

UNIVERSIDAD PRIVADA ANTENOR ORREGO  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS  
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN



RELACIÓN DE LOS INCENTIVOS SALARIALES ADICIONALES A LA  
REMUNERACIÓN BASE CON LA EFICIENCIA DE LOS COLABORADORES DE  
LA OFICINA ZONA FRANCA- CAJA TRUJILLO DURANTE EL PERIODO  
FEBRERO-JULIO 2018

TESIS

Para Obtener el Título Profesional de Licenciada en Administración

Autora:

Br: Yoselit Denisse Fernández García.

Asesor:

Mg. José Paredes Alvarado.

TRUJILLO, PERÚ

2019

## PRESENTACIÓN

Señores miembros del jurado:

Presentamos a vuestra gran experiencia académica y excelencia profesional, el trabajo de investigación en modalidad de Tesis titulada: “RELACIÓN DE LOS INCENTIVOS SALARIALES ADICIONALES A LA REMUNERACIÓN BASE CON LA EFICIENCIA DE LOS COLABORADORES DE LA OFICINA ZONA FRANCA- CAJA TRUJILLO DURANTE EL PERIODO FEBRERO-JULIO 2018”.

La misma que tiene como finalidad obtener el Título de Licenciada en Administración.

La investigación responde la siguiente incógnita ¿De qué manera influyen los incentivos salariales adicionales a la remuneración base sobre la eficiencia en el rendimiento de los colaboradores de la Caja Trujillo- Agencia Zona Franca en el periodo Febrero-Julio 2018?

El objetivo que se busca alcanzar es: Determinar la relación entre los incentivos salariales adicionales al salario base frente a la eficiencia del desempeño de los colaboradores de la Caja Trujillo, sede Zona Franca durante el periodo febrero-julio 2018

Esperamos cumplir con las exigencias académicas exigidas por la universidad.

Trujillo, mayo 2019

Br. Yoselit Denisse Fernández García

## **DEDICATORIA**

A las fuerzas de la naturaleza que encaminan la vida hacia la felicidad plena.

A las personas involucradas emocional y académicamente en este proceso.

A cada día transcurrido, a la vida por dejarme correr, volar, soñar y finiquitar esta etapa.

**Br. Fernández García, Yoselit Denisse**

## **AGRADECIMIENTO**

A Dios, en todas sus formas, por la oportunidad de cada día transcurrido.

A los padres, como proveedores de instrumento del día a día y el carácter que la vida exige.

Br. Fernández García, Yoselit Denisse.

## RESUMEN

El objetivo del presente es demostrar la relación entre los incentivos salariales adicionales a la remuneración base con la eficiencia de los colaboradores de la oficina Zona Franca- Caja Trujillo durante el periodo Febrero- Julio 2018. Las variables independiente y dependiente son: el incentivo salarial y la eficiencia respectivamente. Las técnicas aplicadas para la investigación fueron: la entrevista al Administrador de Zona Franca y Gerente de División, además de la encuesta aplicada a los colaboradores. El problema hace referencia a la siguiente interrogante: ¿De qué manera influyen los incentivos salariales adicionales a la remuneración base sobre la eficiencia en el rendimiento de los colaboradores de la Caja Trujillo- Agencia Zona Franca en el periodo Febrero-Julio 2018?, siendo la hipótesis: Los incentivos salariales adicionales a la remuneración base influyen directamente en la eficiencia del desempeño de los colaboradores evaluados de la agencia Zona Franca de Caja Trujillo durante el periodo Febrero- Julio 2018. Los resultados muestran los factores influyentes en un mejor desempeño de los colaboradores, siendo así el factor salario el más importante, seguido por un desarrollo de línea de carrera y clima laboral.

*Palabras clave:* Incentivos salariales, remuneración, eficiencia, salarios de eficiencia, rendimiento, desempeño.

## **ABSTRACT**

This research work was carried out with the purpose of demonstrating the close relationship between the additional salary incentives to the net base pay and the efficiency of the employees of the Free Zone- Caja Trujillo during the period February - July 2018. Besides, the current state of the company was also known. The independent and dependent variables are: salary incentive and efficiency respectively. The techniques applied for the investigation were: Interview with the free zone Administrator and Division Manager, in addition to the survey applied to the collaborators. The problem refers to the following question: How do the additional salary incentives to the net base pay influence the efficiency in the performance of the employees of the Caja Trujillo-free zone in the period February-July 2018, being the hypothesis: The additional salary incentives to the net base pay directly influence the efficiency of the performance of the employees evaluated of the free zone Caja Trujillo during the period February-July 2018. The results obtained from the research show the influential factors in a better performance of the employees, being the salary factor the most important, followed by a development of professional growth and work climate.

Keywords: Salary incentives, net base pay, efficiency, efficiency salaries, performance

## ÍNDICE

PRESENTACIÓN .....	ii
DEDICATORIA.....	iii
AGRADECIMIENTO.....	iv
RESUMEN .....	v
ABSTRACT .....	vi
<b>CAPÍTULO I:</b> Introducción.....	1
Formulación del Problema .....	2
Realidad Problemática .....	2
Enunciado del Problema .....	6
Antecedentes del Problema .....	6
Justificación.....	10
Hipótesis.....	11
Objetivos .....	11
Objetivo General .....	11
Objetivos Específicos .....	11
Marco Teórico .....	12
Salarios de eficiencia .....	12
Justificaciones para los salarios de eficiencia .....	13
Teoría de Motivación.....	16
Teoría de Enriquecimiento Personal .....	18
Marco Conceptual .....	19
<b>CAPÍTULO II:</b> Material y Procedimientos.....	23
Material .....	24
Población.....	24
Marco de Muestreo .....	24
Unidad de Análisis.....	24
Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos.....	24
Procedimientos.....	25

Diseño de Contrastación .....	25
Análisis y Operacionalización de Variables .....	27
Procesamiento y Análisis de Datos .....	29
<b>CAPÍTULO III: Presentación y Discusión de Resultados .....</b>	<b>30</b>
Presentación de Resultados.....	31
Resultados de la Entrevista Aplicada al Administrador .....	31
Resultados de la Entrevista Aplicada al Gerente de División .....	32
Análisis de la Entrevista Aplicada al Administrador .....	34
Análisis de la Entrevista Aplicada al Gerente de División .....	35
Resultados de la Encuesta aplicada a los Colaboradores .....	36
Incentivo Salarial.....	37
Eficiencia.....	43
Prueba Chi-cuadrado .....	47
Discusión de Resultados.....	48
CONCLUSIONES.....	51
RECOMENDACIONES .....	52
REFERENCIAS.....	53
ANEXOS .....	58
Anexo 1: Ranking de Cajas Municipales 2007 .....	59
Anexo 2: Ranking de Cajas Municipales 2014 .....	59
Anexo 3: Ranking de Cajas Municipales 2018 .....	60
Anexo 4: Instrumentos de recolección de datos: encuesta aplicada a los colaboradores .....	61
Anexo 5: Validación de encuesta aplicada a los colaboradores .....	65
Anexo 6: Instrumentos de recolección de datos-guía de entrevista dirigida al administrador zona franca-Caja Trujillo.....	66
Anexo 7: Instrumentos de recolección de datos-guía de entrevista dirigida al gerente de división de Caja Trujillo .....	67

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1.	Dato de encuestados según género.....	36
Tabla 2.	Información de encuestados según rango de edad .....	36
Tabla 3.	Rangos de salario.....	37
Tabla 4.	Incentivos salariales y esfuerzo.....	37
Tabla 5.	Política salarial ajustada a la realidad .....	38
Tabla 6.	Salario básico dentro del total .....	38
Tabla 7.	Percepción de aumento de incentivos.....	39
Tabla 8.	Créditos colocados y mejoras salariales .....	39
Tabla 9.	Motivación. ....	40
Tabla 10.	Valoración de la empresa.....	40
Tabla 11.	Tiempo de permanencia.....	41
Tabla 12.	Factores influyentes .....	41
Tabla 13.	Salario como factor determinante.....	42
Tabla 14.	Porcentaje de incentivos dentro del total percibido .....	42
Tabla 15.	Política de ascensos.....	43
Tabla 16.	Ascenso durante el tiempo de permanencia .....	43
Tabla 17.	Tiempo para el ascenso .....	44
Tabla 18.	Mejoras salariales esperadas.....	44
Tabla 19.	Esfuerzo de los colaboradores. ....	45
Tabla 20.	Cumplimiento promedio de meta.....	45
Tabla 21.	Tiempo requerido para alcanzar el 80% de la meta mensual.....	46
Tabla 22.	Tiempo requerido para concretar una venta.....	46
Tabla 23.	Prueba Chi-cuadrado .....	47

# **CAPÍTULO I**

## **INTRODUCCIÓN**

## Formulación del problema

### 1.1.1 Realidad Problemática:

Los servicios de las entidades bancarias, han aumentado en los últimos años, sin embargo, una alternativa a los bancos regulares son las cajas o cooperativas. De tal manera, Caja Trujillo es una de las entidades con mayor renombre en la ciudad. Los servicios que puede ofrecer van desde una cuenta de ahorros, transferencias hasta créditos hipotecarios, vehiculares o de emprendimiento. De manera que, esos productos son los que forman parte de los mayores movimientos dentro de la institución.

La visión de Caja Trujillo es ser la primera microfinanciera reconocida por su agilidad y bancarización digital, de manera que, los esfuerzos del capital humano están dirigidos a alcanzar el mayor número de afiliados con un alto valor de aporte a la institución.

Dicho esto, es importante resaltar la importancia y el cuidado que tiene Caja Trujillo con su capital humano, puesto que son conscientes que son quienes acercan la institución a los usuarios, aquellos que viven el día a día con las personas a quienes le ofrecen los servicios.

Según el informe de ranking de créditos, depósitos y patrimonio emitido por la SBS, al 31 de enero del 2018, Caja Trujillo se encuentra sexta en el ranking por créditos directos, con una participación del 7,91% del mercado con un monto de 1558037 en miles de soles, siendo Caja Arequipa la primera con una participación del 21.32% del mercado y 4 197 824 miles de soles, luego se encuentra Piura con 16.18% de participación y 3 184 921 miles de soles. Por otro lado, también se muestra que a Enero de

2018, Caja Trujillo se encuentra sexta en el ranking de depósitos totales, con una participación de 8.41% del mercado y 1 607 251 miles de soles, siendo las cajas Arequipa y Piura con 21.19% y 17,91% el primer y segundo lugar en el ranking, con montos de 4 049 895 mil soles y 3 422 457 soles respectivamente. Estos datos son mostrados por la SBS, sin embargo debe tenerse en cuenta que Caja Trujillo cuenta con un total de 1827 personas laborando, de los cuales, 11 son gerentes, 122 funcionarios y 1694 empleados. Dicho informe además señala que, dentro de los factores influyentes para la retención del talento es el salario, clima laboral y reconocimiento profesional.

Según Marx (1976), en su teoría de “salarios de eficiencia”, sustenta que “la eficiencia es el resultado de una variable, siendo así el salario la variable independiente y la eficiencia, variable dependiente”. Ya que el salario está relacionado con la eficiencia (además de la motivación), la eficiencia es el resultado de una variable y los incentivos salariales la variable que dinamiza la eficiencia.

Según la Revista de Investigación de la Facultad de Ciencias Administrativas UNMSM (2005), en el diagnóstico de factores motivacionales de empleados peruanos, sustentan que, “el punto de partida es la opinión que las diferentes teorías sobre motivación no siempre son enteramente aplicables a todas las realidades y en todos los países. Dependerá de la cultura, costumbres, valores, situaciones sociales y económicas que condicionarán el modo de pensar y actuar de los trabajadores, situación que incide en los estudios que se realiza con relación a la motivación”

De lo citado podremos deducir que, en cualquier investigación relacionada a la motivación laboral no pueden aplicarle las teorías

tal cual son expuestas, sino tener en cuenta los factores externos y particulares de cada cultura o sociedad, ya que los factores que pueden ser influyentes o determinantes en una, pueden no serlo en otra. De manera que, al momento de implementar un plan de motivación del personal es sumamente importante identificar cuidadosamente las necesidades.

Según el informe anual de participación en el mercado financiero emitido por la SBS, se observa una caída progresiva de la participación y ranking de la caja Trujillo frente a las otras entidades, mostrándose los siguientes datos.

El ranking de créditos, depósitos y patrimonio al 31 de enero del 2007, ubicaba a Caja Trujillo en el puesto 1, con un monto de 626 892 miles de soles, con una participación del 17.92% del mercado total, seguida por Caja Arequipa con un monto de 692 565 miles de soles con una participación de mercado de 18.94% sin embargo, presentaba un porcentaje acumulado de 34.85% a diferencia del 17.92% de Caja Trujillo. (Ver anexo 1)

En el ranking del año 2008, Caja Trujillo fue desplazada hasta el 4 lugar, siendo precedida por las Cajas Arequipa, Piura y Huancayo. Siendo el monto de 1, 279,610 con una participación de 10.33% del mercado. Sin embargo, el monto de Caja Arequipa fue 2, 857,875 representando un 23.08% de la participación en el mercado. (Ver anexo 2)

Por otro lado, en el ranking del año 2018, tuvo un descenso hasta el 6to lugar, siendo aventajada por las Cajas Arequipa, Piura, Huancayo, Sullana y Cusco. Teniendo un monto de 1.558.037 con una participación de 7.91% del total del mercado, por otro lado Caja Arequipa tuvo un monto de 4.197.824 con una participación

de 21.32%, en segundo lugar se ubicó Caja Piura 3,184,921 con una participación de mercado de 16.18%. (Ver anexo 3)

Según el libro de memorias de Caja Trujillo del año 2013, la institución se focalizó en el desarrollo de políticas de mejora de clima laboral, el mismo que permitió crear un ambiente positivo y de óptimo bienestar con mayor motivación, dando como resultado una mayor productividad de los trabajadores con un aumento significativo de lealtad y compromiso con la organización.

Adicional a estos cambios, se implementaron políticas de promociones o re categorizaciones del personal de negocios.

Finalmente, el interés por el desarrollo de línea de carrera dentro de la institución fue en aumento. La misma que está correlacionada, según el libro de memorias de la institución a una mejora remunerativa *basada en la productividad*. Haciendo hincapié que estas políticas de mejora, repercutieron en la disminución del indicador de rotación acumulado anual de 40.25% en el 2012, pasando a un 30.67% al 2013, según el reporte anual de ASOMIF.

Partiendo de esto, se puede identificar a la remuneración, a través de los incentivos salariales, como un factor motivacional que mueve a los empleados sobre la eficiencia de cada uno frente al trabajo.

### 1.1.2 Enunciado del problema o interrogante

¿De qué manera influyen los incentivos salariales adicionales a la remuneración base sobre la eficiencia de los colaboradores de la Caja Trujillo- Agencia Zona Franca en el periodo Febrero-Julio 2018?

### 1.1.3 Antecedentes

#### **Internacionales:**

Bravo y Yépez (2016), en su tesis de posgrado “Diseño de una política salarial utilizando la herramienta de la valoración de cargos. Caso de estudio: Institución Financiera Ecuatoriana” concluyen que: “El proceso de valoración de cargos es un método adaptable y amigable para las organizaciones, ya que está guiado por factores y puntos que hacen el proceso fácil de implementar.” (p. 45).

Así mismo, Iranzo (2017), en su tesis de posgrado “-análisis, descripción, y valoración de puestos de trabajo en las organizaciones” afirma que: “El proceso de valoración de cargos no solo sirve como insumo para la fijación de bandas salariales, sino que también para establecer las políticas para generar carrera o de sucesión en organizaciones con perfiles de alto potencial.” (p. 87)

Banco Mundial (2016), en su informe “Productividad: un tema fundamental para combatir la pobreza en Brasil” (Brasil) sustenta que:

Incrementar la productividad no significa aumentar el desempleo o hacer más con menos personas, pero sí mejorar la calidad del trabajo y de lo que se produce. La productividad en Brasil no es baja por la cantidad de horas trabajadas, sino por una serie de factores relacionados, los cuales pueden ser el costo de hacer negocios o la eficiencia y apertura comercial. (p. 23)

Iriondo (1998), en su tesis “Determinación de los salarios en la industria manufacturera española. Una aplicación de la teoría de los salarios de eficiencia” (España) afirma que:

El salario de los obreros en los países subdesarrollados está altamente relacionado con la eficiencia de los mismos, sin embargo estos resultados no se verán sino a largo plazo, una vez que los hijos de los mismos hayan sido alimentados y gocen de un mejor estilo de vida, el salario estimula su lealtad y esfuerzo. (p. 56)

### **Nacionales:**

Moreno, Paredes, Seminario (2016), en su tesis “Salario Emocional: Diseño de lineamientos de fidelización del talento humano en el sector retail, caso supervisores de tiendas por departamento Ripley” (Perú), sostienen que:

Una compañía debe comprender que las personas tienen distintos niveles de motivación, y por ello deben considerar distintos niveles de retribución, como compensación en efectivo garantizada, incentivos a largo plazo, beneficios y prestaciones, flexibilidad horaria, entre otros.

Concluye que, debido a que todo sistema de incentivos diseñado debe derivarse y sustentarse en una estructura de

compensaciones definida, debe existir una relación con la compensación fija asignada; por ello, siempre y cuando se vinculen estos conceptos de compensaciones, se podrá entender con mayor claridad la relación de la inversión en compensaciones y su retorno expresado de forma cuantitativa, de acuerdo con los resultados alcanzados. (p. 84)

Los resultados mostrados por el autor, sostienen que cada empresa debe evaluar y tener en cuenta los distintos niveles de motivación y factores motivacionales de su equipo de trabajo, a fin de establecer una óptima relación entre los incentivos y la eficiencia esperada.

Barnet (2012), en su tesis “Análisis de los factores motivacionales de los funcionarios del sector bancario peruano”, (Perú), sostiene que:

Existen diversos factores tanto internos como externos para motivación del personal, tales como el poder y el reconocimiento, además del salario. Sin embargo, el nivel de influencia de estos factores en los trabajadores, depende de la entidad en la que laboren, el puesto y rango de edad. (p. 33)

Céspedes (2003), en su informe “Efectos del salario mínimo en el mercado laboral peruano”, (Perú), sustenta que:

En términos regionales, los incrementos de remuneración mínima tuvieron efectos sobre los ingresos, y mediante esta vía sobre la competitividad de los países. Las evidencias que se extraen de los estudios regionales, es que, en los casos evaluados en la región latinoamericana, Chile, Colombia y Brasil, el incremento del salario

mínimo ha tenido efectos no deseados sobre el mercado laboral, al inducir reducciones del empleo e incrementos en el desempleo, especialmente entre aquellos trabajadores cuyas remuneraciones se ubican alrededor del salario mínimo. Así mismo, se sugiere que niveles altos de los salarios mínimos podrían afectar la competitividad de los países; de este modo, los altos incrementos de los salarios podrían incrementar los costos de las empresas, especialmente aquellas cuya producción está destinada al comercio internacional, afectando, en última instancia, la competitividad de estas. (p. 63)

### **Regionales:**

Gonzales (2017), en su tesis de pregrado “Motivación laboral entre los agentes de seguridad de una universidad pública y una privada en Trujillo” (Trujillo), recomienda:

Reforzar el compromiso de los colaboradores con la institución; a través del reconocimiento de logros individuales y de equipo; de manera que el éxito obtenido en el desempeño laboral sea motivado en continuidad y así los colaboradores se sientan valorados por la institución. (p. 71)

El autor plantea que debe reforzarse el compromiso de los trabajadores a través del reconocimiento de logros, se entiende así que a mayor compromiso del trabajador con la empresa, el resultado de eficiencia será mejor.

Sánchez (2016), en su tesis de pregrado “Factores motivacionales para mejorar el comportamiento organizacional de los

colaboradores del Banco de la Nación- Agencia 1 de la ciudad de Trujillo en el año 2016”, concluye que:

Una de las causas de desmotivación en la agencia financiera es la carga excesiva de trabajo, factores salariales y falta de recompensas, además de identificarse estos factores como elementos claves para mejorar el comportamiento organizacional de la institución. (p. 84)

#### 1.1.4 Justificación:

##### **Teórica:**

A través de esta investigación se contribuye a fortalecer la teoría de los salarios de eficiencia, la misma que es punto de partida para este documento. Por otro lado, mediante el conocimiento de la teoría, la investigación contribuye sustancialmente a entender los factores motivacionales de los colaboradores.

##### **Social:**

Se busca una mejora de valoración del personal a través de la identificación de los factores motivacionales en el desempeño de los mismos, de manera que, los incentivos salariales dinamicen la economía y a la vez mejorar el poder adquisitivo de las personas.

##### **Práctica:**

La investigación ha sido beneficiosa para identificar los factores influyentes y motivacionales de los colaboradores para finalmente poder contribuir a mejorar la eficiencia en sus labores y pueda beneficiar a la gestión de la institución.

### **Metodológica:**

Se busca obtener los resultados de la investigación a través de encuestas aplicadas al equipo de colaboradores, así como las entrevistas al Gerente de División y Administración de Agencia. Aplicar también la prueba Chi-cuadrado a fin de corroborar la relación planteada.

#### **1.2 Hipótesis**

Los incentivos salariales adicionales a la remuneración base tienen una relación directa a la eficiencia de los colaboradores evaluados de la agencia Zona Franca de Caja Trujillo durante el periodo Febrero- Julio 2018.

#### **1.3 Objetivos**

##### **Objetivo General**

Determinar la relación entre los incentivos salariales adicionales a la remuneración base frente a la eficiencia de los colaboradores de la Caja Trujillo, sede Zona Franca durante el periodo febrero-julio 2018.

##### **Objetivos específicos**

- Conocer los principales elementos de motivación de los colaboradores
- Analizar la eficiencia de los trabajadores en la agencia en función de los incentivos salariales recibidos.
- Demostrar la relación los incentivos salariales a la eficiencia de los colaboradores.

#### 1.4 Marco Teórico

##### Salarios de Eficiencia

De acuerdo a Gregory (2014), al momento de explicar el desempleo, los Salarios de Eficiencia (SE) resultan ser pieza clave, puesto que, la productividad laboral será el resultado del salario que los trabajadores perciban. De manera que, es razonable pensar que un mejor salario incentive a un trabajador y este muestre un mejor desempeño.

De acuerdo a las afirmaciones de Marx (1946), si el salario es menor al Valor de Fuerza de Trabajo la capacidad productiva disminuirá, de manera que, las herramientas tecnológicas que se tengan al alcance no serán aprovechadas adecuadamente.

Por otro lado, según Venegas y Rodríguez (2009), de acuerdo al Argumento de Liebstien, los trabajadores mejor nutridos tienden a tener incrementos en la productividad. Entonces, según la teoría del Valor de la Fuerza de Trabajo y la teoría Nutricional de Liebstien señalan que es posible una relación positiva entre el salario y productividad laboral, siendo esta última resultado de la primera.

Se entiende que la productividad es función del salario por los siguientes puntos:

- Nivel mínimo de vida: Las personas necesitan cubrir necesidades básicas cotidianas, de manera que van a trabajar y esforzarse por lo que necesitan o el estilo de vida que deseen tener.
- Motivación: Siendo el salario un factor motivacional, a más salario percibido mayor será la motivación del empleado frente al trabajo.
- Disminuye la rotación del empleo: Con un salario que cubra las necesidades básicas y sea un factor motivacional adecuado, el trabajador se verá en la necesidad de conservar su puesto de trabajo y también pierde interés por buscar otras oportunidades.

- Disminuye selección al adverso: Conformismo frente a un puesto de trabajo que no cubre el nivel mínimo de vida y tampoco es motivacional.

Según Carballo (1996), el Salario de Eficiencia depende de la relación que pueda existir entre salario y productividad y no de condiciones externas como la oferta y demanda laboral, puesto que, aunque un trabajador esté dispuesto a percibir menos de lo que el mercado ofrece, la empresa no lo contratará porque no representaría una maximización de beneficios, sino más bien un gasto innecesario.

#### **Justificaciones para los salarios de eficiencia**

- Teoría de Shirking: Desormeaux (2010), si el empleador no observa el esfuerzo de los trabajadores, pagar salario de eficiencia puede incentivar a los trabajadores a esforzarse. De tal manera, que los salarios exigen un nivel mínimo de esfuerzo, sin embargo, si no se esfuerzan, cabe la posibilidad de ser sorprendidos, y ser confrontados a un despido.
- Modelos de rotación de personal: Algunas empresas buscan reducir sus costos administrativos a través de la disminución en la rotación del personal, ya que esto genera altos costos administrativos y operacionales, de manera que sí ofrecen salarios más altos a los del mercado con la finalidad de disminuir el índice de rotación. Campbell (1993), realizó un modelo teórico en el que los salarios están afectados únicamente por los costos de rotación.
- Modelos sociológicos: Este modelo está altamente relacionado a la conducta grupal y la influencia de los grupos informales dentro del trabajo, de manera que, el empleador puede pagar salarios por encima del equilibrio del mercado con la finalidad de mejorar los

estándares del grupo y la actitud de los colaboradores frente al trabajo. Además de las normas y el esfuerzo promedio mínimo que se exige en el grupo. Muchas veces la presión del grupo puede influir a una mejora del esfuerzo.

- Modelo de amenaza sindical: Es probable que las compañías estén propensas a enfrentar gastos a escala en la contratación y capacitación de los trabajadores. Si existen costos en la búsqueda de trabajadores o recolocación, la compañía deberá aumentar su oferta salarial o disminuir la calidad de los trabajadores que aceptarán, con el fin de sustituir varios puestos de trabajo rápidamente. Si solo son pocos los trabajadores que abandonan una compañía, sus compañeros de trabajo son los más probables a asumir el cargo y tienen mayor conocimiento específico del trabajo, por tanto son los más idóneos para el reemplazo. Cuando muchos trabajadores dejan la compañía, entonces habrá más pérdida de conocimiento valioso por cada trabajador y probablemente no haya nadie que esté en capacidad de asumir el reemplazo.

Según Yellen (1984), los Salarios de Eficiencia explican conductas que se dan en los mercados laborales.

**Rigidez en los salarios reales:** Las compañías no reducirían los salarios puesto que esto significaría un grado de ineficiencia en la producción.

**Mercados de trabajo duales:** El comportamiento de los sectores es distinto frente a la teoría de Salarios de Eficiencia. En los mercados formales se da el desempleo involuntario y salarios por encima del promedio del mercado y por el otro lado en el mercado informal tienen un comportamiento neoclásico.

**Diferencias salariales entre trabajadores homogéneos:** Esto hace referencia a que cada compañía tendrá los salarios de

eficiencia correspondientes con el nivel de esfuerzo que el trabajo implique, de esta manera, dos trabajadores con cargos similares pueden tener diferentes salarios según la compañía en la que se encuentren.

**Discriminación entre grupos de trabajadores:** Las empresas contratarán menos a las personas que tengan un costo de inducción esfuerzo más alto.

Por otro lado, Yellen da una clasificación de Salarios de Eficiencia según los estándares macroeconómicos que se usen para el soporte de la teoría.

**Modelos de holgazanería:** Dado que las empresas no pueden monitorear constantemente a sus trabajadores, los salarios son más altos, resultando la holgazanería una decisión más costosa, en caso de ser encontrados holgazaneando, el despido sería usado como castigo.

**Costos de rotación:** Los costos de rotación de personal son altos, puesto que además implica un tiempo de capacitación y asimilación del personal, por tanto, las empresas deben pagar un salario más alto al del Mercado con el fin de disminuir los índices de rotación

**Modelos de selección adversa:** La productividad de cada colaborador será variable, de manera que, las empresas ofrecerán salarios más altos, y todos aquellos que se ofrezcan a trabajar por un salario más bajo, podría ser calificado como ineficiente. De este modo, pagando salarios más altos, las firmas aplican un sistema de autoselección inconsciente.

**Modelos sociológicos:** Bien podría ser la explicación más sencilla a la teoría de salarios de eficiencia, puesto que, las compañías ofrecen salarios un poco más altos que el mercado con

el fin de esperar un desempeño un poco más alto del mínimo requerido.

### Teoría de motivación

Según Maslow (1954), “solo las necesidades no satisfechas influyen en el comportamiento de las personas pero la necesidad satisfechas no genera comportamiento alguno” Las necesidades fisiológicas nacen con la persona, el resto de las necesidades surgen con el transcurso del tiempo. A medida que las personas logran controlar sus necesidades básicas, van surgiendo otras necesidades en orden superior. Esto explica la diferencia de prioridades dentro de la motivación para cada individuo.

Se definen 3 tipos de motivación

**Intrínseca:** Aquella que nace de lo profundo de las personas con el fin de satisfacer los deseos de superación o autorrealización, la base está en que, de manera intrínseca una persona motivada no verá del mismo modo los fracasos que aquella que no lo está, sino los verá como una manera nueva de aprender ya que su satisfacción reside en el proceso que ha experimentado llevando a cabo la acción.

**Extrínseca:** Cuando se busca generar el interés en las personas a través de recompensas externas, salariales, reconocimientos, ascenso. La base de la motivación extrínseca es el fin de conseguir esos intereses o recompensas, y no la propia acción por sí misma.

**Trascendental:** Es poco egoísta, ya que busca motivar a formar parte de un equipo o grupo, además busca el beneficio del grupo. La base esta motivación trascendente está en las creencias, principios o valores de cada persona.

Por otro lado, Chiavenato (2010), sustenta que la motivación es el resultado de una interacción entre individuo y situación. Propone que la motivación está sujeta a lo siguiente:

El comportamiento es causado: El comportamiento es producto de una causalidad de elementos, puesto que tanto la herencia como el ambiente influyen de manera decisiva en el comportamiento.

El comportamiento es motivado: El comportamiento de las personas no es casual ni aleatorio, siempre tiene un objetivo orientado, una finalidad.

El comportamiento está orientado hacia objetivos: Existen expresiones que indican motivos del comportamiento, “deseo”, “impulso”, “necesidad”.

De acuerdo con, Frederick Herzberg (psicólogo orientado al trabajo y la gestión de empresas, define la motivación como el resultado influenciado por dos factores: factores de motivación y factores de higiene.

Los factores de motivación (logros, reconocimiento, responsabilidad, incentivos) son los que ayudan principalmente a la satisfacción del trabajador, mientras que si los factores de higiene (sueldo, ambiente físico, relaciones personales, status, ambiente de trabajo) fallan o son inadecuados, causan insatisfacción en el trabajador.

### Teoría del enriquecimiento personal:

Se precisa que para obtener los resultados deseados en un colaborador, las condiciones deben ajustarse, en cierta medida, a lo que el colaborador espera del empleador.

De acuerdo con, Herzberg (1959), en su teoría del Enriquecimiento Personal, sustenta lo siguiente “el enriquecimiento de un puesto de trabajo no puede ser una propuesta de un momento dado, sino una función continuada de dirección. No obstante, los cambios iniciales deberían durar un largo periodo de tiempo

Diversas razones para ello:

- Los cambios deberían elevar el trabajo hasta un nivel de facultad equiparable a la capacidad exigida al efectuar la contratación de un empleado
- Aquellos que tengan aún más conocimientos podrán demostrarlos mejor y conseguir la promoción a un puesto de más alto nivel;
- La naturaleza misma de los motivadores, a diferencia de los factores de higiene, es que tienen un efecto a mucho más largo plazo en las actitudes de los empleados. Puede que haya que enriquecer el trabajo de nuevo, pero esto no sucederá con tanta frecuencia como en el caso de los factores de higiene”

Teniendo en cuenta esta teoría se puede afirmar que el enriquecimiento de puestos de trabajo está dirigido a crear trabajos significativos y que impliquen un factor desafiante para el individuo a través de estímulos intrínsecos de motor como el logro, reconocimiento, responsabilidad o el reto.

## 1.5 Marco conceptual

### Salario:

De acuerdo con, López (2015), “se define como salarios, los ingresos que obtenga el trabajador por la prestación de un servicio personal subordinado, además de los salarios que incluye cualquier prestación que el trabajador obtenga derivados de la relación laboral”

### Eficiencia:

Según, Gregory (2014), la eficiencia del trabajo refleja los conocimientos de la fuerza laboral acerca de los métodos de producción, es decir a medida que hay más eficiencia gracias a la tecnología, el resultado será más trabajo en menos tiempo.

### Incentivo:

De acuerdo con Othón (2014), el término incentivo hace referencia a un plan de compensación que influye directamente en las compensaciones en sí como contingente o no garantizada. De manera que, los colaboradores recibirán esa parte de incentivo única y exclusivamente si cumplen una serie de requerimientos necesarios previamente definidos los mismos que pueden aplicarse a cualquier puesto de una organización.p283

### Incentivo Salarial:

Partiendo de Lopez y Othon (2015) se entiende como incentivo salarial a aquella compensación que influye directamente en el monto del salario final recibido al fin del plazo como consecuencia a haber cumplido con una serie de requerimientos específicos.

Robbins (2004) piensa que en la percepción de justicia de salario influyen la comparación social, las demandas del trabajo en sí y las habilidades del individuo y los estándares de salario de la comunidad.

Salarios de eficiencia:

Según afirma, Sotelo (2013), los salarios de eficiencia se fundamentan en que el trabajo no se considera un bien homogéneo, de modo que, la empresa debe procurar mantener a los mejores trabajadores. Además, se fundamenta en el hecho de la capacidad independiente entre aprender y generar productividad para la empresa por parte del trabajador, de modo tal, que se deben pagar salarios por encima del promedio para mantener a los trabajadores más productivos en la compañía.

De acuerdo con, Krugman (2008), “los salarios de eficiencia son salarios superiores al nivel de equilibrio pagados por las empresas como incentivo a la productividad”.

Motivación:

Según, Chiavenato (2010), define la motivación como “El resultado de la interacción entre el individuo y la situación que lo rodea. Dependiendo de la situación que viva el individuo en ese momento y de cómo la viva, habrá una interacción entre él y la situación que motivará o no al individuo”

Desempeño:

Según, Caplow (1976), el concepto de desempeño se basa en el sentido común y en la noción de que las organizaciones necesitan

una manera de identificar concretamente los fines y examinar si están trabajando bien de acuerdo a sus estándares.

De acuerdo con Campbell (1995), sustenta que, el desempeño tiene factores importantes como la efectividad, eficiencia y moral de los trabajadores. De modo que, el lucro es solo un factor de los indicadores de desempeño.

Salario Bruto:

De acuerdo al Informe de Salarios de la Organización 2016 de la Organización Internacional del Trabajo, se entiende que es el monto percibido total antes de los descuentos sujetos a ley, seguros. Este monto puede incluir horas extras, bonos al cargo, comisiones, etc.

Ratio:

De acuerdo a Wayne (1981), se entiende por ratio al indicador cuantitativo que puede tener luego explicación cualitativa de los números.

Rotación de personal:

De acuerdo a Álvarez (2013), la rotación de personal es la "(...) proporción de personas que salen de una organización – descontando los que lo hacen de una forma inevitable (jubilaciones, fallecimientos)- sobre el total de número de personas promedio de esa compañía en un determinado período de tiempo (habitualmente se consideran períodos anuales)

Según Chiavenato (1999), la relación porcentual entre las admisiones y los retiros y el promedio de trabajadores que pertenecen a la organización en cierto período.

#### Escala Salarial:

De acuerdo al Informe Mundial Sobre Salarios 2016 emitido por la Organización Internacional de Trabajo, define que, la escala salarial son las brechas de clasificación de los salarios según políticas establecidas por la organización, la cual puede estar sujeta a los factores más influyentes según el puesto, ventas, permanencia, rapidez.

#### Crédito:

Según el glosario de términos de la SBS, se define como el financiamiento otorgado bajo cualquier modalidad por las empresas del sistema financiero a sus clientes, generando así a cargo de éstos la obligación de entregar un monto de dinero estipulado. El mismo que, corresponde a la sumatoria de los créditos vigentes, reestructurados, refinanciados, vencidos y en cobranza judicial.

**CAPÍTULO II**  
**MATERIAL Y PROCEDIMIENTOS**

## 2.1 Material

2.1.1 Población: La agencia cuenta con un total de 43 colaboradores, incluyendo los agentes de ventanilla, plataforma, gerente de sede y los asesores.

Sin embargo, por la naturaleza de la investigación y la información que se necesita, se precisó evaluar solo a las personas que colocan créditos por determinado canal y tienen una función direccionada.

2.1.2 Marco de muestreo: El marco de muestreo definido para la presente investigación estuvo dado por todos los asesores de negocio de la Caja Trujillo, agencia Zona Franca, cuya característica principal es que tenga la capacidad de poder comisionar durante el periodo de trabajo.

2.1.3 Muestra: La muestra es el total de asesores responsables de la colocación de créditos.

Número total: 14 asesores.

2.1.4 Técnicas e instrumentos de recolección de datos:

Encuesta: Para determinar de primera mano el nivel de eficiencia de los colaboradores frente a los factores motivacionales.

Entrevista: Al gerente de sede, a fin de determinar el grado de compromiso e identificación con la problemática del personal a cargo, además de conocer desde un punto de vista gerencial las políticas motivacionales que se aplican a los colaboradores. Además a los colaboradores encuestados, aquellos que obtengan mayor y menor comisión, de manera que, se pueda conocer ambos lados de la realidad.

Cuestionario: El cual tuvo como fin identificar factores claves e influyentes en la investigación.

## 2.2 Procedimientos

### 2.2.1 Diseño de Contrastación

Se optó por el tipo de diseño descriptivo correlacional de corte transversal, el cual mide la relación existente entre dos variables en un determinado momento, sin importar por cuánto tiempo se mantendrá dicha característica ni cuándo fue adquirida.

Puede expresarse de la siguiente manera:



Donde:

X = Incentivo Salarial

R= Relación

Y= Eficiencia

2.2.2 Análisis de variables:  
Operacionalización de variables:

a. Variable Independiente.

Incentivo Salarial: Se entiende como incentivo salarial a aquella compensación que influye directamente en el monto del salario final recibido al fin del plazo como consecuencia a haber cumplido con una serie de requerimientos específicos

b. Variable Dependiente.

Eficiencia: Es la capacidad de disponer de algo óptimamente con el fin de conseguir un objetivo.

Para la escala de medición de la eficiencia como respuesta al incentivo salarial a través de la motivación del personal se usará la escala de Likert en los ítems que respondan a la percepción de los colaboradores. Dicha escala muestra 5 niveles de respuesta, de manera que, permita medir actitudes y mostrar el grado de conformidad frente a las afirmaciones propuestas.

1. Totalmente de acuerdo
2. De acuerdo
3. Indiferente
4. Desacuerdo
5. Totalmente desacuerdo

VARIABLE A INVESTIGAR	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DIMENSIONES	INDICADOR DE VARIABLES	TIPO DE VARIABLE	ESCALA DE DIMENSIÓN
Variable independiente:  <b>INCENTIVO SALARIAL</b>	Se entiende como incentivo salarial a aquella compensación que influye directamente en el monto del salario final recibido al fin del plazo como consecuencia a haber cumplido con una serie de requerimientos específicos	-Salario bruto  -Ratio de rotación de personal  -Escalas Salariales	Rango de salarios según desempeño.  Relación de rotación de personal por factor salarial.  Evolución de los salarios en los últimos 5 años.	Cuantitativa	-Monto.  Ratio.  Rango

<p>Variable dependiente:</p> <p><b>EFICIENCIA</b></p>	<p>Es la capacidad de disponer de algo óptimamente con el fin de conseguir un objetivo.</p>	<p>-Número de créditos colocados.</p> <p>Porcentaje de ventas concretadas al mes.</p>	<p>Créditos colocados en la caja Trujillo-Sede.</p> <p>Remuneración recibida incluido los incentivos.</p>	<p>cuantitativa</p>	<p>Número de ventas cerradas.</p> <p>Monto</p>
---	---	---	---	---------------------	--

### 2.2.3 Procesamiento y análisis de datos:

Para el procesamiento y análisis de resultados, se usaron los programas Microsoft Excel y SPSS.

Por otro lado, en cuanto a las técnicas aplicadas para el procesamiento de datos:

- Trabajo de campo.
- Tabulación.
- Tablas.
- Ordenamiento de información, datos.
- Análisis e interpretación.

En esta parte del proceso de investigación se aplicó la encuesta a la muestra, es decir los trabajadores de la Caja Trujillo-Zona Franca, para el análisis de los resultados obtenidos las encuestas fueron tabuladas, así mismo, se hicieron tablas representativas de los resultados, de manera que, se obtuvo un análisis óptimo y exacto de los mismos.

En cuanto a la entrevista con el Gerente de División y el Administrador, los resultados de la misma fueron estudiados de acuerdo al fin de la investigación, teniendo en cuenta los objetivos.

## **CAPÍTULO III**

# **PRESENTACIÓN Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS**

### 3.1 Presentación de resultados

#### Entrevista aplicada al administrador Zona Franca

P1: ¿Cuál es la percepción de la realidad motivacional del equipo que lidera?

**R1:** Es estacional, lo cual significa que depende mucho de cuál sea la época del año en la que se encuentre, la misma que determina además el movimiento del mercado y en qué medida es más sencillo concretar ventas.

P2: ¿Cuál es la satisfacción de los colaboradores con relación al salario percibido y el trabajo desempeñado?

**R2:** Muchas veces se han acercado asesores a mostrar el descontento, sin embargo, la estrategia como líder es hacer un acompañamiento durante el proceso de venta a fin de detectar errores en la venta y solucionar posibles malos resultados al final.

P3: ¿Considera que el desempeño de los colaboradores guarda relación con el salario que perciben?

**R3:** Tiene claro que si trabajan más van a recibir mejores salarios, sin embargo, es importante tener en cuenta que, deben orientar su esfuerzo de manera inteligente, hacia clientes con mejor capacidad de pago.

P4: ¿Cuál cree que es la Influencia de los factores motivacionales en el desempeño eficiente de los colaboradores?

**R4:** Definitivamente la motivación que pueden tener es variable, puede depender de factores ajenos a la empresa, pero también existen aquellos que están directamente relacionados con el trato

que reciben por parte de su superior y la situación del mercado en el que se desempeña

P5: ¿Cuáles fueron los factores motivacionales implementados durante su gestión?

**R5:** Durante las reuniones de Gestión, en las que se hacen retroalimentaciones al equipo, se hicieron propuestas nuevas de cómo desarrollar una venta. Además, se hacen en 2 grupos, de modo que, sea un tanto más personalizada al asesor y sientan que son importantes en la empresa. Por otro lado, el administrador de sede opina que un incentivo a implementar podrían ser las capacitaciones

#### Entrevista aplicada al Gerente de División

P1: Ante casos de desmotivación evidentes, ¿cuáles han sido las medidas correctivas aplicadas?

**R1:** Cuando existen casos de frustración con una venta en particular o un cliente, se hace un acompañamiento personalizado, de manera que, el asesor pueda sentir el apoyo como Gerente de División

P2: ¿Cuál cree que es el problema más importante dentro de la cultura motivacional de la institución?

**R2:** No se había planteado una cultura de motivación propiamente dicha, por otro lado el equipo no sentía que los logros eran reconocidos y se hacía mayor énfasis en los errores cometidos, dejando de lado los aspectos positivos.

P3: Como líder, ¿cuál es la actitud que asume frente a la desmotivación del equipo?

**R3:** Siempre busca estar presente con una imagen positiva y dinámica dentro del equipo, no solo como el líder que busca el error para el llamado de atención

P4: ¿Cuáles han sido las medidas correctivas durante su gestión?

**R4:** Se implementó el plan de motivación “Triunfadores” el mismo que busca fortalecer los avances y méritos del equipo a través de diplomas de reconocimiento al desempeño y resultados.

P5: En un mediano plazo, ¿cuáles son las medidas que podría implementar?

**R5:** De momento se busca evaluar el resultado del nuevo programa implementado y con base en eso, buscar mejoras o cambios en la cultura de motivación de la empresa.

### Análisis de entrevista aplicada al administrador

- Si la motivación es estacional, se pueden atribuir a factores externos que no tiene que ver con la institución, sin embargo, se puede disminuir el impacto de los factores dependientes de la institución, de manera que, el efecto de los factores externos no tenga tanto impacto como aparentemente se ha venido dando.
- Se debe seguir trabajando en buscar la forma de asesorar al equipo de manera personalizada, cada persona tiene una forma distinta de percepción de la realidad y responden a diferentes estímulos. Si se da una atención personalizada, es más probable que se encuentren soluciones más ajustadas a la realidad de cada uno.
- Esto tiene relación con la encuesta aplicada, la misma que muestra que, aquellos colaboradores que perciben más salario están más de acuerdo con la política salarial y el monto que reciben.
- Aunque se establece que la motivación es estacional, los programas de reconocimiento implementados recientemente, están causando un impacto positivo en el equipo, por otro lado, hay algunas personas que aún no se sienten satisfechas con las medidas que vienen desarrollándose.
- Desde el momento en el que se reconoce e identifica un problema de cultura motivacional, la institución se encuentra en el camino a la solución, de modo que, implementar el plan de reconocimiento al esfuerzo es el camino para batallar la desmotivación.

### Análisis de entrevista aplicada al Gerente de División

- Se evidencia el interés del líder por mejorar la cultura de trabajo y motivación en el equipo.
- Fue partícipe de la identificación del problema, además busca la solución no solo a través de parámetros ya establecidos de la institución, sino ideando nuevos caminos.
- Es consciente que la actitud que muestra puede repercutir en el desempeño del equipo entonces muestra una forma de amedrentar los efectos externos de desmotivación del equipo.
- Se identificó el problema y se buscó una vía de solución, la misma que están en evaluación para determinar qué tan eficiente está siendo en el equipo.
- Como se menciona líneas arriba, el plan implementado está siendo evaluado. La solución solo ha sido orientada a uno de los factores de problema y probablemente solo a un grupo de colaboradores que responden a la meritocracia y reconocimiento.

### Resultados de la encuesta aplicada a los colaboradores

Se detallan los resultados de la encuesta aplicada a los 14 colaboradores de la Caja Trujillo-Zona Franca, los mismos que han sido procesados en Microsoft Excel 2013, así mismo, los resultados son representados en tablas elaboradas por quién realiza la presente investigación.

Tabla 1

*Dato de encuestados según género.*

Género	N	%
Femenino	9	64%
Masculino	5	36%
Total	14	100%

Fuente: Aplicación de encuesta JUNIO--2018  
Elaborado: Por la autora

**Interpretación:** Se evidencia que, más del 50% de asesores en la agencia Zona Franca, son mujeres. Por otro lado, solo un 36% son varones.

Tabla 2

*Información de encuestados según rango de edad.*

Rango	N	%
20-25	1	7%
26-30	8	57%
31-35	4	29%
36-40		0%
41-45	1	7%
Total	14	100%

Fuente: Aplicación de encuesta JUNIO--2018  
Elaborado: Por la autora

**Interpretación:** La mayoría de colaboradores se encuentran en el rango de 26-30 años, representando así el 57% del total de

colaboradores, sin embargo, los límites superiores e inferiores de 20-25 y 41-45, representan el 14%.

## 6.2.2 INCENTIVO SALARIAL

Tabla 3

*Rango de referencia del salario total percibido.*

Rango	N	%
1200-2200	5	37%
2201-2800	3	21%
2801-3400	3	21%
3401-4000	2	14%
4000-más	1	7%
Total	14	100%

Fuente: Aplicación de encuesta JUNIO-2018  
Elaborado: Por la autora

**Interpretación:** El 37% de los colaboradores percibe un salario en el rango de S/ 1200 a S/2200, los rangos entre S/2201-2800 y S/ 2801-S/ 3400 representan al 42%, 14% el rango entre S/3401-S/4000. Finalmente solo el 7% asegura obtener más de S/ 4000.

Tabla 4

*Incentivos salariales y esfuerzo*

Calificación	N	%
Muy alto		0%
Alto	1	7%
Indiferente	5	36%
Bajo	8	57%
Muy bajo		0%
Total	14	100%

Fuente: Aplicación de encuesta JUNIO-2018  
Elaborado: Por la autora

**Interpretación:** Más del 50% no se encuentra conforme con el salario obtenido frente al esfuerzo realizado.

Tabla 5  
*Política salarial ajustada a la realidad.*

Calificación	N	%
Totalmente de acuerdo		0%
De acuerdo	2	14%
Indiferente	4	29%
Desacuerdo	6	43%
Totalmente desacuerdo	2	14%
Total	14	100%

Fuente: Aplicación de encuesta JUNIO-2018  
 Elaborado: Por la autora

**Interpretación:** El 43% percibe que la política salarial y el esfuerzo demandado por los superiores no se ajustan a la realidad del trabajo realizado día a día, por otro lado, solo el 14% percibe que sí hay coherencia entre los ítems.

Tabla 6  
*Salario básico dentro del total*

Rango	N	%
Menos de 20 %		0%
20%-40%	5	36%
41%-60	4	29%
61%-80	2	14%
81%-100%	3	21%
Total	14	100%

Fuente: Aplicación de encuesta JUNIO-2018  
 Elaborado: Por la autora

**Interpretación:** Del total de encuestados, el 36% refiere que el básico asignado representa entre el 20%-40% del ingreso, el 29% afirma que fluctúa entre el 41%-60%, el 14% que el básico es entre el 61%-80%, finalmente el 21% refiere un margen de 81%-100%.

Tabla 7  
*Percepción de aumento de incentivos*

Rango	N	%
0-19%	8	58%
20-30		0%
31%-40%	3	21%
41%-50%	3	21%
más de 50		0%
Total	14	100%

Fuente: Aplicación de encuesta JUNIO-2018  
 Elaborado: Por la autora

**Interpretación:** El 58% percibió que hubo muy poca variación de los incentivos con respecto al último periodo, por otro lado, el 20% percibe que hubo un aumento entre 41%-50%.

Tabla 8  
*Créditos colocados y mejoras salariales.*

Calificación	N	%
Totalmente de acuerdo	1	7%
Desacuerdo	2	14%
Indiferente	4	29%
Desacuerdo	5	36%
Totalmente desacuerdo	2	14%
Total	14	100%

Fuente: Aplicación de encuesta JUNIO-2018  
 Elaborado: Por la autora

**Interpretación:** 7% del total está totalmente de acuerdo con la relación planteada, el 14% de acuerdo, el 29% es indiferente, el 50% percibe que están en desacuerdo o totalmente en desacuerdo.

Tabla 9  
*Motivación.*

Calificación	N	%
Muy alta		0%
Alta	3	21%
Indiferente	5	36%
Baja	5	36%
Muy baja	1	7%
Total	14	100%

Fuente: Aplicación de encuesta MAYO-2018  
Elaborado: Por la autora

**Interpretación:** El 43% muestra una tendencia de desmotivación entre “muy baja” y “baja”, por otro lado, solo el 21% se encuentra motivado. Sin embargo, existe un 36% que muestra aparente indiferencia.

Tabla 10  
*Valoración de la empresa.*

Calificación	N	%
Muy alta		0%
Alta	3	21%
Indiferente	6	43%
Baja	4	29%
Muy baja	1	7%
Total	14	100%

Fuente: Aplicación de encuesta JUNIO-2018  
Elaborado: Por la autora

**Interpretación:** 36% de los encuestados perciben que la empresa no valora el esfuerzo, sin embargo un 43% muestra aparente indiferencia.

Tabla 11  
*Tiempo de permanencia*

Rango	N	%
1 mes-6 meses	1	7%
7 meses- 1 año	1	7%
13 meses- 18 meses	3	22%
19 meses-24 meses	1	7%
24 meses-más	8	57%
Total	14	100%

Fuente: Aplicación de encuesta JUNIO-2018  
Elaborado: Por la autora

**Interpretación:** El 86% de los encuestados llevan más de 1 año en la empresa, solo el 14% llevan menos de 12 meses laborando en la empresa.

Tabla 12  
*Factores influyentes.*

Calificación	N	%
Línea de carrera	4	29%
Salario	7	50%
Clima Laboral	3	21%
Reconocimiento en el Mercado		0%
Incentivos no monetarios		0%
Total	14	100%

Fuente: Aplicación de encuesta JUNIO-2018  
Elaborado: Por la autora

**Interpretación:** El 50% encuentra que la motivación primordial es el salario, además un 29% sustenta la línea de carrera como factor influyente, finalmente el 21% justifica el clima laboral.

Tabla 13  
*Salario como factor determinante.*

Descripción	N	%
Totalmente de acuerdo	3	21%
De acuerdo	5	36%
Indiferente	4	29%
Desacuerdo		0%
Totalmente desacuerdo	2	14%
Total	14	100%

Fuente: Aplicación de encuesta JUNIO-2018  
 Elaborado: Por la autora

**Interpretación:** El 57% afirma que es un factor determinante de motivación, por otro lado un 29% se muestra indiferente, finalmente solo un 14% en total desacuerdo.

Tabla 14  
*Porcentaje de incentivos dentro del total percibido.*

Rango	N	%
0-19%	5	36%
20%-30%	1	7%
31%-40%	5	36%
41%-50%	3	21%
más de 50		0%
Total	14	100%

Fuente: Aplicación de encuesta JUNIO-2018  
 Elaborado: Por la autora

**Interpretación:** El 57% afirma que los incentivos representan entre el 31%-60% del total recibido, solo el 7% afirma que fluctúa entre el 20%-30%

### 6.2.3 EFICIENCIA

Tabla 15  
*Política de ascensos.*

Descripción	N	%
Sí	1	7%
No	13	93%
Total	14	100%

Fuente: Aplicación de encuesta JUNIO-2018  
Elaborado: Por la autora

**Interpretación:** El 93% considera que la política de ascensos e incentivos salariales no se ajusta a la realidad.

Tabla 16  
*Ascenso durante el tiempo de permanencia.*

Calificación	N	%
Sí	4	29%
No	10	71%
Total	14	100%

Fuente: Aplicación de encuesta JUNIO-2018  
Elaborado: Por la autora

**Interpretación:** El 71% no fue promovido nunca dentro del área, solo el 29% tuvo un ascenso.

Tabla 17  
*Tiempo para el ascenso*

Descripción	N	%
6 meses	1	7%
1 año	2	14%
1 año y 6 meses		0%
2 años	1	7%
más de 2 años		0%
No fueron ascendidos	10	71%
<b>Total</b>	<b>14</b>	<b>100%</b>

Fuente: Aplicación de encuesta JUNIO-2018  
 Elaborado: Por la autora

**Interpretación:** El 14% fue ascendido después de haber laborado 1 año, por otro lado el 7% fue promovido luego de 6 meses. Del total de colaboradores, el 72% nunca tuvo un ascenso.

Tabla 18  
*Mejoras salariales esperadas*

Descripción	N	%
Totalmente de acuerdo		0%
De acuerdo		0%
Indiferente	7	50%
Desacuerdo	7	50%
Totalmente desacuerdo		0%
<b>Total</b>	<b>14</b>	<b>100%</b>

Fuente: Aplicación de encuesta JUNIO-2018  
 Elaborado: Por la autora

**Interpretación:** El 50% se muestra en desacuerdo con las mejoras salariales esperadas, sin embargo el otro 50% se muestra indiferente, lo cual podría interpretarse de la misma manera.

Tabla 19  
*Esfuerzo de los colaboradores.*

Descripción	N	%
Muy alta		0%
Alta	11	79%
Medio	3	21%
Baja		0%
Muy baja		0%
Total	14	100%

Fuente: Aplicación de encuesta JUNIO-2018  
 Elaborado: Por la autora

**Interpretación:** El 79% siente que su esfuerzo es alto, sin embargo el 21% percibe un esfuerzo medio.

Tabla 20  
*Cumplimiento promedio de meta.*

Rango	N	%
0-20		0%
21-40	3	21%
41-60		0%
61-80	5	36%
81-100	6	43%
Total	14	100%

Fuente: Aplicación de encuesta JUNIO-2018  
 Elaborado: Por la autora

**Interpretación:** El 89% cumple entre el 61%-100% de su meta mensual, sin embargo un 21% cumple la meta mensual entre el 21%-40%.

Tabla 21

*Tiempo requerido para alcanzar el 80% de la meta mensual*

Descripción	N	%
1 semana		0%
2 semanas	1	7%
3 semanas	4	29%
4 semanas	9	64%
Total	14	100%

Fuente: Aplicación de encuesta JUNIO-2018

Elaborado: Por la autora

**Interpretación:** El 64% necesita de las 4 semanas del mes para alcanzar el 80% de la cuota asignada mensualmente.

Tabla 22

*Tiempo requerido para concretar una venta.*

Descripción	N	%
Menos de 1 semana	8	57%
1 semana	4	29%
2 semanas	2	14%
3 semanas		0%
4 semanas		0%
Total	14	100%

Fuente: Aplicación de encuesta JUNIO-2018

Elaborado: Por la autora

**Interpretación:** El 57% logra concretar una venta en menos de una semana, sin embargo, el 14% necesita 2 semanas.

Tabla 23

*Pruebas de chi-cuadrado*

**Resumen de procesamiento de casos**

	Casos					
	Válido		Perdidos		Total	
	N	Porcentaje	N	Porcentaje	N	Porcentaje
P6 * P15	14	100,0%	0	0,0%	14	100,0%

**P6\*P15 tabulación cruzada**

Recuento

		P15			Total
		A	B	C	
P6	A	2	0	0	2
	B	0	7	2	9
	C	1	0	1	2
	D	0	0	1	1
Total		3	7	4	14

**Pruebas de chi-cuadrado**

	Valor	gl	Sig. asintótica (2 caras)
Chi-cuadrado de Pearson	15,361 <sup>a</sup>	6	,018
Razón de verosimilitud	16,662	6	,011
N de casos válidos	14		

a. 12 casillas (100,0%) han esperado un recuento menor que 5. El recuento mínimo esperado es ,21.

Fuente: Datos de investigación  
Elaborado: Por programa SPSS

**Interpretación:** La prueba muestra que, el valor de p fue de 0,018 y como es menor de 0,05 puede concluirse que, con un nivel de significación del 5% hay suficiente evidencia para plantear que las variables están asociadas (se rechaza la hipótesis nula de independencia por tanto existe asociación entre las variables).

### Discusión de resultados:

Con los datos obtenidos en la aplicación de instrumentos (encuesta y entrevista) se procede a hacer la discusión a continuación:

- a) Teniendo en cuenta la afirmación de Moreno Paredes, Seminario (2016) en su tesis “Salario Emocional”, sustenta que las personas tienen diferentes niveles de motivación, además los incentivos deben vincularse a los salarios a fin de entender claramente la relación entre la eficiencia y la remuneración. La tabla 21 muestra que el 64% de los entrevistados tarda en promedio 4 semanas para alcanzar el 80% de su meta mensual, por otro lado la tabla 22, muestra que el 43% de colaboradores tarda más de 1 semana para concretar una venta, la tabla 13 muestra que el 57% considera que el salario es un factor determinante en la motivación laboral. Según la teoría del Enriquecimiento Personal propuesta por Herzberg, sustenta que las mejoras o cambios de motivación que puedan darse deben ser contantes en el tiempo debido a la naturaleza misma de los motivadores. Por tanto, los resultados muestran la eficiencia como resultado a los salarios asignados, de modo que, existe relación de incentivos salariales con la eficiencia de los colaboradores.
- b) Según Barnett (2012), en su tesis “Análisis de los factores motivacionales de los funcionarios del sector bancario peruano”, manifiesta que pueden existir diversos factores de motivación, por otro lado, el nivel de influencia de los mismos, puede variar en cada colaborador. La tabla 12 muestra que el 50% considera el salario como un factor influyente en la motivación, un 29% tiene en cuenta la línea de carrera que puede ofrecer la empresa, lo cual bien podría entenderse como una mejora salarial a largo plazo.

Por otro lado, en la tabla 13, un 21% está totalmente de acuerdo en considerar el salario como un factor determinante en la motivación, seguido de un 36% que afirma estar de acuerdo. Según la teoría de Salarios de Eficiencia planteada por Gregory, N. (2014), sostiene que de la motivación como parte de un factor importante es producto de un mejor salario, además disminuye la probabilidad que el colaborador renuncie o sus niveles de motivación disminuyan frente a un puesto de trabajo que no cubre su nivel mínimo de vida y tampoco es motivacional. Teniendo en cuenta los antecedentes, resultados y teoría en este punto, se afirma que el salario es parte importante de motivación y eficiencia de los colaboradores.

- c) De acuerdo al segundo objetivo específico, el Banco Mundial en su informe de productividad del año 21016, sostiene que, la productividad es mejorar la calidad de trabajo y de lo que se produce, por otro lado, Sánchez (2016), en su tesis de “Factores motivacionales para mejorar el comportamiento organizacional de los colaboradores del Banco de la Nación- Agencia1 de la ciudad de Trujillo en el año 2016”, afirma que la desmotivación puede ser producto de factores salariales y recompensas. La tabla 8, referente a la relación del aumento de créditos colocados y las mejoras salariales percibidas, el 50% de los colaboradores se muestra en desacuerdo, la tabla 20 muestra que un 57% de los colaboradores llega solo hasta el 80% de su meta mensual, además en la tabla 21, el 64% de los colaboradores requiere un total de 4 semanas para alcanzar el 80% de la meta mensual. En la teoría de los Salarios de Eficiencia planteada por Gregory, N. (2014) sostiene que la productividad laboral es el resultado del salario percibido, por otro lado Yellen explica conductas que se dan en los mercados laborales, por ejemplo los modelos

sociológicos hacen referencia a que si se paga un salario más alto, la empresa espera un rendimiento por encima del mínimo requerido. Por tanto, el rendimiento de los colaboradores es respuesta a los salarios asignados, la empresa ofrece los incentivos salariales como resultado al esfuerzo.

- d) La teoría de Salarios de Eficiencia plantea el salario como causa de la efectividad de los colaboradores, es decir la eficiencia como resultado del salario percibido, planteando así, una relación directa entre las variables. De acuerdo al último objetivo específico, la tabla 23 correspondiente a la prueba chi-cuadrado, analiza y demuestra que sí existe relación directa entre la variable dependiente e independiente, por tanto, la hipótesis planteada es válida.

## **CONCLUSIONES**

- Los resultados de la encuesta reforzados por la teoría de Salarios de Eficiencia mostraron la relación directa de los incentivos salariales con la eficiencia de los colaboradores.
- El salario es considerado el factor de motivación más importante, puesto que, el 50% de los encuestados mostraron preferencia por este factor dentro de las demás opciones. La línea de carrera, entendida como una mejora salarial a largo plazo, también tuvo un resultado de participación importante.
- Al analizar la eficiencia de los trabajadores, se encontró que siendo motivados por el salario, requieren de casi el total del tiempo asignado para cumplir el 80% de la cuota mensual. Estos resultados obedecen a una conducta de respuesta de eficiencia frente al salario y no viceversa.
- Mediante prueba Chi-cuadrado se demostró que los incentivos salariales tienen relación directa con la eficiencia de los colaboradores de la Caja Trujillo, sede Zona Franca durante el periodo Febrero- Julio 2018, afirmando la hipótesis planteada.

## **RECOMENDACIONES**

De acuerdo a las conclusiones expuestas anteriormente, se hacen las siguientes recomendaciones:

- Plantear una nueva política de remuneraciones que se ajuste a la eficiencia como resultado a los salarios asignados.
- Enfatizar el reconocimiento al desempeño del colaborador, dentro de los programas que se están implementando, ejercer mayor monitoreo a fin de proveer soluciones rápidas o medidas más eficientes.
- Orientarse al trabajo por una política de meritocracia y ajuste de las políticas salariales a fin de reconocer el esfuerzo y trabajo, además de fortalecer la motivación de los colaboradores. Ser partícipe de los logros y no solo buscar medidas correctivas al error, dejando de lado el avance de cada colaborador.
- Implementar una metodología de Salarios de Eficiencia que se ajuste a la realidad laboral y de mercado.

## REFERENCIAS

- Asociación de Instituciones de Micro finanzas del Perú (2013). *Memoria Anual del 2013*. Recuperado de <http://asomifperu.com/web/images/memorias/memoria2013.pdf>.
- Bernet, R., Salazar, S., Cárdenas, K., y Loza T. (2012). *Análisis de los factores motivacionales de los funcionarios del sector bancario peruano* (Tesis de maestría). Recuperado de <http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/handle/123456789/4596>.
- Bravo, D., Czismadia, D., y Yépez, G. (2016). *Diseño de una política salarial utilizando la herramienta de valoración de cargos. Caso de estudio: Institución Financiera Ecuatoriana* (Tesis de maestría). Recuperado de <http://repositorio.uees.edu.ec/handle/123456789/1235>.
- Caja Trujillo (31 de diciembre del 2013). *Memoria Anual 2013*. Recuperado de [https://cajatrujillo.com.pe/portalnew/doc/memoria/MEMORIA\\_CAJA\\_TRUJILLO%202013.pdf](https://cajatrujillo.com.pe/portalnew/doc/memoria/MEMORIA_CAJA_TRUJILLO%202013.pdf).
- Caja Trujillo (31 de diciembre del 2016). *Memoria Anual 2016*. Recuperado de [https://cajatrujillo.com.pe/portalnew/doc/memoria/MEMORIA\\_CAJA\\_TRUJILLO%202016.pdf](https://cajatrujillo.com.pe/portalnew/doc/memoria/MEMORIA_CAJA_TRUJILLO%202016.pdf).
- Campbell, A (1995) *Una introducción a la economía cubana: sus objetivos, estrategias y desempeño*. USA extraído de [http://www.temas.cult.cu/sites/default/files/articulos\\_academicos\\_en\\_pdf/Descargar%20art%C3%ADculo%20en\\_75.pdf](http://www.temas.cult.cu/sites/default/files/articulos_academicos_en_pdf/Descargar%20art%C3%ADculo%20en_75.pdf).
- Carballo, Pou (1996). “*Salarios, productividad y empleo: la hipótesis de los salarios de eficiencia*”. Revista Cuadernos de Estudios Empresariales, N° 6: 106-127. Recuperado de

- <https://repositorio.flacsoandes.edu.ec/xmlui/bitstream/handle/10469/11658/TFLACSO-2017JAMS.pdf?sequence=2&isAllowed=y>
- Ceratti, M (24 de agosto del 2016). *Productividades: un tema fundamental para combatir la pobreza en Brasil*. Banco Mundial. Recuperado de <http://www.bancomundial.org/es/news/feature/2016/08/24/brazil-increase-productivity-share-prosperity>.
- Céspedes, N. (2006). *Efectos del salario mínimo en el mercado laboral peruano*. Recuperado de <http://bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Revista-Estudios-Economicos/13/Estudios-Economicos-13-5.pdf>.
- Chiavenato, I. (2010) *Innovaciones de la administración: tendencias y estrategias, los nuevos paradigmas*. México: McGraw-Hill Interamericana
- David, A. (1981) *Likelihood ratio statistics for autoregressive time series with a unit root*. USA: The Econometry Society.
- Gerhart, B. y Rynes, S. *Compensation Theory, evidence, and strategic implications* (2003) USA: Sage publications.
- Gonzales, G. (2017). *Motivación laboral entre agentes de seguridad de una universidad pública y una privada de Trujillo* (Tesis de Pregrado). Recuperado de [http://repositorio.upao.edu.pe/bitstream/upaorep/2704/1/RE\\_PSICO\\_GRACE.GONZALES\\_MOTIVACION.LABORAL\\_DATOS.PDF](http://repositorio.upao.edu.pe/bitstream/upaorep/2704/1/RE_PSICO_GRACE.GONZALES_MOTIVACION.LABORAL_DATOS.PDF).
- Gregory, N. (2014). *Macroeconomía*. Madrid, España: Antoni Bosch.
- Herzberg, F (1954). *The Motivation to Work*. New York, USA. Transaction Publishers. Recuperado de <https://books.google.com.pe/books?id=KYhB-B6kfSMC&printsec=frontcover&dq=herzberg+1959&hl=es->

419&sa=X&ved=0ahUKEwuiqNbcJriAhWJct8KHc2DDw8Q6AEIKzAA#v=onepage&q=herzberg%201959&f=true.

- Iranzo, M. (2017). *Análisis, descripción y valoración de puestos de trabajo en las organizaciones* (Tesis de maestría). Recuperado de <https://repositorio.comillas.edu/xmlui/bitstream/handle/11531/24010/TFM000746.pdf?sequence=1>.
- Iriondo, I. (1998). *Determinación de los salarios en la industria manufacturera española. Una aplicación de la teoría de los salarios de eficiencia* (Tesis de pregrado). Recuperado de <http://biblioteca.ucm.es/tesis/19972000/S/2/S2026901.pdf>.
- Krugman, P. (2008). *Macroeconomía: Introducción a la economía*. Barcelona, España: Reverté.
- López, E. (2015). *Aspectos contractuales y fiscales sobre sueldos y salarios*. México, México: ISEF.
- Lusthaus, C. (2002). *Evaluación organizacional marco para mejorar el desempeño*. Ontario, Canadá. ISBN.
- Marx, Karl (1946). *El capital: crítica de la economía política*, Tomo 1. México: Fondo de Cultura Económica.
- Marx, Karl (1976). *El capital: crítica de la economía política*, Tomo 3. España: Akal.
- Maslow, A. (1991). *Motivación y personalidad*. Madrid, España: Díaz de Santos.
- Mc Connell, R. (2008). *Economía del trabajo*. Universidad Católica de Córdoba. Recuperado de <http://www.sidalc.net/cgi-bin/wxis.exe/?IsisScript=UCC.xis&method=post&formato=2&cantidad=1&expresion=mfn=121264>
- Moreno, L., Paredes, S., y Seminario F. (2016). *Salario Emocional: Diseño de Lineamientos de Fidelización del Talento Humano en el Sector Retail, Caso Supervisores de Tiendas Por Departamento Ripley* (Tesis de maestría). Recuperado de

[http://repositorio.esan.edu.pe/bitstream/handle/ESAN/664/2016\\_M\\_AODP\\_13-1\\_03\\_RE.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://repositorio.esan.edu.pe/bitstream/handle/ESAN/664/2016_M_AODP_13-1_03_RE.pdf?sequence=1&isAllowed=y).

- Moreno, M. (2015). *Salarios de eficiencia y salario mínimo. Una revisión de la literatura. Banco Mundial*. Recuperado de <https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/160228.pdf>
- Muñoz, J. (2007). *La interdisciplina y las grandes teorías del mundo moderno*. México: Universidad Nacional Autónoma de México.
- Organización Internacional del Trabajo (2016) *Informe sobre los salarios*. Recuperado de <http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports.pdf>
- Othón, J. (2014). *Administración de la compensación, sueldos, salarios, incentivos y prestaciones*. México: Grupo editorial Patria.
- Portales, C. (2015). *La satisfacción laboral y la rotación de personal en una mediana empresa del sector transportista*. Recuperado de [http://gitmexico.com/acacia/busqueda/pdf/15\\_PF601\\_Satisfacci\\_\\_n\\_Laboral\\_y\\_Rotaci\\_\\_n\\_de\\_Personal.pdf](http://gitmexico.com/acacia/busqueda/pdf/15_PF601_Satisfacci__n_Laboral_y_Rotaci__n_de_Personal.pdf).
- Reyes, A. (2004). *Administración de personal-sueldos y salarios*. México: Limusa.
- Robbins, S. y Coulter, M. (2005) *Administración*. México: Pearson Educación.
- Rodríguez, G. (2017). *Causas de la Rotación de Personal en Compartamos Financiera en el primer Bimestre del año 2016 en la Provincia de Arequipa. Perú*. Recuperado de <http://repositorio.unsa.edu.pe/bitstream/handle/UNSA/3786/Rirohegc.pdf?sequence=1&isAllowed=y>.
- Sánchez, S., Tafur, M. (2016). *Factores motivacionales para mejorar el comportamiento organizacional de los colaboradores del Banco de la Nación – Agencia 1 de la ciudad de Trujillo en el año 2016* (Tesis de pregrado). Recuperado de [http://repositorio.upao.edu.pe/bitstream/upaorep/1966/1/RE\\_ADMI\\_SILVANA.SANCHEZ\\_MARIELA.TAFUR\\_COMPORAMIENTO.ORGANIZACIO](http://repositorio.upao.edu.pe/bitstream/upaorep/1966/1/RE_ADMI_SILVANA.SANCHEZ_MARIELA.TAFUR_COMPORAMIENTO.ORGANIZACIO)

NAL\_BANCO%20DELA.NACION\_DATOS\_T046\_71253856T%20-T046\_43943187T.PDF

Sotelo, J, Unamuno, J. Cáceres, J. Freire, María. (2013). *Teorías y modelos macroeconómicos*. Madrid, España: ESIC.

Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (31 de enero del 2018). *Información Estadística de Cajas Municipales*. Recuperado de [http://sbs.gob.pe/app/stats\\_net/stats/EstadisticaBoletinEstadistico.aspx?p=3#](http://sbs.gob.pe/app/stats_net/stats/EstadisticaBoletinEstadistico.aspx?p=3#).

Universidad Nacional Mayor de San Marcos (2012). *Motivación Laboral y Gestión de Recursos Humanos En la Teoría de Frederick Herzberg*. Perú. Lima, Perú: UNMSM.

Venegas, F.& Rodríguez, A. 2009. "Exogeneidad de la rigidez salarial en la nueva economía keynesiana". *Revista Análisis Económico*, 24(55): 303-325. Recuperado de <http://www.redalyc.org/html/413/41311453014/>

Wayne, R. y Robert, N. (2005) *Administración de Recursos Humanos*. México: Pearson Education.

## **ANEXOS**

## Anexo 1: Ranking de Cajas Municipales 2007

Ranking de Créditos, Depósitos y Patrimonio (Al 31 de enero de 2007) (En miles de nuevos soles)			
Créditos Directos			
Empresas	Monto	Participación (%)	Porcentaje Acumulado
1 CMAC Trujillo	626 892	17.92	17.92
2 CMAC Arequipa	592 565	16.94	34.85
3 CMAC Piura	554 439	15.85	50.70
4 CMAC Sullana	304 489	8.70	59.40
5 CMAC Cusco	276 990	7.92	67.32
6 CMAC Huancayo	264 672	7.56	74.88
7 CMCP Lima	205 722	5.88	80.76
8 CMAC Tacna	176 812	5.05	85.81
9 CMAC Ica	147 617	4.22	90.03
10 CMAC Maynas	111 659	3.19	93.22
11 CMAC Del Santa	107 413	3.07	96.29
12 CMAC Paita	106 918	3.06	99.35
13 CMAC Pisco	22 800	0.65	100.00

Fuente: Ranking SBS  
Elaborado por: SBS

## Anexo 2: Ranking de Cajas Municipales 2014

Ranking de Créditos, Depósitos y Patrimonio de las Cajas Municipales (Al 31 de enero de 2014) (En miles de nuevos soles)			
Créditos Directos *			
Empresas	Monto	Participación (%)	Porcentaje Acumulado
1 CMAC Arequipa	2,857,875	23.08	23.08
2 CMAC Piura	1,866,471	15.07	38.15
3 CMAC Huancayo	1,287,894	10.40	48.54
4 CMAC Trujillo	1,279,610	10.33	58.88
5 CMAC Cusco	1,245,751	10.06	68.94
6 CMAC Sullana	1,215,295	9.81	78.75
7 CMAC Tacna	716,074	5.78	84.53
8 CMAC Ica	665,408	5.37	89.90
9 CMCP Lima	529,073	4.27	94.17
10 CMAC Maynas	313,310	2.53	96.70
11 CMAC Paita	201,175	1.62	98.33
12 CMAC Del Santa	161,331	1.30	99.63
13 CMAC Pisco (*)	45,698	0.37	100.00

Fuente: Ranking SBS  
Elaborado por: SBS

### Anexo 3: Ranking de Cajas Municipales 2018

Ranking de Créditos, Depósitos y Patrimonio de las Cajas Municipales				
(Al 31 de enero de 2018)				
(En miles de soles)				
Créditos Directos *				
	Empresas	Monto	Participación (%)	Porcentaje Acumulado
1	CMAC Arequipa	4,197,824	21.32	21.32
2	CMAC Piura	3,184,921	16.18	37.50
3	CMAC Huancayo	3,132,903	15.91	53.41
4	CMAC Sullana	2,671,760	13.57	66.98
5	CMAC Cusco	2,351,731	11.95	78.93
6	CMAC Trujillo	1,558,037	7.91	86.84
7	CMAC Ica	844,044	4.29	91.13
8	CMAC Tacna	775,071	3.94	95.07
9	CMCP Lima	375,464	1.91	96.98
10	CMAC Maynas	346,541	1.76	98.74
11	CMAC Paíta	135,227	0.69	99.42
12	CMAC Del Santa	113,764	0.58	100.00

Fuente: Ranking SBS  
Elaborado por: SBS

## ANEXO 4: INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS: ENCUESTA APLICADA A LOS COLABORADORES

### Encuesta de salarios de eficiencia Caja Trujillo-Sede Zona Franca

A continuación se presentan preguntas con opción múltiple o llenado simple.

No hay respuesta correcta, marque según la realidad percibida.

SEXO:

Edad:

- F
- M

1. Indique el rango de referencia del salario total percibido (básico más comisiones)

- 1200-2200
- 2201-2800
- 2801-3400
- 3401-4000
- 4001-MÁS

2. En qué medida los incentivos salariales compensan el esfuerzo realizado día a día.

- Muy alto
- Alto
- Indiferente
- Bajo
- Muy Bajo

3. La política de salarios e incentivos aplicada en la institución se ajusta a la realidad y al esfuerzo demandado por los superiores.

- totalmente de acuerdo
- de acuerdo
- indiferente
- desacuerdo
- totalmente desacuerdo

4. Del salario total percibido (básico + incentivos), qué porcentaje representa el básico asignado a usted
- \_\_\_\_\_
5. En qué porcentaje aumentó la percepción de incentivos respecto al último periodo
- \_\_\_\_\_
6. Considera que el aumento de créditos colocados en la institución son directamente proporcionales a la mejora salarial
- totalmente de acuerdo
  - de acuerdo
  - indiferente
  - desacuerdo
  - totalmente desacuerdo
7. La motivación en el centro de labores día a día es
- Muy alta
  - Alta
  - Indiferente
  - Baja
  - Muy baja
8. Considera que la empresa valora el esfuerzo que realiza día a día.
- Muy alta
  - Alta
  - Indiferente
  - Baja
  - Muy baja
9. Cuánto tiempo de permanencia lleva en la empresa
- 1mes- 6 meses
  - 7 meses-1 año
  - 13 meses-18 meses
  - 19 meses- 24 meses
  - 24 meses- más

10. Ordene, según convicción, cuáles son los factores que más influyen en su motivación
- Línea de carrera
  - Salario
  - Clima Laboral
  - Reconocimiento laboral en el mercado
  - Incentivos no monetarios
11. La política de ascensos e incentivos salariales que maneja la institución se ajusta a la realidad.
- SÍ
  - NO
12. Durante el tiempo de permanencia en la institución fue ascendido o promovido a una categoría superior dentro del área a la que pertenece
- SÍ
  - NO
13. En caso de haber tenido un ascenso, en cuánto tiempo se dio el cambio
- 6 meses
  - 1 año
  - 1 año y 6 meses
  - 2 años
  - Más de 2 años
14. Considera que las mejoras salariales en la remuneración, incluida comisiones, han sido las esperadas por los colaboradores del área.
- totalmente de acuerdo
  - de acuerdo
  - indiferente
  - desacuerdo
  - totalmente desacuerdo
15. Es el salario un factor determinante en la motivación laboral para usted.
- Totalmente de acuerdo.
  - 2. De acuerdo

- 3. Indiferente
- 4. Desacuerdo
- 5. Totalmente desacuerdo

16. Del salario total percibido (básico + incentivos), qué porcentaje representan los incentivos

---

17. Cómo considero el esfuerzo que realizo día a día

- Muy alto
- Alto
- Medio
- Bajo
- Muy bajo

18. Cuál es el porcentaje promedio de cumplimiento de su meta mensual

- 0-20
- 21-40
- 41-60
- 61-80
- 81-100

19. Cuánto tiempo le toma alcanzar el 80% de su meta mensual

- 1 semana
- 2 semanas
- 3 semanas
- 4 semanas

20. Cuánto es el tiempo promedio que requiere para concretar una venta

- Menos de una semana
- 1 semana
- 2 semanas
- 3 semanas
- 4 semanas

## ANEXO 5: VALIDACIÓN DE ENCUESTA APLICADA A LOS COLABORADORES.

**VALIDACIÓN DE ENCUESTA**

Nombre del especialista: *Dra. Lucero Uceda Daúla*

Especialidad: *LIDERAZGO Y TRABAJO EN EQUIPO*

Fecha: *06-06-2018*

*Lucero Uceda*

Objetivo General: Determinar la relación entre los incentivos salariales adicionales al salario base frente a la eficiencia del desempeño de los colaboradores de la Caja Trujillo, sede Zona Franca durante el periodo febrero-julio 2018.

VARIABLE CONCEPTUAL	DIMENSIONES	INDICADORES	ITEMS	TIENE COHERENCIA CON LOS INDICADORES		TIENE COHERENCIA CON LOS INDICADORES		TIENE COHERENCIA CON LOS INDICADORES		OBSERVACIONES
				SÍ	NO	SÍ	NO	SÍ	NO	
INCENTIVO SALARIAL	SALARIO	RANGO DE SALARIOS SEGÚN DESEMPEÑO	Indique el rango de referencia del salario total percibido (básico más comisiones) <input type="checkbox"/> 1200-2200 <input type="checkbox"/> 2201-2800 <input type="checkbox"/> 2801-3400 <input type="checkbox"/> 3401-4000 <input type="checkbox"/> 4001-MÁS	✓		✓		✓		

## **ANEXO 6: INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS- GUÍA DE ENTREVISTA DIRIGIDA AL ADMINISTRADOR ZONA FRANCA-CAJA TRUJILLO**

1. ¿Cuál es la percepción de la realidad motivacional del equipo que lidera?
2. ¿Cuál diría usted que es la satisfacción de los colaboradores en relación al salario percibido y el trabajo desempeñado?
3. ¿Cuál es el desempeño de los colaboradores en relación con el salario que perciben?
4. ¿Cuál es la Influencia de los factores motivacionales en el desempeño eficiente de los colaboradores?
5. ¿Cuáles son los factores motivacionales implementados durante su gestión?

## **ANEXO 7: INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS- GUÍA DE ENTREVISTA DIRIGIDA AL GERENTE DE DIVISIÓN DE CAJA TRUJILLO**

1. Ante casos de desmotivación evidentes ¿Cuáles han sido las medidas correctivas aplicadas?
2. ¿Cuál cree que es el problema más importante dentro de la cultura motivacional de la institución?
3. Como líder, ¿Cuál es la actitud que asume frente a la desmotivación del equipo?
4. ¿Cuáles han sido las medidas correctivas durante su gestión?
5. En un mediano plazo, ¿Cuáles son las medidas que podría implementar?