuento de % de expectativa	-	0%	-	0%	-	0%	-	0%
		4.00	Recuento de % de expectativa	2	100%	-	0%	-	0%	2	100%
		5.00	Recuento de % de expectativa		0%	-	0%	-	0%	-	0%
	Total		Recuento de % de expectativa	2	100%	-	0%	-	0%	2	100%
4.00	Instrumentalidad	3.00	Recuento de % de expectativa	-	0%	12	33%		0%	12	27%
		4.00	Recuento de % de expectativa	3	50%	7	19%		0%	10	23%
		5.00	Recuento de % de expectativa	3	50%	17	47%	2	100%	22	50%
	Total		Recuento de % de expectativa	6	100%	36	100%	2	100%	44	100%
5.00	Instrumentalidad	3.00	Recuento de % de expectativa	-	0%	-	0%	-	0%	-	0%
		4.00	Recuento de % de expectativa	1	100%	1	100%	-	0%	2	50%
		5.00	Recuento de % de expectativa	-	0%	-	0%	2	100%	2	50%
	Total		Recuento de % de expectativa	1	100%	1	100%	2	100%	4	100%

Fuente: La encuesta, noviembre 2014.

Elaboración: El autor.

GRÁFICO N°3.37: RELACIÓN ENTRE LA VARIABLE EXPECTATIVA Y LA VARIABLE INSTRUMENTALIDAD A TRAVÉS DE LA VALENCIA (INSTRUMENTALIDAD X EXPECTATIVA X VALENCIA)



Fuente: La encuesta, noviembre 2014.

Elaboración: El autor.

Interpretación: De acuerdo al cuadro anterior, dos sujetos se sienten indecisos con respecto convicción de que el esfuerzo depositado en la realización de su tarea les producirá el resultado esperado, así mismo dicha muestra esta indecisa en relación de su deseo de alcanzar un objetivo, sin embargo muestran un nivel de instrumentalidad alto. Se puede observar que hay 36 sujetos que demuestran tener alta expectativa (probable), alta valencia (importante), sin embargo 12 de ellos se muestran indecisos en cuanto a la instrumentalidad. También se puede observar que solo dos sujetos muestran tener alta expectativa (probable), alta valencia (importante) y alta instrumentalidad (frecuente).

3. Encuesta para medir la motivación en el trabajo - 2014

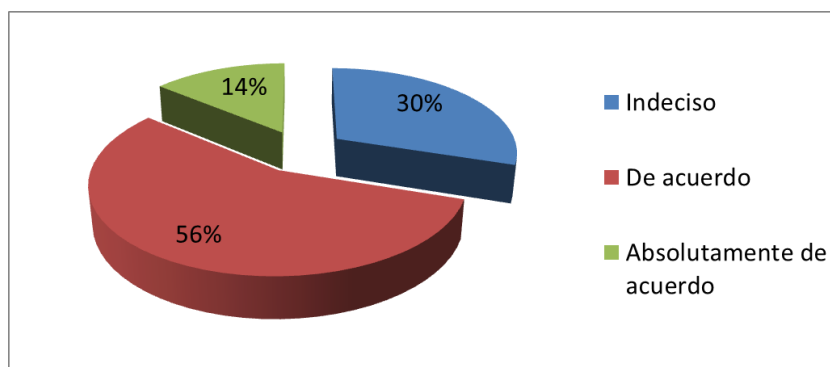
CUADRO N°3.38: TRATO CON AHÍNCO DE SUPERAR MI DESEMPEÑO PASADO EN EL TRABAJO

Datos	Frecuencia	Porcentaje
Indeciso	15	30%
De acuerdo	28	56%
Absolutamente de acuerdo	7	14%
TOTAL	50	100%

Fuente: La encuesta, noviembre 2014.

Elaboración: El autor.

GRÁFICO N°3.38: TRATO CON AHÍNCO DE SUPERAR MI DESEMPEÑO PASADO EN EL TRABAJO



Fuente: La encuesta, noviembre 2014.

Elaboración: El autor.

Interpretación: El 56% de la población que formó parte de la muestra está de acuerdo en que trata con ahínco de superar su desempeño pasado en el trabajo, mientras que el 30% se muestra indeciso ante esta afirmación.

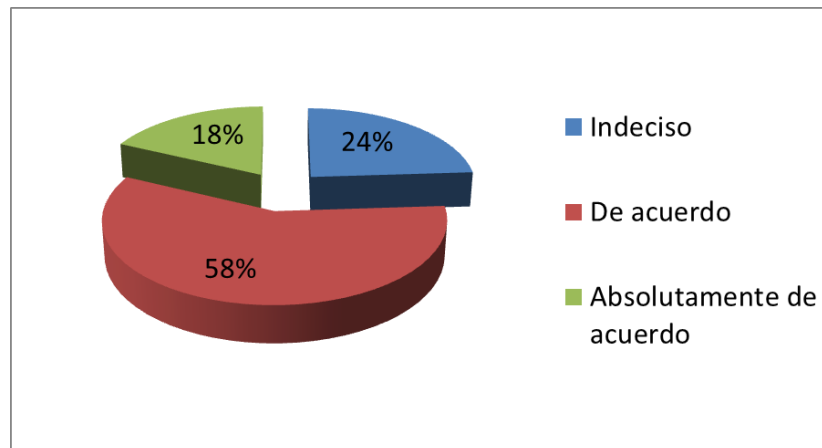
CUADRO N°3.39: DISFRUTO COMPETIR Y GANAR

Datos	Frecuencia	Porcentaje
Indeciso	12	24%
De acuerdo	29	58%
Absolutamente de acuerdo	9	18%
TOTAL	50	100%

Fuente: La encuesta, noviembre 2014.

Elaboración: El autor.

GRÁFICO N°3.39: DISFRUTO COMPETIR Y GANAR



Fuente: La encuesta, noviembre 2014.

Elaboración: El autor.

Interpretación: Según la afirmación que indica que disfrutan competir y ganar, el 58% de la población se muestra de acuerdo mientras el 24% se muestran indecisos.

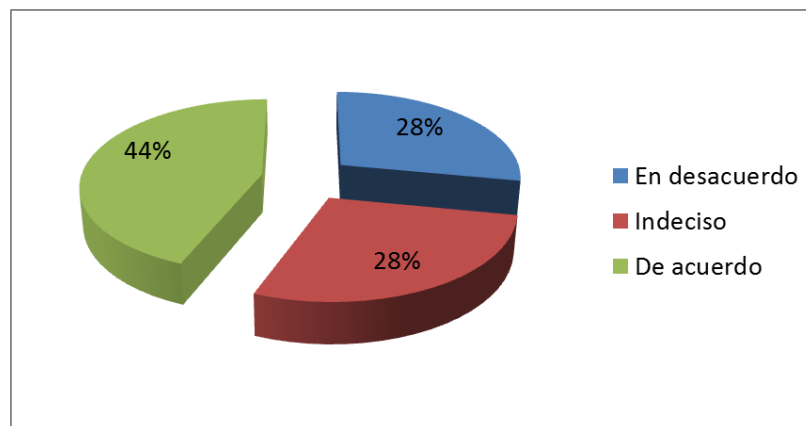
CUADRO N°3.40: A MENUDO HABLO CON LOS QUE ME RODEAN ACERCA DE ASUNTOS NO LABORARLES

Datos	Frecuencia	Porcentaje
En desacuerdo	14	28%
Indeciso	14	28%
De acuerdo	22	44%
TOTAL	50	100%

Fuente: La encuesta, noviembre 2014.

Elaboración: El autor.

GRÁFICO N°3.40: A MENUDO HABLO CON LOS QUE ME RODEAN ACERCA DE ASUNTOS NO LABORARLES



Fuente: La encuesta, noviembre 2014.

Elaboración: El autor.

Interpretación: En cuanto a la afirmación a menudo hablo con los que me rodean acerca de asuntos no laborales, el 44% de la población indican estar de acuerdo y un 28% indica estar en desacuerdo.

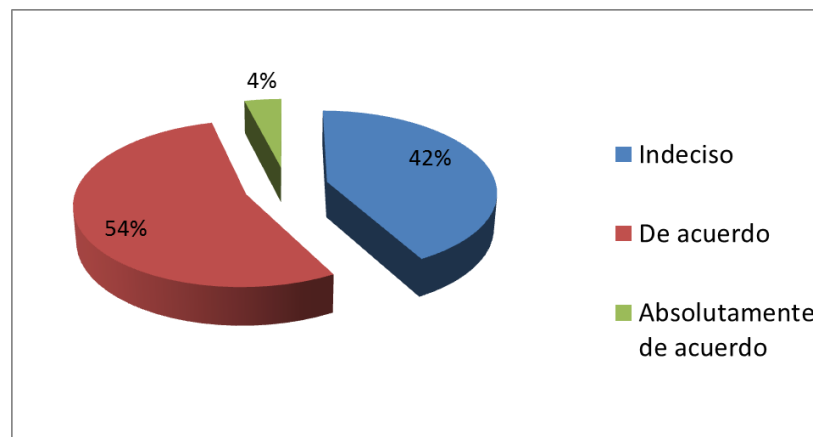
CUADRO N°3.41: DISFRUTO UN RETO DIFÍCIL

Datos	Frecuencia	Porcentaje
Indeciso	21	42%
De acuerdo	27	54%
Absolutamente de acuerdo	2	4%
TOTAL	50	100%

Fuente: La encuesta, noviembre 2014.

Elaboración: El autor.

GRÁFICO N°3.41: DISFRUTO UN RETO DIFÍCIL



Fuente: La encuesta, noviembre 2014.

Elaboración: El autor.

Interpretación: En el cuadro anterior se puede observar que el 54% de la población se muestra de acuerdo en cuanto a la afirmación que indica disfruto un reto difícil y un 42% se muestra indeciso.

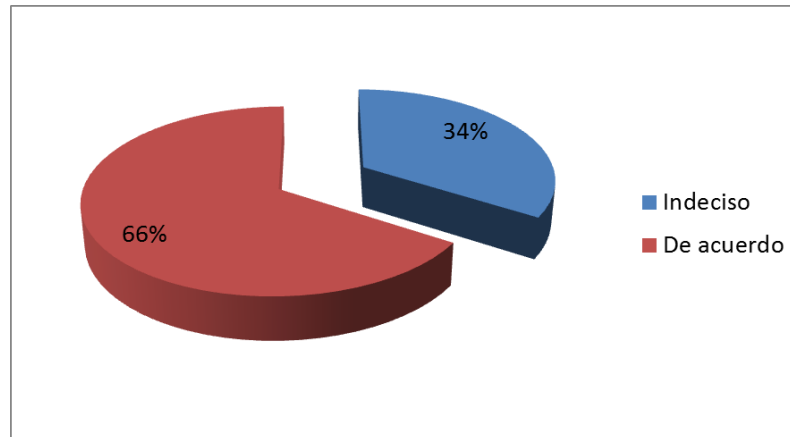
CUADRO N°3.42: DISFRUTO ESTAR A CARGO

Datos	Frecuencia	Porcentaje
Indeciso	17	34%
De acuerdo	33	66%
TOTAL	50	100%

Fuente: La encuesta, noviembre 2014.

Elaboración: El autor.

GRÁFICO N°3.42: DISFRUTO ESTAR A CARGO



Fuente: La encuesta, noviembre 2014.

Elaboración: El autor.

Interpretación: Los datos anteriormente señalados indican que más del 60% de la población está de acuerdo en cuanto a la afirmación disfruto estar a cargo.

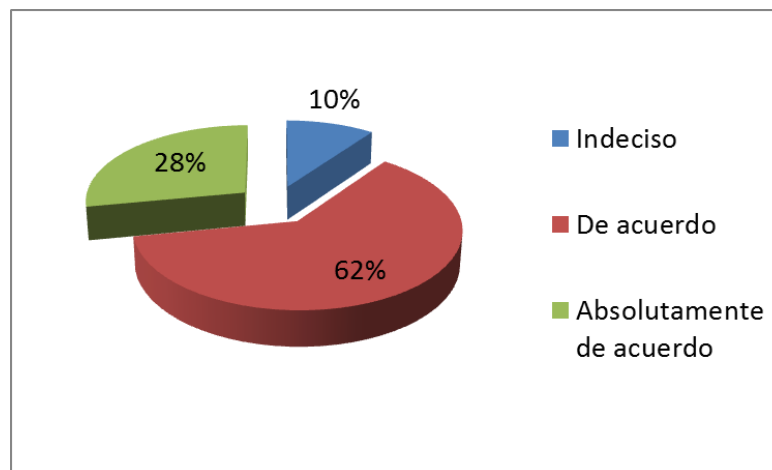
CUADRO N°3.43: QUIERO AGRADAR A LOS DEMÁS

Datos	Frecuencia	Porcentaje
Indeciso	5	10%
De acuerdo	31	62%
Absolutamente de acuerdo	14	28%
TOTAL	50	100%

Fuente: La encuesta, noviembre 2014.

Elaboración: El autor.

GRÁFICO N°3.43: QUIERO AGRADAR A LOS DEMÁS



Fuente: La encuesta, noviembre 2014.

Elaboración: El autor.

Interpretación: La mayoría de los asesores comerciales indican estar de acuerdo con la afirmación quiero agradecer a los demás.

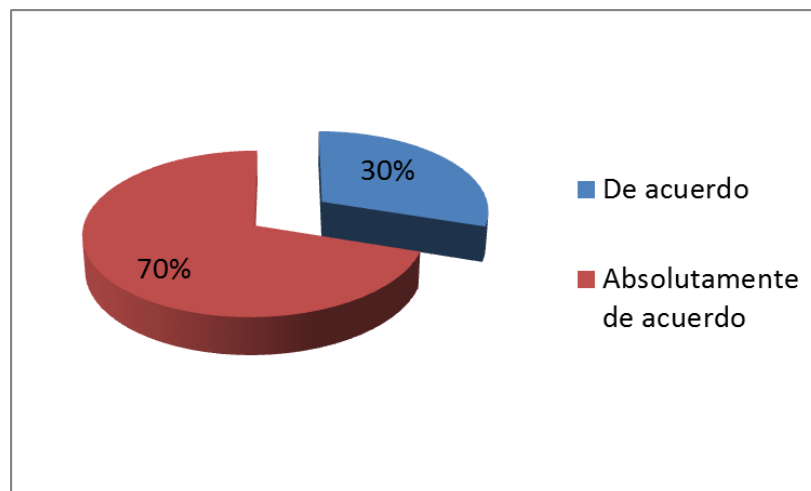
CUADRO N°3.44: QUIERO SABER COMO VOY PROGRESANDO MIENTRAS HAGO LAS TAREAS

Datos	Frecuencia	Porcentaje
De acuerdo	15	30%
Absolutamente de acuerdo	35	70%
TOTAL	50	100%

Fuente: La encuesta, noviembre 2014.

Elaboración: El autor.

GRÁFICO N°3.44: QUIERO SABER COMO VOY PROGRESANDO MIENTRAS HAGO LAS TAREAS



Fuente: La encuesta, noviembre 2014.

Elaboración: El autor.

Interpretación: Se puede observar que el 70% de la población indica estar absolutamente de acuerdo con la afirmación quiero saber cómo voy progresando mientras hago las tareas.

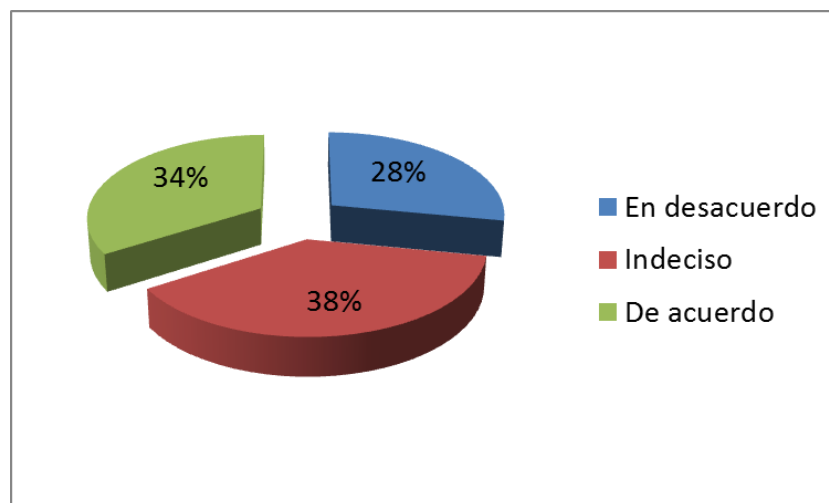
CUADRO N°3.45: CONFRONTO A LA GENTE QUE HACE COSAS CON LAS QUE NO ESTOY DE ACUERDO

Datos	Frecuencia	Porcentaje
En desacuerdo	14	28%
Indeciso	19	38%
De acuerdo	17	34%
TOTAL	50	100%

Fuente: La encuesta, noviembre 2014.

Elaboración: El autor.

GRÁFICO N°3.45: CONFRONTO A LA GENTE QUE HACE COSAS CON LAS QUE NO ESTOY DE ACUERDO



Fuente: La encuesta, noviembre 2014.

Elaboración: El autor

Interpretación: Los datos mostrados anteriormente indican que el 38% de la población se muestra indecisa al momento de confrontar a la gente que haces cosas con las que no están de acuerdo.

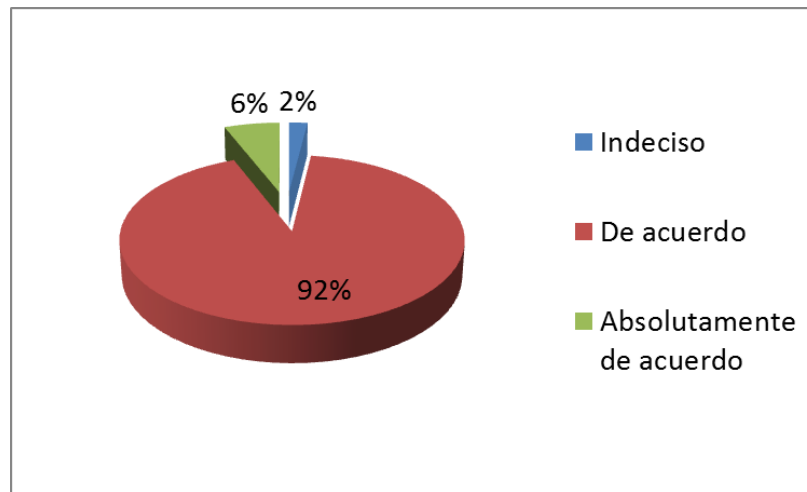
CUADRO N°3.46: TIENDO A CONSTRUIR RELACIONES ESTRECHAS CON COMPAÑEROS DE TRABAJO

Datos	Frecuencia	Porcentaje
En desacuerdo	0	0%
Indeciso	1	2%
De acuerdo	46	92%
Absolutamente de acuerdo	3	6%
TOTAL	50	100%

Fuente: La encuesta, noviembre 2014.

Elaboración: El autor.

GRÁFICO N°3.46: TIENDO A CONSTRUIR RELACIONES ESTRECHAS CON COMPAÑEROS DE TRABAJO



Fuente: La encuesta, noviembre 2014.

Elaboración: El autor.

Interpretación: Se puede observar que el 92% de la población indica estar de acuerdo con la afirmación tiendo a construir relaciones estrechas con compañeros de trabajo.

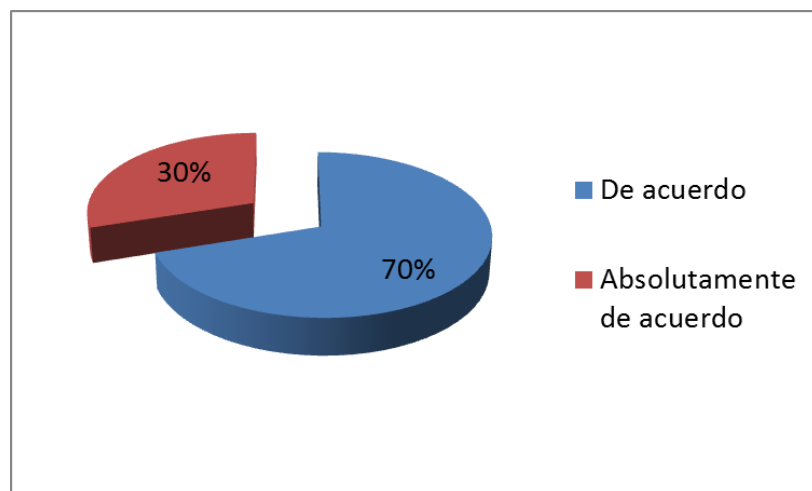
CUADRO N°3.47: DISFRUTO ESTABLECER Y LOGRAR METAS REALISTAS

Datos	Frecuencia	Porcentaje
De acuerdo	35	70%
Absolutamente de acuerdo	15	30%
TOTAL	50	100%

Fuente: La encuesta, noviembre 2014.

Elaboración: El autor.

GRÁFICO N°3.47: DISFRUTO ESTABLECER Y LOGRAR METAS REALISTAS



Fuente: La encuesta, noviembre 2014.

Elaboración: El autor.

Interpretación: Los datos anteriormente señalados indican que el 70% de la población está de acuerdo en cuanto a la afirmación disfruto establecer y lograr metas realistas.

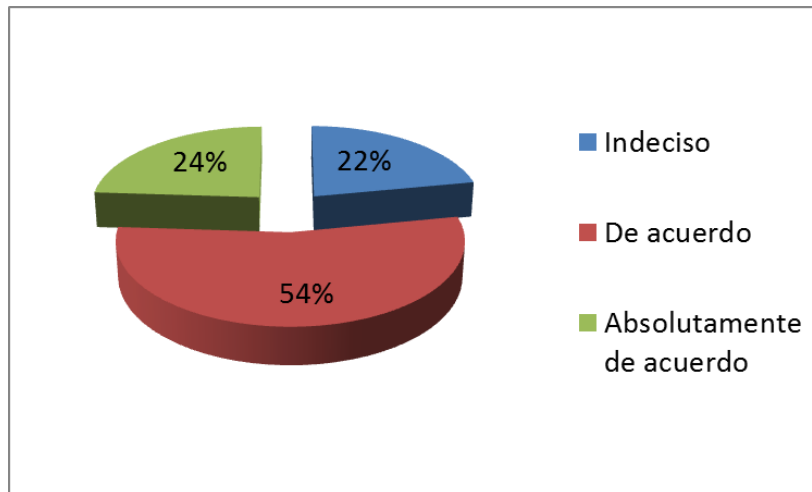
CUADRO N°3.48: GOZO INFLUENCIAR A OTRAS PERSONAS PARA QUE SIGAN MI CAMINO

Datos	Frecuencia	Porcentaje
Indeciso	11	22%
De acuerdo	27	54%
Absolutamente de acuerdo	12	24%
TOTAL	50	100%

Fuente: La encuesta, noviembre 2014.

Elaboración: El autor.

GRÁFICO N°3.48: GOZO INFLUENCIAR A OTRAS PERSONAS PARA QUE SIGAN MI CAMINO



Fuente: La encuesta, noviembre 2014.

Elaboración: El autor.

Interpretación: Se puede observar que el 54% de la población indica estar de acuerdo con la afirmación gozo influenciar a otras personas para que sigan mi camino.

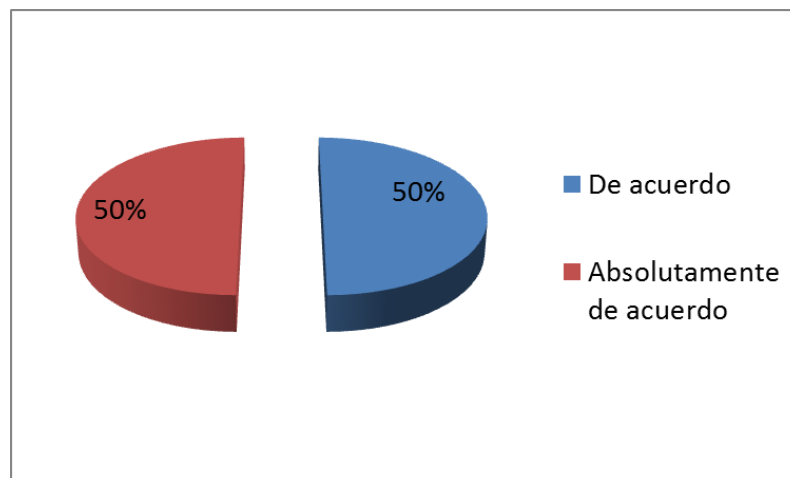
CUADRO N°3.49: ME GUSTA PERTENECER A GRUPOS Y ORGANIZACIONES

Datos	Frecuencia	Porcentaje
De acuerdo	25	50%
Absolutamente de acuerdo	25	50%
TOTAL	50	100%

Fuente: La encuesta, noviembre 2014.

Elaboración: El autor.

GRÁFICO N°3.49: ME GUSTA PERTENECER A GRUPOS Y ORGANIZACIONES



Fuente: La encuesta, noviembre 2014.

Elaboración: El autor.

Interpretación: Los datos anteriormente señalados indican que el 50% de la población está absolutamente de acuerdo en cuanto a la afirmación me gusta pertenecer a grupos y organizaciones.

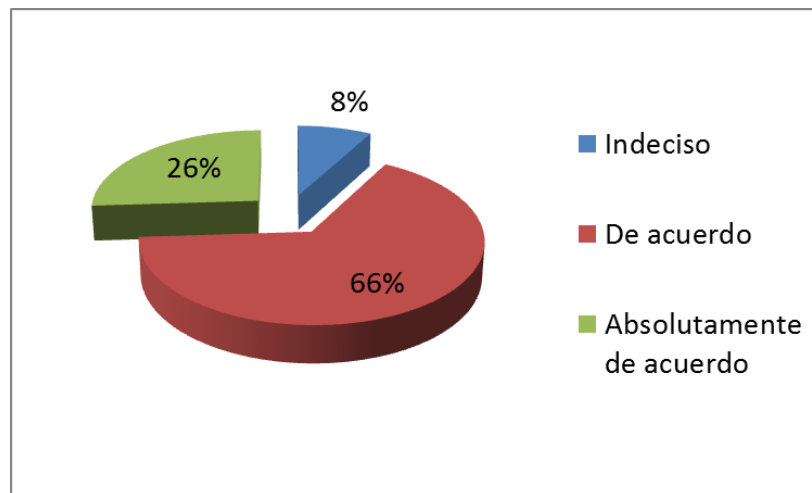
CUADRO N°3.50: ME AGRADA LA SATISFACCIÓN DE TERMINAR UNA TAREA DIFÍCIL

Datos	Frecuencia	Porcentaje
Indeciso	4	8%
De acuerdo	33	66%
Absolutamente de acuerdo	13	26%
TOTAL	50	100%

Fuente: La encuesta, noviembre 2014.

Elaboración: El autor.

GRÁFICO N°3.50: ME AGRADA LA SATISFACCIÓN DE TERMINAR UNA TAREA DIFÍCIL



Fuente: La encuesta, noviembre 2014.

Elaboración: El autor.

Interpretación: Los datos anteriormente señalados indican que el 66% de la población está de acuerdo en cuanto a la afirmación Me agrada la satisfacción de terminar una tarea difícil.

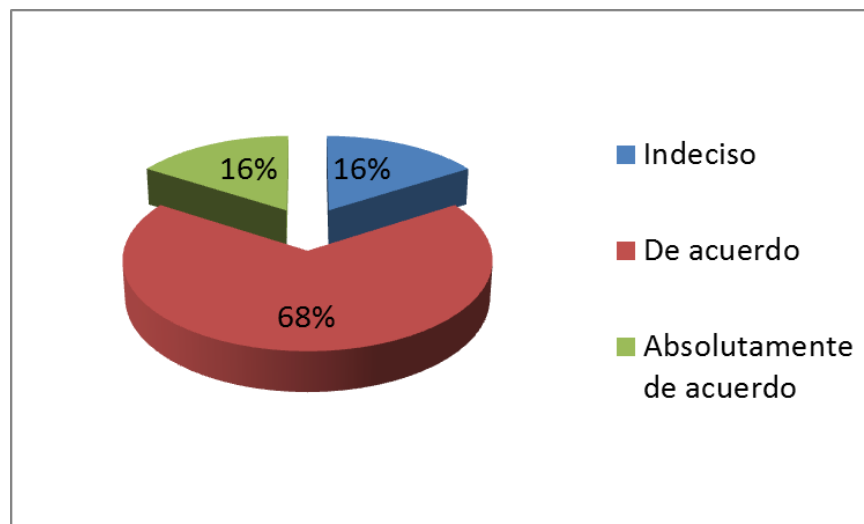
CUADRO N°3.51: CON FRECUENCIA TRABAJO PARA OBTENER MÁS CONTROL SOBRE LOS EVENTOS A MÍ ALREDEDOR

Datos	Frecuencia	Porcentaje
Indeciso	8	16%
De acuerdo	34	68%
Absolutamente de acuerdo	8	16%
TOTAL	50	100%

Fuente: La encuesta, noviembre 2014.

Elaboración: El autor.

GRÁFICO N°3.51: CON FRECUENCIA TRABAJO PARA OBTENER MÁS CONTROL SOBRE LOS EVENTOS A MÍ ALREDEDOR



Fuente: La encuesta, noviembre 2014.

Elaboración: El autor.

Interpretación: El 68% de la población que formó parte de la muestra está de acuerdo en que con frecuencia trabaja para obtener más control sobre los eventos a su alrededor.

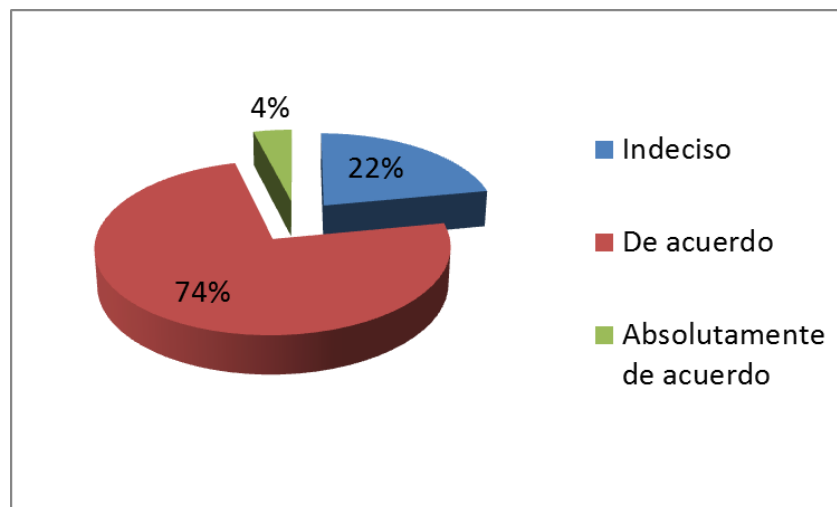
CUADRO N°3.52: DISFRUTO TRABAJAR CON OTROS MÁS QUE TRABAJAR SOLO

Datos	Frecuencia	Porcentaje
Indeciso	11	22%
De acuerdo	37	74%
Absolutamente de acuerdo	2	4%
TOTAL	50	100%

Fuente: La encuesta, noviembre 2014.

Elaboración: El autor.

GRÁFICO N°3.52: DISFRUTO TRABAJAR CON OTROS MÁS QUE TRABAJAR SOLO



Fuente: La encuesta, noviembre 2014.

Elaboración: El autor.

Interpretación: El 74% de la población que formó parte de la muestra está de acuerdo en que con que disfruta trabajar con otros más que trabajar solo.

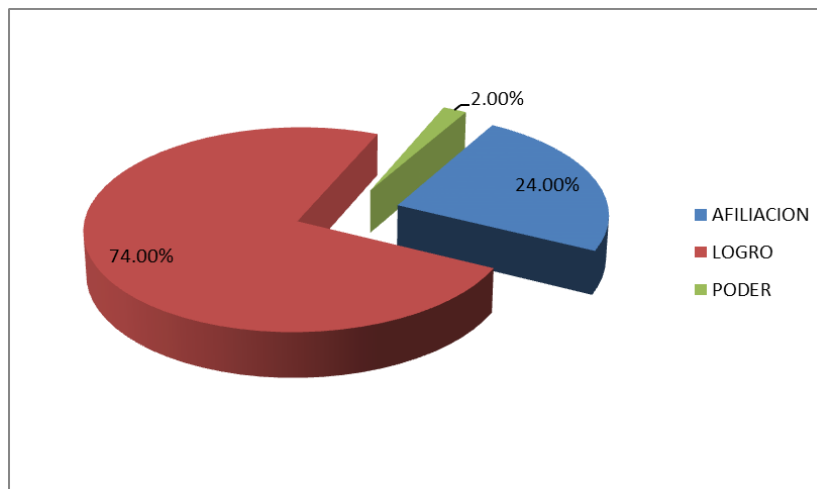
CUADRO N°3.53: NECESIDAD DOMINANTE ENTRE LOS ASESORES COMERCIALES - 2014

Datos	Frecuencia	Porcentaje
Afiliación	12	24%
Logro	37	74%
Poder	1	2%
TOTAL	50	100%

Fuente: La encuesta, noviembre 2014.

Elaboración: El autor.

GRÁFICO N°3.53: NECESIDAD DOMINANTE ENTRE LOS ASESORES COMERCIALES - 2014



Fuente: La encuesta, noviembre 2014.

Elaboración: El autor.

Interpretación: Se puede observar según el gráfico anterior que el 74% de los sujetos tienen la necesidad dominante de logro.

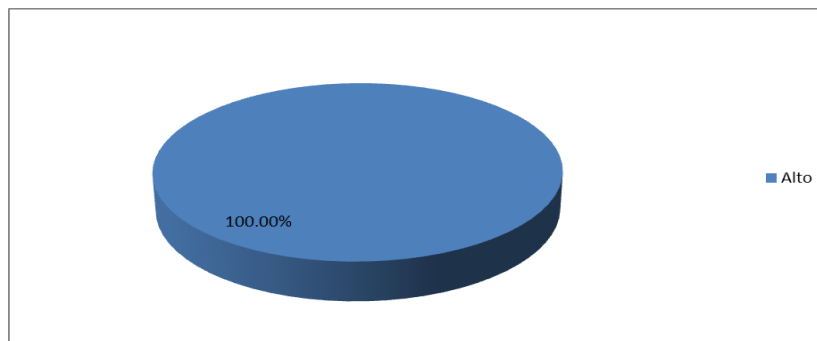
CUADRO N°3.54: GRADO DE MOTIVACIÓN DE LOS ASESORES COMERCIALES - 2014

Datos	Frecuencia	Porcentaje
Alto	50	100%
TOTAL	50	100%

Fuente: La encuesta, noviembre 2014.

Elaboración: El autor

GRÁFICO N°3.54: GRADO DE MOTIVACIÓN DE LOS ASESORES COMERCIALES - 2014



Fuente: La encuesta, noviembre 2014.

Elaboración: El autor.

Interpretación: Se puede observar según el gráfico anterior que el 100% de los sujetos tienen un grado de motivación alto.

CUADRO N°3.55: MATRIZ DE ENFOQUE PARA SELECCIÓN DEL ESQUEMA REMUNERATIVO DEL ÁREA COMERCIAL

Enfoque		Escenario	Mecanismos	Definición del esquema remunerativo	
Naturaleza de la organización	Incertidumbre alta	SOFT	- Metas	Remuneración variable	
					Materiales: - Financiamiento de productos de acuerdo al perfil del cliente. - Servicio personalizado.
					El Proceso: - El proceso para el financiamiento es propio para cada perfil de cliente. - La metodología del trabajo a aplicar es variable y errática según el lugar en donde se realice (venta receptiva/ venta en campo).
				El Entorno: - Clientes sin antecedentes crediticio con fuente de ingresos informal. - Competencia con mejor posicionamiento en el mercado. - Realidad económica y política del país estable.	

Fuente: Departamento de Desarrollo Organizacional.

Elaboración: El autor

GRÁFICO N°3.55: MATRIZ DE ENFOQUE PARA SELECCIÓN DEL ESQUEMA REMUNERATIVO DEL ÁREA COMERCIAL



Fuente: Departamento de Desarrollo Organizacional.

Elaboración: El autor

Interpretación: Por el tipo de materiales el área comercial se ubica dentro del escenario SOFT y le corresponde el enfoque remunerativo variable basado en el cumplimiento de metas.

CUADRO N°3.56: REESTRUCTURACIÓN DE LA REMUNERACIÓN

REESTRUCTURACIÓN DE LA REMUNERACIÓN			
Remuneración económica directa	ESTRUCTURA AÑO		ESTRUCTURA PARA EL AÑO
	2014		2015
	Sueldo básico	Comisiones	Comisiones
	S/. 750.00(*)	1.3% del margen de utilidad de la venta.	5.70% del margen de utilidad de la venta. (si mg generado >= 26,500, si mg generado < 26,500.00 se mantiene estructura remunerativa 2014)
Total remuneración directa		Total remuneración directa	

(*) Remuneración mínima vital Según DS 007-2012-TR

Fuente: Departamento de Finanzas.

Elaboración: El autor

GRÁFICO N°3.56: REESTRUCTURACIÓN DE LA REMUNERACIÓN



Fuente: Departamento de Finanzas.

Elaboración: El autor

Interpretación: En la nueva estructura del sistema de remuneraciones, para el año 2015, solo se considera el concepto remunerativo de comisiones dentro de las compensaciones administrables siempre y cuando se genere un margen mayor igual a S/. 26,500.00. Si el asesor comercial llegara a generar un margen menor comisionaría bajo el esquema remunerativo del año anterior. Este objetivo solo se considera para el pago de comisiones no es el objetivo de venta.

4. Estados financieros 2014 – 2015

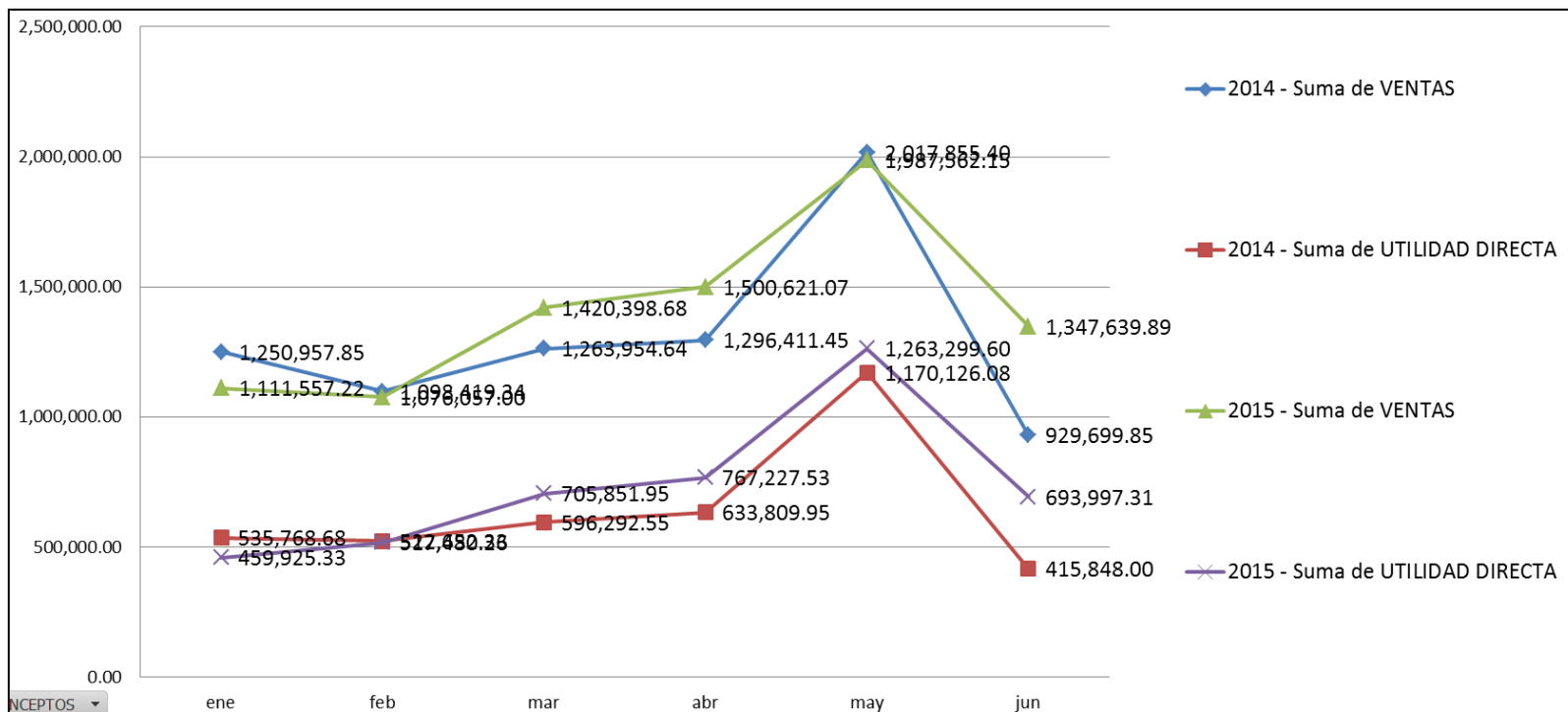
CUADRO N°3.57: ESTADO DE RESULTADOS COMPARATIVOS DE LOS AÑOS 2014 Y 2015 EXPRESADO EN NUEVOS SOLES – PROVINCIA DE TRUJILLO

CONCEPTOS	ENERO		FEBRERO		MARZO		ABRIL		MAYO		JUNIO		TOTAL 2014	TOTAL 2015
	2014	2015	2014	2015	2014	2015	2014	2015	2014	2015	2014	2015		
VENTAS	1,250,957.85	1,111,557.22	1,098,419.34	1,076,057.00	1,263,954.64	1,420,398.68	1,296,411.45	1,500,621.07	2,017,855.40	1,987,562.15	929,699.85	1,347,639.89	7,857,298.52	8,443,836.01
COSTO DE VENTAS (-)	1,000,766.28	889,245.78	878,735.47	860,845.60	1,011,163.71	1,136,318.94	1,037,129.16	1,200,496.85	1,614,284.32	1,590,049.72	743,759.88	1,078,111.92	6,285,838.81	6,755,068.81
UTILIDAD BRUTA (=)	250,191.57	222,311.44	219,683.87	215,211.40	252,790.93	284,079.74	259,282.29	300,124.21	403,571.08	397,512.43	185,939.97	269,527.98	1,571,459.70	1,688,767.20
GASTOS OPERATIVOS (-)	117,446.16	108,403.59	116,474.42	113,476.99	119,679.37	137,089.06	121,143.18	144,675.98	142,907.35	208,902.38	112,058.60	131,869.80	729,709.08	844,417.80
UTILIDAD OPERATIVA (=)	132,745.41	113,907.86	103,209.45	101,734.41	133,111.56	146,990.68	138,139.11	155,448.23	260,663.73	188,610.05	73,881.37	137,658.18	841,750.62	844,349.40
INGRESO FINANCIERO (+)	600,698.48	520,320.85	600,298.90	593,457.91	669,128.89	794,561.25	709,195.66	863,164.02	1,257,140.50	1,437,023.77	493,592.91	782,866.13	4,330,055.35	4,991,393.94
GASTO FINANCIERO (-)	60,069.85	52,032.09	60,029.89	59,345.79	66,912.89	79,456.13	70,919.57	86,316.40	125,714.05	143,702.38	49,359.29	78,286.61	433,005.53	499,139.39
PROVISION INCOB. (-)	137,605.36	122,271.29	120,826.13	118,366.27	139,035.01	156,243.85	142,605.26	165,068.32	221,964.09	218,631.84	102,266.98	148,240.39	864,302.84	928,821.96
UTILIDAD DIRECTA	535,768.68	459,925.33	522,652.33	517,480.26	596,292.55	705,851.95	633,809.95	767,227.53	1,170,126.08	1,263,299.60	415,848.00	693,997.31	3,874,497.59	4,407,781.99

Fuente: Estados financieros 2014 y 2015 de la empresa.

Elaboración: El autor.

GRÁFICO N°3.57: RESULTADOS COMPARATIVOS DE LOS AÑOS 2014 Y 2015 EXPRESADO EN NUEVOS SOLES - PROVINCIA DE TRUJILLO



Fuente: Estados financieros 2014 y 2015 de la empresa.

Elaboración: El autor.

Interpretación: Al cierre del mes de Junio de 2015 las ventas totales ascienden a S/. 8,443,836.01 a diferencia del año 2014 que fueron S/. 7,857,298.51. Los gastos operativos a Junio 2015 ascienden a S/. 844,417.79 a diferencia del año 2014 que fueron S/. 729,709.08. El ingreso financiero producto de las ventas al crédito a Junio 2015 asciende a S/. 4,991,393.94 a diferencia del año 2014 que fué S/. 4,330,055.34. La utilidad directa acumulada a Junio 2015 asciende a S/. 4,407,781.99 a diferencia del año 2014 que fué S/. 3,874,497.59.

5. Encuesta para medir la satisfacción en el trabajo - 2015

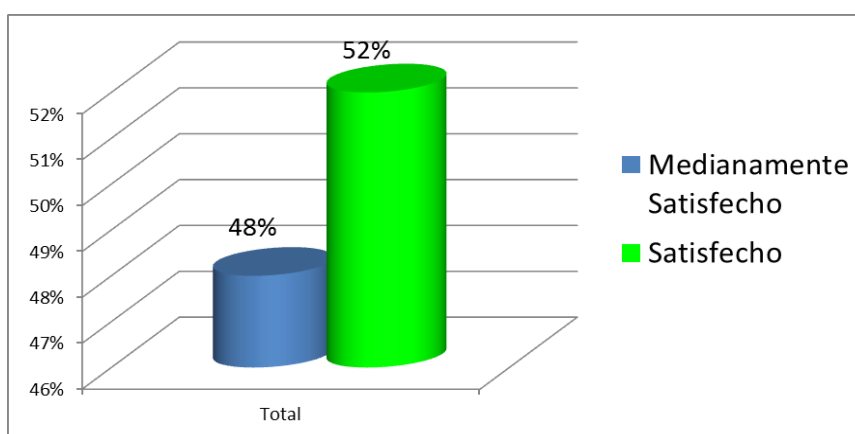
CUADRO N°3.58: SE ME RESPETA POR MIS ESFUERZOS

Datos	Frecuencia	Porcentaje
Medianamente satisfecho	24	48%
Satisfecho	26	52%
Total	50	100%

Fuente: La encuesta, junio 2015.

Elaboración: El autor.

GRÁFICO N°3.58: SE ME RESPETA POR MIS ESFUERZOS



Fuente: La encuesta, junio 2015.

Elaboración: El autor.

Interpretación: Del total de personas encuestadas casi el 52% indicó que se le respeta por sus esfuerzos y el 48% indicó estar medianamente satisfecho con esta afirmación.

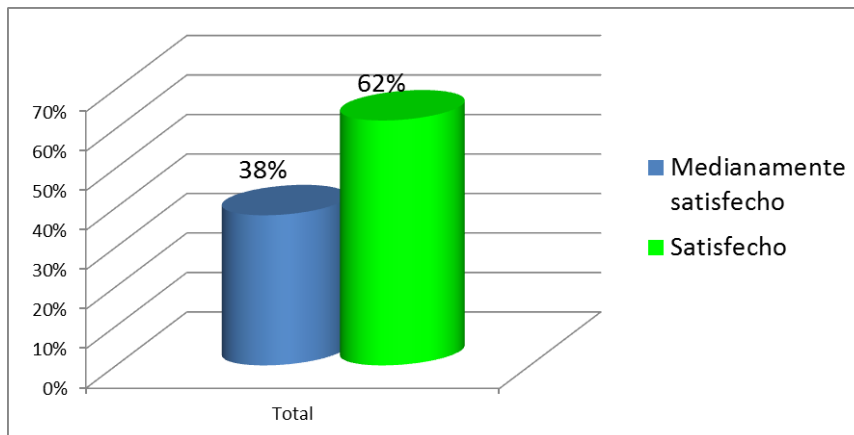
CUADRO N°3.59: SE ME RECONOCE CUANDO HAGO BIEN EL TRABAJO

Datos	Frecuencia	Porcentaje
Medianamente satisfecho	19	38%
Satisfecho	31	62%
Total	50	100%

Fuente: La encuesta, junio 2015.

Elaboración: El autor.

GRÁFICO N°3.59: SE ME RECONOCE CUANDO HAGO BIEN EL TRABAJO



Fuente: La encuesta, junio 2015.

Elaboración: El autor.

Interpretación: Del total de personas encuestadas casi el 62% indicó que se le reconoce cuando hace bien el trabajo y el 38% indicó estar medianamente satisfecho con esta afirmación.

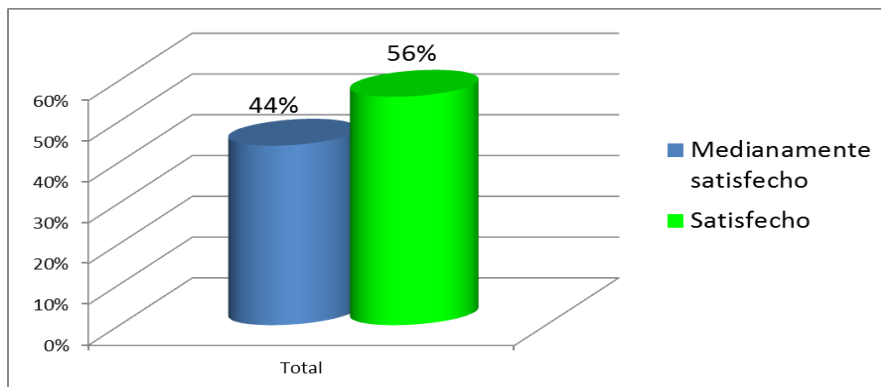
CUADRO N°3.60: ESTOY MOTIVADO POR LO QUE HAGO

Datos	Frecuencia	Porcentaje
Medianamente satisfecho	22	44%
Satisfecho	38	56%
Total	50	100%

Fuente: La encuesta, junio 2015.

Elaboración: El autor.

GRÁFICO N°3.60: ESTOY MOTIVADO POR LO QUE HAGO



Fuente: La encuesta, junio 2015.

Elaboración: El autor.

Interpretación: Del total de personas encuestadas casi el 65% indicó estar motivado por lo que hace y el 34% indicó estar medianamente motivado.

6. Cuestionario para medir las tres fuerzas de motivación - 2015

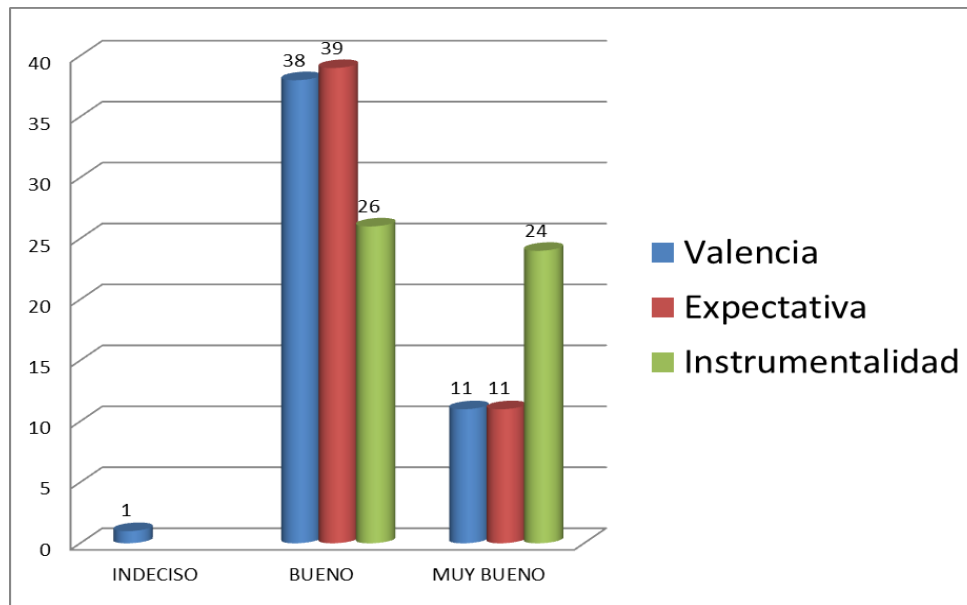
CUADRO N°3.61: RELACIÓN ENTRE LA VARIABLE EXPECTATIVA Y LA VARIABLE INSTRUMENTALIDAD A TRAVÉS DE LA VALENCIA (INSTRUMENTALIDAD X EXPECTATIVA X VALENCIA)

Valencia				Expectativa				Total	%
				4.00	%	5.00	%		
3.00	Instrumentalidad	4.00	Recuento de % de expectativa	1	100%	-	0%	1	100%
		5.00	Recuento de % de expectativa	-	0%	-	0%	-	0%
	Total		Recuento de % de expectativa	1	100%	-	0%	1	100%
4.00	Instrumentalidad	4.00	Recuento de % de expectativa	16	48%	3	60%	19	50%
		5.00	Recuento de % de expectativa	17	52%	2	40%	19	50%
	Total		Recuento de % de expectativa	33	100%	5	100%	38	100%
5.00	Instrumentalidad	4.00	Recuento de % de expectativa	4	80%	2	33%	6	55%
		5.00	Recuento de % de expectativa	1	20%	4	67%	5	45%
	Total		Recuento de % de expectativa	5	100%	6	100%	11	100%

Fuente: La encuesta, junio 2015.

Elaboración: El autor.

GRÁFICO N°3.61: ELACIÓN ENTRE LA VARIABLE EXPECTATIVA Y LA VARIABLE INSTRUMENTALIDAD A TRAVÉS DE LA VALENCIA (INSTRUMENTALIDAD X EXPECTATIVA X VALENCIA)



Fuente: La encuesta, junio 2015.

Elaboración: El autor.

Interpretación: De acuerdo al cuadro anterior, un sujeto percibe que es probable que el esfuerzo depositado en la realización de su tarea producirá el resultado esperado. Se puede observar que hay 33 sujetos que demuestran tener alta expectativa (probable), alta valencia (importante), así mismo el 52% de esta muestra indica que muy frecuentemente percibe que su esfuerzo es recompensado por la empresa y un 48% indica que esto ocurre frecuentemente. También se puede observar que seis sujetos muestran tener alta expectativa (probable), alta valencia (importante) y alta instrumentalidad (frecuente).

7. Encuesta para medir la motivación en el trabajo – 2015

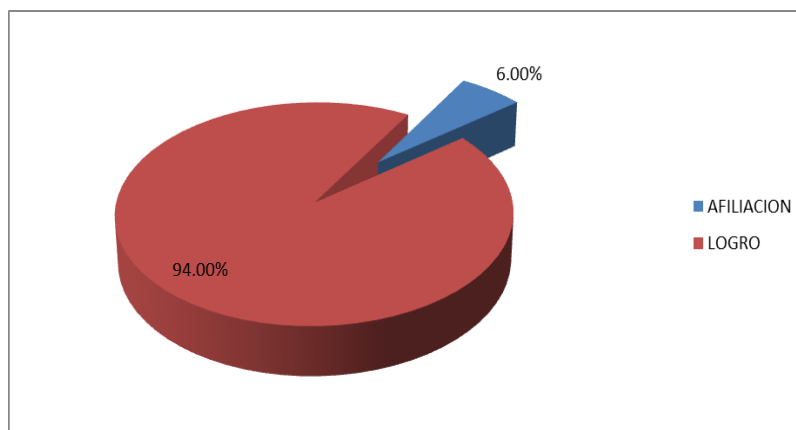
CUADRO N°3.62: NECESIDAD DOMINANTE ENTRE LOS ASESORES COMERCIALES DE LA EMPRESA ELECTROTIENDAS DEL PERU SAC – 2015

Datos	Frecuencia	Porcentaje
Afiliación	3	6%
Logro	47	94%
TOTAL	50	100%

Fuente: La encuesta, junio 2015.

Elaboración: El autor.

GRÁFICO N°3.62: NECESIDAD DOMINANTE ENTRE LOS ASESORES COMERCIALES DE LA EMPRESA ELECTROTIENDAS DEL PERU SAC – 2015



Fuente: La encuesta, junio 2015.

Elaboración: El autor.

Interpretación: Se puede observar según el gráfico anterior que el 94% de los sujetos tienen la necesidad dominante de logro.

DISCUSIÓN DE RESULTADOS

CAPÍTULO IV: DISCUSIÓN DE RESULTADOS

La discusión de resultados de acuerdo con los objetivos planteados se expone a continuación:

En el 2014, según el cuestionario para medir la satisfacción en el trabajo el 66% de un total de 50 encuestados siente que no son respetados por sus esfuerzos, el 68% siente que la empresa no reconoce su labor y el 42% se siente poco motivado. De acuerdo a los resultados obtenidos de la encuesta para medir las tres fuerzas de motivación, el personal tiene una buena percepción que sus esfuerzos podrían conllevarlos a alcanzar sus metas, sin embargo las recompensas no están satisfaciendo sus expectativas, lo que en el futuro podría repercutir en el menoscabo de esta percepción ya que el 33% del total encuestados tienen baja motivación al no percibir que la empresa este recompensando sus esfuerzos y casi el 100% manifiestan que el aspecto remunerativo es el más importante. Según la encuesta para medir la motivación en el trabajo hay un 24% de encuestados que tiene la necesidad dominante de afiliación lo que nos confirma que la empresa no está generando una motivación orientada al logro de objetivos entre los asesores comerciales, producto de una baja percepción entre esfuerzo – recompensa, sin embargo, la mayoría de colaboradores (74%) tiene orientación a la consecución de objetivos por lo que existe potencial por explotar, con esto quedaría confirmado que el aspecto económico está teniendo una mayor influencia en el comportamiento de los asesores comercial dejando descartada la influencia de cualquier otro factor. Por otro lado el volumen de ventas decreció en 5% durante el año 2014, sin embargo los indicadores proporcionados por la compañía de investigación de mercados GFK (anexo 07), muestran que el mercado total de electrodomésticos creció 3.1% y el mercado especialista de electrodomésticos creció 4.3% en el 2014, quedando nueve puntos por debajo del promedio de crecimiento normal de las empresas del sector. Esto corrobora lo mencionado por D. McClelland (1966) en su artículo “That Urge to Achieve” que la incitación al logro es el ingrediente principal en el éxito de los negocios, los individuos y las naciones. También lo mencionado en la

Teoría de las expectativas de V. Vroom (1964): “Existe una asociación entre la acción y el resultado, esto quiere decir que los resultados dependen de la acción a implementar. La acción se refiere al esfuerzo requerido para garantizar el éxito del resultado previsto”. Para complementar todo lo anteriormente mencionado, en 2014 la remuneración de los asesores comerciales estaba compuesta por un sueldo básico (el correspondiente a la Remuneración Mínima Vital) y una parte variable. Al respecto, si bien es cierto que a la vista de los colaboradores una remuneración fija podría ser más atractiva y motivadora que una remuneración variable, se corre el riesgo de desalinearse el desempeño de estos con los objetivos económicos de la empresa en un puesto tan crucial como el de asesor comercial cuyos resultados están directamente relacionados con la generación de ingresos económicos y mucho más importante aún son estos quienes determinan si la empresa permanece o no en el mercado. La forma en la que se reestructuró la remuneración de los asesores comerciales es abordada en párrafos subsiguientes.

Lo anterior tiene relación con las conclusiones que llegó Alva, J & Juárez, J. (2014), en su tesis: “Relación entre el nivel de satisfacción laboral y el nivel de productividad de los colaboradores de la empresa Chimú Agropecuaria SA del distrito de Trujillo – 2014”, de la Escuela profesional de administración de la Universidad Privada Antenor Orrego, donde indica: “La relación entre el nivel de satisfacción laboral y el nivel de productividad es directa por cuanto existe un nivel medio de satisfacción laboral, lo cual influye en un nivel medio de productividad; con lo cual queda demostrada la hipótesis. La empresa no otorga incentivos ni capacitación; así como también la empresa no proporciona los recursos necesarios para lograr una mayor productividad”. Lo descrito en el párrafo anterior también tiene relación con las conclusiones que llegó Vásquez, M. (2013), en su tesis: “Factores de la motivación que influyen en el comportamiento organizacional del equipo de salud del Centro Quirúrgico – H.R.D.L.M. Chiclayo, 2011”, de la Escuela de Postgrado de la Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo, donde considera: “La motivación que se le da a un trabajador influye en el

comportamiento organizacional de una determinada entidad o empresa el cual influye en el desempeño de las actividades del trabajador”.

A finales del año 2014, como respuesta a los indicadores sobre la motivación que indicaban inconformidad con la remuneración de los asesores comerciales y resultados económicos decrecientes en las tiendas de la empresa Electrotiendas del Perú SAC en la provincia de Trujillo, se decide reestructurar la remuneración económica directa de los asesores comerciales. Debido a la alta incertidumbre en las operaciones propia del área comercial, según la metodología propuesta por S. Segura & J. Segura 2011, la remuneración de los asesores comerciales pasaría a ser 100% variable (comisiones) manteniéndose el cálculo de las mismas sobre el margen de utilidad de las ventas en el mes pero condicionada al cumplimiento de un objetivo, para lo cual se solicitó al departamento de finanzas determinar el nuevo porcentaje a pagar por los márgenes de utilidad sobre las ventas y al Departamento Legal realizar la evaluación del impacto normativo legal del cambio en la estructura remunerativa de los asesores comerciales de la empresa en lo que concluyó que es viable la realización del cambio en la estructura remunerativa (Anexo 14). Durante el año 2014 se pagó una remuneración variable del 1.3% sobre el margen de ventas y para el 2015 se aumentó a 5.7% siempre que superaran los S/.26,500.00 de margen de utilidad, de lo contrario comisionarían bajo la estructura remunerativa anterior que contempla el pago de la remuneración básica correspondiente a la Remuneración Mínima Vital según lo establecido en el D.S 007-2012-TR, haciendo de esta manera una estructura remunerativa más atractiva con el fin de despertar un mayor interés en el logro de objetivos. Este objetivo no está relacionado al objetivo de cumplimiento de ventas por el cual sí podría existir una amonestación por baja productividad poniendo en riesgo la continuidad laboral del asesor comercial. De esta forma quedaría reestructurada la remuneración económica directa de los asesores comerciales para el año 2015.

En junio de 2015, tanto la motivación hacia el trabajo como la percepción esfuerzo – recompensa de los asesores comerciales se ha visto mejorada. Según el cuestionario para medir la satisfacción en el trabajo el 52% de encuestados siente

que son respetados por sus esfuerzos y el 48% siente que son medianamente respetados por sus esfuerzos, el 62% siente que la empresa reconoce su labor y el 38% se siente medianamente satisfecho con esta afirmación, el 56% se siente motivado por la actividad que realiza y el 44% se siente medianamente satisfecho con esta afirmación. Según el cuestionario para medir las tres fuerzas de motivación, el 98% del total encuestados tienen alta motivación al percibir que la empresa está recompensando sus esfuerzos, es decir ha mejorado la percepción esfuerzo – recompensa. Según la encuesta para medir la motivación en el trabajo el 94% tiene la necesidad dominante de logro y solo un 6% la necesidad dominante de afiliación lo que nos confirma que la empresa está generando una motivación orientada al logro de objetivos entre los asesores comerciales, producto de una mejora en la percepción entre esfuerzo - recompensa.

Según los datos recogidos en los estados financieros, al cierre del mes de Junio de 2015 las ventas totales ascienden a S/. 8, 443,836.01 a diferencia del año 2014 que fueron S/. 7, 857,298.52 durante el primer semestre, esto significa un incremento de 7.46% en comparación al primer semestre del año anterior, es decir más de S/. 580,000.00 en ventas acumuladas más que el año anterior durante el primer semestre. Al cierre del primer semestre se llegó a cumplir con más del 80% del objetivo de ventas, más de 13 puntos en comparación al mismo periodo del año anterior (Anexo 12). La tendencia de crecimiento de ventas del primer semestre del año 2015 se ve mejorada en comparación a las del primer semestre del año anterior. Según los indicadores proporcionados por la compañía de investigación de mercados GFK (anexo 08), muestran que el mercado total de electrodomésticos decreció 4.9% y el mercado especialista de electrodomésticos decreció 9.8% durante el primer semestre 2015, en comparación al mismo periodo del año anterior, quedando la empresa 16 puntos por encima del promedio de crecimiento de las empresas del sector. Según los indicadores reportados por el Instituto Nacional de Estadística e Informática, la economía peruana se desaceleró un punto durante el primer semestre del año 2015 en comparación al mismo periodo del año anterior, de 3,4% en el primer semestre del año 2014 a 2,4% en el primer semestre del año 2015, así mismo el sector comercio se

desaceleró 1.1 puntos en los mismos periodos de comparación, de 4,8% en el primer semestre 2014 a 3,7% en el primer semestre del año 2015 (Anexo 09). La presión inflacionaria reportada al mes de Junio del 2015 se mantuvo baja con un indicador de 2.55% (Anexo 10) no muy diferente a la inflación reportada en el mismo período durante el año 2014 (2,23%) (Anexo 11), estando dentro del rango objetivo del Banco Central de Reserva entre un 1% y 3%. El tipo de cambio del dólar se incrementó en promedio durante el primer semestre del 2015 en 11% en comparación al mismo periodo en el 2014 (anexo 13). Desde el punto de vista macroeconómico, las condiciones económicas no fueron desfavorables durante el primer semestre 2015 y 2014 en el país y pese a que el mercado especialista de electrodoméstico en promedio decreció, la empresa ha logrado mejorar su productividad. Cabe mencionar que durante el primer semestre del año 2015 el precio de productos se mantuvo constante según el mercado, las políticas internas de la empresa relacionadas al establecimiento de metas continuó teniendo como base lograr los objetivos de ventas presupuestadas para cubrir los costos de operación más el costo de oportunidad de los accionistas.

Relacionando con los antecedentes, se ratifica la conclusión de Alvitez, F & Ramírez, M. (2013), en su tesis: “Relación entre el programa de compensación e incentivos y la motivación en los empleados de la empresa del grupo Almer, Trujillo – 2013”, de la Escuela profesional de administración de la Universidad Privada Antenor Orrego, donde indica que: “Se ha determinado que existe relación directa entre el programa de incentivos y compensación de la empresa con la motivación de los empleados; mientras mayor son los incentivos y compensaciones el nivel de motivación es mayor, los trabajadores valoran más como incentivo y compensación la retribución económica”. Así mismo se ratifica la conclusión de Bedodo, V. (2006), en su memoria para optar al título de psicólogo: “Motivación laboral y compensaciones: una investigación de orientación teórica – Santiago de Chile, 2006”, de la Facultad de Ciencias Sociales de la Universidad de Chile, en donde indica que: “Las compensaciones, entendidas en su concepción integral, se relacionan con la motivación en el trabajo, de manera que,

correctamente diseñadas, logran influir en la motivación de los empleados a mostrar mejores desempeños”.

CONCLUSIONES

1. La reestructuración de la remuneración mejoró positivamente la motivación de los asesores comerciales por cuanto ha mejorado la satisfacción en el trabajo, el 100% de colaboradores manifiesta que se siente respetado y medianamente respetado por sus esfuerzos en comparación al año anterior en donde 66% de colaboradores se mostraba poco satisfecho con esta afirmación, el 100% de los colaboradores siente que la empresa reconoce y medianamente reconoce su labor en comparación al año anterior en donde el 68% indicaba que la empresa no reconocía su labor y el 100% de colaboradores se siente motivado y medianamente motivado por la actividad que realiza en comparación al año anterior en donde el 42% de los colaboradores indicaban estar poco motivados. Ha mejorado la percepción esfuerzo – recompensa, el 98% de colaboradores percibe que la empresa está recompensando sus esfuerzos en comparación al año anterior en donde el 33% no percibía que esto fuera así. Y ha mejorado la orientación al logro de objetivos, el 94% de los colaboradores muestran orientación al logro de objetivos en comparación al año anterior en donde era un 74%. Los resultados económicos de las tiendas de la empresa también se han visto mejorados por cuanto el volumen de ventas se incrementó en 7.46% como respuesta a una mejora en la motivación del personal; con lo cual queda demostrada la hipótesis.
2. Existe una relación directa entre motivación y productividad por cuanto se mejoró la motivación del personal hacia el trabajo lo cual influyó en la mejora de los resultados económicos de las tiendas.
3. El aspecto económico tiene una mayor influencia en el comportamiento de los asesores comercial de la empresa, dejando descartada la influencia de cualquier otro factor sobre la motivación, afirmación que queda demostrada con el resultado de las encuestas. Por otro lado las condiciones macroeconómicas durante el 2014 fueron favorables para la empresa, sin

embargo se registró un decrecimiento en el volumen de ventas a consecuencia de una baja percepción esfuerzo – recompensa de los asesores comerciales.

4. La metodología propuesta por S. Segura & J. Segura, 2011 permitió definir el enfoque remunerativo para reestructurar la remuneración de los asesores comerciales. Al eliminar la remuneración básica y condicionando el pago de un mayor porcentaje de comisión al cumplimiento de un objetivo se logró alinear el esquema remunerativo a la naturaleza del área comercial y a la consecución de una mejora en la productividad.
5. El factor económico motiva a los asesores comerciales a ser más productivos por cuanto al reestructurar la remuneración se ha mejorado la motivación y se ha incrementado la productividad en las tiendas de la empresa.

RECOMENDACIONES

1. Se recomienda realizar estudios de satisfacción laboral semestralmente para determinar las mejoras en las condiciones laborales de los asesores comerciales de las tiendas.
2. Se recomienda revisar y actualizar la remuneración semestralmente a efecto de asegurar que los beneficios económicos mejoren la satisfacción laboral de los asesores comerciales de las tiendas.
3. Se recomienda diseñar las remuneraciones en función de la naturaleza de las actividades de la empresa para orientar la conducta del personal al logro de los objetivos.
4. Se recomienda incorporar en mayor medida el pago de una remuneración variable en los departamentos de ventas ya que está comprobado que mejora la productividad de los asesores comerciales y por ende los resultados económicos de sus tiendas.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

LIBROS:

- Apaza, M. (2007) *Formulación, análisis e interpretación de estados financieros. Concordado con las niifs y nics* Perú: Instituto Pacífico.
- Chiavenato, I. (2009) *Gestión del Talento Humano*. (3ª Ed.). México: Mc Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2011) *Administración de recursos humanos. El capital humano de las organizaciones*. (9ª Ed). México: Mc Graw Hill
- Chiavenato, I. (2007) *Gestión del talento humano*. (3ª Ed.). México: Mc Graw Hill.
- Chienda, A. (1999) *Costos laborales en el Perú: un análisis de los aspectos legales*. III Congreso Regional de las Américas.
- Consejo de normas internacionales de contabilidad. (2005) *Norma Internacional de Contabilidad 1. Presentación de estados financieros*.
- Flanerry, T., Hofrichter, D. & Platten, P. (1997) *Personas, desempeño y pago: compensación dinámica para el nuevo entorno de negocios*. Argentina: Paidós.
- Hersey, P., Blanchard, K. & Demey, J. (1996) *Comportamiento Organizacional*. (5ª Ed.). México: Mc Graw Hill.
- Herzberg, E. Mausner, B. & Snyderman, B. (1959) *The motivation to work*. Nueva York: Wiley.
- Maslow, A. (1954) *Motivation and personality*. Nueva York: Harper & Row.

- McClelland, D. (1966) *That Urge to Achieve. From Think Magazine 32, no. 6 (November-December)*. International Business Machines Corporation.
- McClelland, D. & Stahl, M. (1986) *Managerial and technical motivation: assessing needs for achievement, power, and affiliation*. Nueva York: Praeger.
- Robbins, S. & Coulter, M. (2010) *Administración*. (10ª Ed.). México: Pearson.
- Robbins, S. & Judge, T. (2009) *Comportamiento organizacional*. (13ª Ed.). México: Pearson.
- Segura, S. & Segura, J. (2011) *Diseño del sistema salarial en la empresa de hoy*. (2ª Ed.). Perú: Grupo Via Lux.
- Stephen, P. (2013) *Fundamentos de comportamiento*. (5ª Ed.). México: Mc Graw Hill.
- Stephen, P. Robbins, T. (2009) *Comportamiento organizacional*. (13ª Ed.). México: Mc Graw Hill.
- Stephen, P. (2006) *Fundamentos de comportamiento organizacional*. (5ª Ed.). México: Mc Graw Hill.
- Steers, R. & Braunstein, D. (1976) *A Behaviorally Based Messure of Manifest Needs in Work Setting*. Journal of Vocational Behavior. (pp. 254)
- Steers, R., Mowday, R. & Shapiro, D. (2004) *Motivating individuals and groups at work: A social identity perspective on leadership and group performance*. Pp 459 – 478. Academy of management review.
- Twyla, D. (1991) *La motivación en el trabajo: Manuales didácticos de administración*. México: Trillas.

Villanueva, A. & Gonzales, E. (2005) *Gestión en las Compensaciones I*. Manual del participante. Santiago, Chile.

Vroom, V. (1964) *Work and motivation*. Nueva York: Wiley.

TESIS:

Alva, J & Juárez, J. (2014) Relación entre el nivel de satisfacción laboral y el nivel de productividad de los colaboradores de la empresa Chimú Agropecuaria SA del distrito de Trujillo – 2014. (Tesis para obtener el título de Licenciado en Administración). Universidad Privada Antenor Orrego.

Alvitez, F & Ramírez, M. (2013) Relación entre el programa de compensación e incentivos y la motivación en los empleados de la empresa del grupo Almer, Trujillo – 2013. (Tesis para obtener el título de Licenciado en Administración). Universidad Privada Antenor Orrego.

Bedodo, V. (2006) Motivación laboral y compensaciones: una investigación de orientación teórica. (Memoria para optar al título de Psicólogo, Universidad de Chile). Recuperado de <http://repositorio.uchile.cl/handle/2250/113580>

Delgado, M. & Di Antonio, A. (2010) La motivación laboral y su incidencia en el desempeño organizacional: un estudio de caso. (Trabajo de Tesis presentado como requisito parcial para optar al grado de Licenciada en Educación, Universidad Central de Venezuela). Recuperado de <http://saber.ucv.ve/xmlui/bitstream/123456789/3527/1/Completo..pdf>.

Vásquez, M. (2013) Factores de la motivación que influyen en el comportamiento organizacional del equipo de salud de Centro Quirúrgico – H.R.D.L.M Chiclayo, 2011. (Tesis de maestría). Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo.

PÁGINAS WEB:

Perú. Presidente de la república. (1997) Decreto Supremo N° 003-97-TR. Consultado el 15 de enero de 2015 de: http://www.mintra.gob.pe/archivos/file/normasLegales/DS_003_1997_TR.pdf

Perú. Consejo Nacional del Trabajo. (1962) Decreto Ley N° 14222. Consultado el 07 de abril de 2016 de: <http://docs.peru.justia.com/federales/decretos-leyes/14222-oct-23-1962.pdf>

Perú. Congreso Constituyente Democrático. (1993) Constitución Política del Perú. Consultado el 07 de abril de 2016 de: <http://pdba.georgetown.edu/Parties/Peru/Leyes/constitucion.pdf>

Pizarro, C. (2008) Gestión de retail. Consultado el 15 de enero de 2015 de: http://www.u-cursos.cl/ingenieria/2007/2/IN547/1/material_docente/objeto/137445

Real Academia Española. (2014) Diccionario de la lengua española (23a Ed.). Consultado el 04 de Febrero de 2015 de: <http://www.rae.es/recursos/diccionarios/drae>

Regalado, O., Fuentes, C., Aguirre, G., García, N., Miú, R. y Vallejo, R. (2009) Factores críticos de éxito en los centros comerciales de Lima Metropolitana y el Callao. Consultado el 06 de abril de 2015 de: http://www.esan.edu.pe/publicaciones/Descargue%20el%20documento%20completo_.pdf

Rodríguez, D., Gallego, I. y García, I. (2009) Contabilidad para no economistas. Especial referencia a las empresas de transporte aéreo. Consultado el 06 de

abril de 2015 de: <http://www.eumed.net/libros-gratis/2009c/581/SISTEMAS%20DE%20REMUNERACION.htm>

Ugalde, A. (2013) Qué es un asesor comercial. Consultado el 11 de abril 2015 de: <http://pymerang.com/ventas-y-servicio/ventas/carreras-en-ventas/314-asesor-comercial>

ANEXOS

ANEXO Nº 01

Datos Generales:

Género: Masculino: -----

Femenino: -----

Edad: Menor de 20 años: -----

Entre 21 y 30 años: -----

Entre 31 y 40 años:-----

Entre 41 y 50 años:-----

Entre 51 y 60 años:-----

Más de 61 años:-----

Condición laboral: Nombrado:-----

Contratado:-----

Nivel Ocupacional: Profesional:-----

No profesional:-----

Nivel jerárquico: Jefe:-----

Subordinado:-----

Tiempo de Servicio: -----

CUESTIONARIO PARA MEDIR LA SATISFACCIÓN EN EL TRABAJO (subordinados)

¿Cuántas de estas diez cualidades encuentra usted en su trabajo? En el siguiente ejercicio, califíquese con un 3 si está satisfecho con lo que recibe. Anote un 2 si está recibiendo un promedio de esa cualidad; marque con un 1 si lo que recibe es escaso y 0 si no recibe nada.

- _____ Trabajo para un administrador eficiente.
- _____ Estoy motivado a pensar por mí mismo.
- _____ Conozco el resultado de mi trabajo.
- _____ Tengo un trabajo interesante.
- _____ Se me escucha cuando tengo ideas sobre cómo hacer mejor las cosas.
- _____ Estoy informado acerca de lo que está sucediendo.
- _____ Se me respeta por mis esfuerzos.
- _____ Se me reconoce cuando hago bien el trabajo.
- _____ Estoy motivado por lo que hago.
- _____ Tengo oportunidades para desarrollar mis habilidades.
- _____ PUNTUACIÓN

Una puntuación de 24 o más, indica que usted está en lo más alto de la escala. Una puntuación de 15 a 23, sugiere que usted está actuando convenientemente y que puede realizar algunos cambios positivos. Un resultado de 8 a 14, indica problemas. Usted puede ser un esclavo del salario o bien simplemente se dedica a pasar el tiempo. Saque sus conclusiones. Una puntuación de 0 a 7 indica que usted está cayendo en la escala y que necesita evaluar seriamente el camino elegido.

ANEXO Nº 02

CUESTIONARIO PARA MEDIR LAS TRES FUERZAS DE MOTIVACIÓN

Expectativa

PASO 1:	Conteste las preguntas 1,2 y 3 poniendo una "X" en torno a la respuesta que defina mejor su opinión.					
PRESUNTA 1:	Estas son algunas de las cosas que pueden ocurrirle a las personas si desempeñan su trabajo especialmente bien. ¿ Qué probabilidad existiría de que ocurriera cada una de estas cosas si usted realiza su trabajo en forma sobresaliente ?					
1.-	1= Nada Probable , 2= Poco Probable , 3= Indeciso , 4= Probable , 5= Muy Probable					
		NADA PROBABLE (1)	POCO PROBABLE (2)	INDECISO (3)	PROBABLE (4)	MUY PROBABLE (5)
a)	Usted recibe un bono o aumento de sueldo					
b)	Usted se sentirá contento consigo mismo.					
c)	Usted tendrá ocasión de desarrollar sus talentos y capacidades.					
d)	Usted tendrá seguridad en el trabajo					
e)	Usted tendrá la posibilidad de atender cosas nuevas.					
f)	Usted recibirá un ascenso o un empleo mejor.					
g)	Usted tendrá la sensación de haber logrado una meta importante.					
h)	Usted dispondrá de mayor participación en la empresa.					
i)	Usted será respetado por las personas con quienes trabaja.					
j)	Su supervisor le reconocerá su labor.					
k)	Las personas con quienes trabaja serán amigables con usted.					

Valencia

PRESUNTA 2:	Cada Persona quiere obtener diferentes cosas de su trabajo.A continuación se presenta una lista de cosas que pueden obtener de su trabajo . ¿ Qué tan importante es cada una de ellas para usted?					
	1= Nada Importante , 2= Poco Importante , 3= Indeciso , 4= Importante , 5= Muy Importante.					
		NADA IMPORTANTE (1)	POCO IMPORTANTE (2)	INDECISO (3)	IMPORTANTE (4)	MUY IMPORTANTE (5)
.	Diga que tan importante es ?					
a)	La cantidad de dinero que recibe.					
b)	La posibilidad de hacer algo que le haga sentirse satisfecho.					
c)	La posibilidad de desarrollar sus capacidades y talentos.					
d)	La seguridad laboral que percibe.					
.	Diga que tan importante es ?					
a)	La posibilidad de aprender cosas nuevas.					
b)	Su posibilidad de obtener una promoción o un empleo mejor.					
c)	La Oportunidad de Lograr una meta importante.					
d)	La cantidad de participación en el ámbito laboral.					
.	Diga que tan importante es ?					
a)	El respeto que recibe de las personas con quienes trabaja.					
b)	El reconocimiento que le prodiga su supervisor.					
c)	La amigabilidad de las personas con quienes trabaja.					

Instrumentalidad

<p>PRESUNTA 3: Trace una "X" en el número que está a la derecha de cada par para indicar la frecuencia con la que, en su caso personal, el primer factor conduce al segundo en su empleo. Recuerde indicar en cada par el grado de frecuencia poniendo una "X" en el número de respuesta que le parezca más exacta.</p> <p>A continuación se encontrará una serie de pares de factores como este:</p>							
	Tiempo caluroso →		Sudor (1) (2) (3) (4) (5)				
<p>En el ejemplo anterior, el entrevistado consideró que tiempo caluroso frecuentemente conduce a sudor. De esta misma manera, proceda usted para contestar las alternativas que a continuación se le presenta:</p> <p>1 = Nunca, 2 = Poco Frecuente, 3 = Indeciso, 4 = Frecuentemente, 5 = Siempre.</p>							
			NADA IMPORTANTE (1)	POCO IMPORTANTE (2)	INDECISO (3)	IMPORTANTE (4)	MUY IMPORTANTE (5)
a)	Trabajar Duro →	Mucha Productividad.					
b)	Trabajar Duro →	Hacer mi trabajo bien.					
c)	Trabajar Duro →	Buen desempeño laboral.					

ANEXO N° 03

CUESTIONARIO PARA MEDIR LA MOTIVACIÓN EN EL TRABAJO ¿QUÉ LO MOTIVA A USTED?

Encierre en un círculo lo que más de acuerdo éste con la forma en la que usted se siente. Considere sus respuestas en el contexto de su trabajo actual o de su experiencia.

	Absolutamente					
		en desacuerdo			de acuerdo	
1.	Trato con ahínco de superar mi desempeño Pasado en el trabajo.	1	2	3	4	5
2.	Disfruto competir y ganar.	1	2	3	4	5
3.	A menudo hablo con los que me rodean acerca de asuntos no laborales.	1	2	3	4	5
4.	Disfruto un reto difícil.	1	2	3	4	5
5.	Disfruto estar a cargo.	1	2	3	4	5
6.	Quiero agradar a los demás	1	2	3	4	5
7.	Quiero saber cómo voy progresando mientras hago las tareas.	1	2	3	4	5
8.	Confronto a la gente que hace cosas con las que no estoy de acuerdo.	1	2	3	4	5
9.	Tiendo a construir relaciones estrechas con compañeros de trabajo.	1	2	3	4	5
10.	Disfruto establecer y lograr metas realistas.	1	2	3	4	5
11.	Gozo influenciar a otras personas para que sigan mi camino.	1	2	3	4	5
12.	Me gusta pertenecer a grupos y organizaciones	1	2	3	4	5
13.	Me agrada la satisfacción de terminar una					

	tarea difícil.	1	2	3	4	5
14.	Con frecuencia trabajo para obtener más Control sobre los eventos a mi alrededor.	1	2	3	4	5
15.	Disfruto trabajar con otros más que trabajar solo.	1	2	3	4	5

Fuente: Basado en Steers, R. & D. Braunstein, "A Behaviorally Based Messure of Manifest Needs in Work Setting", en Journal of Vocational Behavior, octubre de 1976, p. 254. Y Luissier, R.N., Human Relations in Organizations: a skill Building Approach (Homewood, IL: Richard D. Irwin, 1990), p. 120.

Instrucciones de calificación y clave:

Para determinar sus necesidades dominantes --- y que lo motiva ---- coloque el número 1 al 5 que representa su calificación para cada enunciado a lado de su número,

	Logro	Poder	Afiliación
	1.-----	2.-----	3.-----
	4.-----	5.-----	6.-----
	7.-----	8.-----	9.-----
	10.-----	11.-----	12.-----
-			
	13.-----	14.-----	15.-----
-			
Totales	-----	-----	-----

Sume el total de cada columna. La suma de los números en cada columna será entre 5 y 25 puntos. La columna con la calificación más alta le dice cuál es su necesidad dominante.

El cuestionario de Steers & Braunstein que, basado en la técnica de Rensis Likert, plantea un total de 15 preguntas teniendo para las respuestas una escala

de importancia de 1 a 5 en 3 parámetros, es decir que para responder se utiliza una escala del 4 al 5 en absolutamente de acuerdo, 3 en indiferente y del 1 al 2 en absolutamente en desacuerdo, dándole mayor puntuación cuanto más de acuerdo esté con la afirmación planteada.

El grado de motivación laboral se determina sumando los puntajes obtenidos en cada una de las 15 preguntas, lo cual permite clasificar el grado de motivación en: Alto (de 50 a 75), Medio (de 49 a 25) y Bajo (menor de 25).

ANEXO N° 04

ESTADO DE RESULTADOS REFERENCIAL

ESTADO DE INGRESOS Y GASTOS					
Al 30 de Noviembre del 2014					
(Expresado en Nuevos Soles)					
	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO
<u>INGRESOS</u>					
Cuotas de Asociados Ordinarias	19,232.50	35,472.50	27,527.50	27,702.50	30,327.50
Congreso Nacional de Turismo Cajamarca	7,135.00	13,987.20	11,601.13	0.00	0.00
Peru Travel Mart - PTM 2010	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Otros Eventos	1,243.72	0.00	0.00	3,884.86	17,356.10
Operaciones de Canje	0.00	0.00	0.00	0.00	29,412.00
Otros Ingresos	610.27	0.00	77.00	309.10	6.25
Ingreso por Diferencia de Cambio	26.25	0.00	0.00	254.84	6,743.22
Total Ingresos	S/. 28,247.74	S/. 49,459.70	S/. 39,205.63	S/. 32,151.30	S/. 83,845.07
<u>GASTOS</u>					
Gastos de Personal	8,384.38	8,384.38	8,384.38	8,384.38	8,423.64
Servicios Prestados por Terceros	31,431.91	67,202.04	47,383.92	22,776.03	21,653.55
Tributos	4,886.30	3,554.00	5,580.16	2,531.51	6,042.23
Cargas Diversas de Gestion	1,286.87	1,971.02	3,287.38	1,383.33	5,901.06
Cargas Excepcionales	37.29	3,358.49	38.09	41.91	37.36
Provisiones del Ejercicio	2,085.38	0.00	0.00	0.00	521.42
Total Gastos	S/. 48,112.14	S/. 84,469.93	S/. 64,673.93	S/. 35,117.16	S/. 42,579.26
<u>FINANCIEROS</u>					
Gastos Financieros	156.35	4,853.21	3,728.46	3,244.37	3,425.84
Total	156.35	4,853.21	3,728.46	3,244.37	3,425.84
DEFICIT DEL EJERCICIO	S/. 20,020.75	S/. 39,863.44	S/. 29,196.76	S/. 6,210.23	S/. 37,839.97

ANEXO Nº 05
ESTRUCTURA DE LA REMUNERACIÓN

ESTRUCTURA DE LA REMUNERACIÓN			
Remuneración económica directa	Ejercicio / Año		
	Concepto 1	Concepto 2	Concepto N
	Total remuneración directa		

ANEXO N° 06

MATRIZ DE ENFOQUE PARA SELECCIÓN DEL ESQUEMA REMUNERATIVO

Enfoque			Escenario	Mecanismos	Definición del esquema remunerativo
Naturaleza de la organización	Incertidumbre alta	Definición de materiales	SOFT	- Metas	Remuneración variable
		Definición del Proceso			
	Incertidumbre baja	Definición del entorno	HARD	- Reglas	Escala de remuneraciones

ANEXO N° 07

INDICADORES DE CRECIMIENTO EN EL SECTOR RETAIL DE ELECTRODOMÉSTICOS – 2014



Country: Peru

Facts: Sales Value PEN

DomainProductgroup: INFORMATION TECH, MAJOR DOMESTIC APPL, SMALL DOMESTIC APPL, CONSUMER ELECTRONICS, PHOTO

	<Grand Total>	SPECIALISTS
	Growth Rate PY	Growth Rate PY
	January 2014 - December 2014	January 2014 - December 2014
CONSUMER ELECTRONICS	8 . 2	14 . 2
MAJOR DOMESTIC APPL	5 . 0	3 . 7
SMALL DOMESTIC APPL	1 . 4	-12 . 1
PHOTO	-27 . 1	-29 . 5
INFORMATION TECH	-2 . 4	-5 . 7
<Sub Total>	3 . 1	4 . 3

Fuente: Compañía de investigación de mercados GfK

ANEXO N° 08

INDICADORES DE CRECIMIENTO EN EL SECTOR RETAIL DE ELECTRODOMÉSTICOS – 1er SEMESTRE 2015



Country:

Peru

Facts:

Sales Value PEN

DomainProductgroup:

IT TOTAL, MAJOR DOMESTIC APPL, SMALL DOMESTIC APPL,
CONSUMER ELECTRONICS, PHOTO

	<Grand Total>	SPECIALISTS
	Growth Rate PY	Growth Rate PY
	January 2015 - June 2015	January 2015 - June 2015
CONSUMER ELECTRONICS	-12.9	-19.1
MAJOR DOMESTIC APPL	-0.5	-6.5
SMALL DOMESTIC APPL	9.3	0.8
PHOTO	-29.3	-23.0
IT TOTAL	4.6	7.3
<Sub Total>	-4.9	-9.8

Fuente: Compañía de investigación de mercados GfK

ANEXO N° 09

PRODUCTO BRUTO INTERNO (PBI) POR ACTIVIDAD – 1er SEMESTRE 2015

Cuadro N° 7
PERÚ: PRODUCTO BRUTO INTERNO
 (Variación porcentual del índice de volumen físico respecto al mismo periodo del año anterior)
 Año Base 2007=100

Actividades	2014/2013				2015/2014			
	I Trim.	II Trim.	I sem.	4 últimos Trim. ^{1/}	I Trim.	II Trim.	I sem.	4 últimos Trim. ^{1/}
Economía Total (PBI)	5,0	1,8	3,4	4,7	1,8	3,0	2,4	1,9
Agricultura, ganadería, caza y silvicultura	1,3	-0,2	0,4	0,6	0,5	2,9	1,9	2,2
Pesca y acuicultura	-4,9	-9,9	-8,1	17,3	-9,2	36,6	20,0	-15,6
Extracción de petróleo, gas y minerales	4,9	-4,2	0,1	3,5	4,1	7,0	5,5	1,8
Manufactura	4,0	-3,0	0,4	4,0	-4,8	-0,2	-2,5	-4,6
Electricidad, gas y agua	5,7	4,9	5,3	5,5	4,7	5,4	5,1	4,8
Construcción	5,2	0,1	2,5	4,2	-7,1	-8,7	-7,9	-3,1
Comercio	5,1	4,5	4,8	5,5	3,5	3,9	3,7	3,9
Transporte, almacenamiento, correo y mensajería	4,9	1,8	3,4	4,4	1,6	2,4	2,0	1,9
Alojamiento y restaurantes	5,8	5,1	5,5	5,7	2,9	3,1	3,0	3,3
Telecomunicaciones y otros servicios de información	5,8	6,6	6,2	7,1	8,9	6,3	7,6	7,2
Servicios financieros, seguros y pensiones	14,3	14,0	14,1	13,0	11,2	9,7	10,5	11,6
Servicios prestados a empresas	7,4	6,5	6,9	6,8	5,1	5,2	5,2	5,7
Administración pública y defensa	4,7	3,7	4,2	4,7	3,2	3,5	3,4	3,6
Otros servicios	5,6	5,5	5,6	5,2	4,4	5,0	4,7	5,2
Total Industrias (VAB)	5,3	1,9	3,5	4,9	2,0	3,4	2,7	2,1
DM-Otros Impuestos a los Productos	2,4	1,1	1,8	2,4	-0,5	-1,2	-0,8	-0,4

Nota: - Cifras trimestrales ajustadas a las Cuentas Nacionales Anuales.

Fuente: Instituto Nacional de Estadística e Informática.

ANEXO N° 10
INFLACIÓN ENERO – SEPTIEMBRE 2015

AÑO / MES	NÚMERO ÍNDICE BASE: 2009 = 100	VARIACIÓN PORCENTUAL	
		MENSUAL	ACUMULADA
<u>2015</u>			
ENERO	116,84	0,17	0,17
FEBRERO	117,20	0,30	0,47
MARZO	118,10	0,76	1,24
ABRIL	118,56	0,39	1,64
MAYO	119,23	0,56	2,21
JUNIO	119,62	0,33	2,55
JULIO	120,16	0,45	3,01
AGOSTO	120,61	0,38	3,40
SEPTIEMBRE	120,65	0,03	3,43

Fuente: Suplemento de Normas Legales de El Peruano

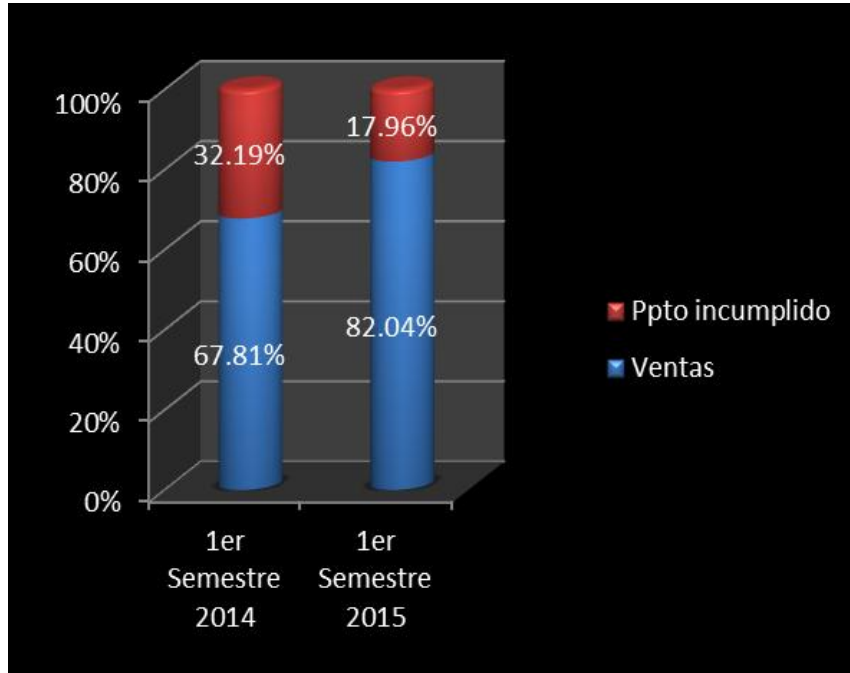
ANEXO N° 11
INFLACIÓN ENERO – JUNIO 2014

Cuadro 53									
INFLACIÓN									
(Variaciones porcentuales)									
	Peso	2009	2010	2011	2012	2013	2014		
							Junio	Ene.-Jun.	12 meses
IPC	100,0	0,25	2,08	4,74	2,65	2,86	0,16	2,23	3,45
1. IPC sin alimentos y energía	56,4	1,71	1,38	2,42	1,91	2,97	0,11	1,45	2,77
a. Bienes	21,7	2,31	1,07	2,37	1,60	2,62	0,16	1,49	2,81
b. Servicios	34,8	1,24	1,58	2,45	2,10	3,18	0,07	1,42	2,75
2. Alimentos y energía	43,6	-0,86	2,98	7,70	3,55	2,73	0,22	3,18	4,26
a. Alimentos y bebidas	37,8	0,57	2,41	7,97	4,06	2,24	0,28	3,00	3,55
b. Combustibles y electricidad	5,7	-10,40	6,80	6,01	0,22	6,09	-0,19	4,34	9,08
Combustibles	2,8	-12,66	12,21	7,54	-1,48	5,95	-0,60	2,02	6,71
Electricidad	2,9	-4,56	1,36	4,30	2,19	6,23	0,24	6,90	11,70

Fuente: Reporte de inflación Julio 2014 – Banco Central de Reserva del Perú.

ANEXO N° 12

CUMPLIMIENTO DE LOS OBJETIVOS DE VENTAS PROPUESTOS POR GERENCIA COMERCIAL PARA LOS SEMESTRES 2014 Y 2015



Fuente: Gerencia comercial – Electrotiendas del Perú SAC.

ANEXO Nº 13

TIPO DE CAMBIO PROMEDIO DEL PERIODO

CUADRO 40 TIPO DE CAMBIO PROMEDIO DEL PERIODO (Soles por U.S. dólar) 1/
Average Exchange Rate (Soles per dollar)

	Promedio del período <i>Period Average</i>						
	Interbancario 2/ <i>Interbanking Rate</i>			Bancario <i>Banking Rate</i>			
	Compra <i>Bid</i>	Venta <i>Ask</i>	Promedio <i>Average</i>	Compra <i>Bid</i>	Venta <i>Ask</i>	Promedio <i>Average</i>	
<u>2013</u>	<u>2.701</u>	<u>2.704</u>	<u>2.702</u>	<u>2.701</u>	<u>2.703</u>	<u>2.702</u>	<u>2013</u>
Dic.	2.784	2.787	2.786	2.784	2.786	2.785	Dec.
<u>2014</u>	<u>2.837</u>	<u>2.840</u>	<u>2.839</u>	<u>2.837</u>	<u>2.839</u>	<u>2.838</u>	<u>2014</u>
Ene.	2.808	2.810	2.809	2.808	2.810	2.809	Jan.
Feb.	2.810	2.813	2.813	2.812	2.813	2.813	Feb.
Mar.	2.805	2.807	2.807	2.806	2.807	2.806	Mar.
Abr.	2.791	2.795	2.794	2.794	2.795	2.794	Apr.
May.	2.786	2.788	2.787	2.786	2.788	2.787	May.
Jun.	2.793	2.795	2.795	2.793	2.795	2.794	Jun.
Jul.	2.785	2.787	2.786	2.785	2.787	2.786	Jul.
Ago.	2.814	2.816	2.815	2.814	2.815	2.814	Aug.
Set.	2.863	2.866	2.865	2.863	2.865	2.864	Sep.
Oct.	2.906	2.908	2.907	2.905	2.907	2.906	Oct.
Nov.	2.924	2.926	2.926	2.924	2.926	2.925	Nov.
Dic.	2.961	2.964	2.963	2.960	2.963	2.962	Dec.
<u>2015</u>	<u>3.184</u>	<u>3.186</u>	<u>3.185</u>	<u>3.183</u>	<u>3.186</u>	<u>3.184</u>	<u>2015</u>
Ene.	3.005	3.008	3.007	3.004	3.007	3.006	Jan.
Feb.	3.078	3.080	3.079	3.077	3.080	3.079	Feb.
Mar.	3.091	3.093	3.092	3.090	3.093	3.092	Mar.
Abr.	3.119	3.122	3.121	3.118	3.121	3.120	Apr.
May.	3.150	3.152	3.151	3.149	3.152	3.150	May.
Jun.	3.161	3.163	3.162	3.160	3.162	3.161	Jun.

1/ A partir de 2004 los tipos de cambio promedio interbancario corresponden a las cotizaciones por transacciones ejecutadas en Datatec.

2/ Los datos corresponden al promedio del mes a la fecha indicada.

Fuente: BCRP, SBS, Reuters y Datatec.

Elaboración: Gerencia de Información y Análisis Económico - Subgerencia de Estadísticas Macroeconómicas.

ANEXO N° 14

EVALUACIÓN DEL IMPACTO NORMATIVO LEGAL DEL CAMBIO EN LA ESTRUCTURA REMUNERATIVA DE LOS ASESORES COMERCIALES DE LA EMPRESA ELECTROTIENDAS DEL PERÚ SAC

ELECTROTIENDAS DEL PERU S.A.C

R.U.C. N° 20520718100

EVALUACIÓN DEL IMPACTO NORMATIVO LEGAL DEL CAMBIO EN LA ESTRUCTURA REMUNERATIVA DE LOS ASESORES COMERCIALES DE LA EMPRESA ELECTROTIENDAS DEL PERÚ SAC

Para evaluar el impacto a nivel legal del cambio en la estructura remunerativa de los asesores comerciales de la empresa es importante determinar primero las contingencias que podríamos tener y ello lo enfocamos en el desarrollo de los siguientes puntos:

1. ¿Se considera el cambio remunerativo una disminución de la Remuneración actual del Trabajador?
La respuesta a este punto
2. ¿Constituye hostilidad laboral el cambio de la estructura remunerativa?

Respecto al primer punto es importante señalar que la remuneración es uno de los elementos más importantes de la relación laboral y según la constitución de 1993 en su artículo 24° nos indica que: El trabajador tiene derecho a una remuneración equitativa y suficiente, que procure para el y su familia, el bienestar material y espiritual.

El pago de la remuneración y de los beneficios sociales del trabajador tiene prioridad sobre cualquiera otra obligación del empleador.

Las remuneraciones mínimas se regulan por el Estado con participación de las organizaciones representativas de los trabajadores y de los empleadores.

Realizando el análisis sobre si constituye o no el cambio en la estructura remunerativa una disminución de la remuneración podemos advertir que el cambio que se sugiere implementar no amerita disminución de la remuneración al seguir manteniendo el esquema actual para los asesores que no tengan una producción igual o mayor a S/. 26,500.00 de margen incluso puede constituir un incremento sustancial en función a los resultados y que incluso a los trabajadores que no lleguen a dicho importe seguirán bajo las mismas condiciones descritas anteriormente.

Sin embargo, partiendo del hecho formal que constituye toda relación laboral, se deberá realizar y gestionar la firma de una adenda al contrato de trabajo en donde se establezca las nuevas condiciones remunerativas y con la firma de dicho documento podremos acreditar su aceptación ante cualquier inconveniente futuro; asimismo no podemos estar ante la renuncia a un derecho pues objetivamente no existe vulneración alguna. Por otro lado en dicha adenda se hará saber la causa objetiva de su celebración.

En cuanto a los nuevos trabajadores se incluirá en su contrato de ingreso las nuevas condiciones por lo que en ellos no existe cambio o reestructuración alguna.

En cuanto al segundo punto es importante señalar lo que prescribe el literal b) del artículo 30° de la Ley de Productividad y Competitividad Laboral (LPCL), aprobada por Decreto Supremo N° 003-97-TR, indica que solamente la reducción inmotivada de remuneración importa un acto de hostilidad. En forma de aplicación complementaria, el Reglamento de la Ley de Fomento del Empleo (Decreto Supremo N° 001-96-TR) dispone que la reducción inmotivada se produce cuando existe una falta de causa objetiva o legal que sustente la rebaja salarial.

Habiendo analizado el primer punto y haber descartado el cambio de estructura remunerativa como una reducción de remuneración, hemos descartado también la posible hostilización al trabajador, concluyendo en que el cambio en la estructura en el esquema remunerativo es viable.

Dpto. Legal

11/2014

C.C Archivo

Trujillo, 01 de Octubre del 2016

Br. GUSTAVO ADOLFO MEGO GRADOS

Dr. EDUARDO VILCA TANTAPOMA

ASESOR