



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

**ESCUELA DE POSGRADO
PROGRAMA ACADÉMICO DE MAESTRÍA EN GESTIÓN
DEL TALENTO HUMANO**

**Productividad de los trabajadores en la empresa Nexxo Servicios
Comerciales S.A.C, 2021**

TESIS PARA OBTENER EL GRADO ACADÉMICO DE:

Maestra en Gestión del Talento Humano

AUTORA:

Zuasnábar Via y Rada, Angélica María (ORCID: 0000-0003-1513-9841)

ASESOR:

Dr. Martínez López, Edwin Alberto (ORCID: 0000-0002-1769-1181)

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:

Cultura y Comportamiento Organizacional

LIMA – PERÚ

2021

Dedicatoria:

La presente investigación está dedicada a mis familiares por su apoyo y a todas aquellas personas que hicieron posible, el poder culminar satisfactoriamente la meta trazada, el cual fue realizado con mucha motivación y dedicación.

Agradecimiento:

Agradezco a Dios, a mi padre y hermana por ser mi motivación y ejemplo para todo lo que quiero conseguir en la vida; y en especial a mi madre que, desde el cielo, guía mis pasos.

.

Índice de contenidos

Carátula	i
Dedicatoria	ii
Agradecimiento	iii
Índice de contenidos	iv
Índice de tablas	v
Índice de figuras	v
Resumen	vi
Abstract	vii
I. INTRODUCCIÓN	1
II. MARCO TEÓRICO	4
III. METODOLOGÍA	14
3.1 Tipo y diseño de investigación	14
3.2 Categorías, subcategorías y matriz de categorización	14
3.3 Escenario de estudio	15
3.4 Participantes	16
3.5 Técnicas e instrumentos de recolección de datos	16
3.6 Procedimiento	17
3.7 Rigor científico	17
3.8 Método de análisis de datos	18
3.9 Aspectos éticos	19
IV. RESULTADOS Y DISCUSIÓN	20
V. CONCLUSIONES	27
VI. RECOMENDACIONES	28
REFERENCIAS	29
ANEXOS	

Índice de tablas

Tabla 1: Categorías, subcategorías y matriz de categorización	14
---	----

Índice de Figuras

Figura 1: Antecedentes, marco teórico y los resultados	20
Figura 2: Entrevistas semi estructuradas	21
Figura 3: Observación de la unidad de estudio	22
Figura 4: Análisis documental	23
Figura 5: Técnicas de investigación utilizadas	25

RESUMEN

La presente investigación tiene como objetivo proponer un programa para mejorar la productividad de los trabajadores en la empresa Nexxo servicios comerciales S.A.C; por lo que, se aplicó el tipo de investigación básica y el tipo de diseño investigación-acción. La presente investigación luego de la revisión teórica fue descompuesta en categorías como la calidad de servicio, competencias laborales, motivación y trabajo en equipo; y en subcategorías, los mismos que estuvieron alineados a las preguntas de la entrevista. En el marco teórico se desarrollaron las conceptualizaciones y las principales teorías sobre la productividad tales como; la teoría clásica de la administración de Henry Fayol y teoría de la administración científica de Frederick Taylor. De la misma forma se estudió la productividad de la empresa con apoyo de los reportes de ventas y el reporte de atenciones de los dos últimos años en donde se concluye que la productividad se está dando de forma descendente. Las técnicas e instrumentos utilizados son la entrevista semi estructurada, la observación y el análisis documental. Los participantes fueron cinco personas que estaban directamente relacionadas con el problema de investigación. Finalmente se elaboró con los datos obtenidos y con los resultados, las respectivas conclusiones y recomendaciones.

Palabras claves: Productividad, calidad de servicio, motivación y trabajo en equipo.

ABSTRACT

The objective of this research is to propose a program to improve the productivity of workers in the company Nexxo commercial services S.A.C; Therefore, the type of basic research and the type of action research design were applied. The present investigation after the theoretical review was broken down into categories such as quality of service, job skills, motivation and teamwork; and in subcategories, the same ones that were aligned to the interview questions. In the theoretical framework the conceptualizations and the main theories about productivity such as; Henry Fayol's classical management theory and Frederick Taylor's scientific management theory. In the same way, the productivity of the company was studied with the support of the sales reports and the attention report of the last two years, where it is concluded that productivity is occurring in a descending way. The techniques and instruments used are the semi-structured interview, observation and documentary analysis. The participants were five people who were directly related to the research problem. Finally, the respective conclusions and recomendaciones were elaborated with the data obtained and with the results.

Keywords: Productivity, quality of service, motivation and teamwork.

I. INTRODUCCIÓN

Las empresas grandes y pequeñas del siglo XXI se enfrentan a desafíos y retos del mercado; por lo que, implementan estrategias para optimizar y aumentar la productividad, permitiendo que se mantengan en el tiempo y al término de la producción generan mejores procesos para obtener mayores ganancias. Según la Organización Internacional del Trabajo (2020), la productividad se define como la relación entre la cantidad de producción y los recursos utilizados para llegar a lograrlo. Los recursos son administrados y gestionados por personas que hacen todo lo posible por producir bienes y servicios de manera eficiente; por lo que, la productividad es un problema técnico antes de convertirse en un problema humano y se logra cuando los trabajadores se equiparan plenamente con sus propias operaciones para prosperar.

La productividad es el uso racional y efectivo de los recursos para agregar valor a un producto o servicio; por lo tanto, para ser competitiva, debe primero ser productiva señalaron Chan, Robles, Chan y Morales (2019), adoptando innovaciones tecnológicas que aumenta la productividad; por tanto, cuando una empresa aumenta la productividad, se vuelve más competitiva. La productividad es importante porque afecta el crecimiento económico del país, pero los resultados no son los mejores en Perú; según Loayza (2016), la razón es que la innovación se ha retrasado por la escasez de científicos e ingenieros, así como la falta de coordinación entre empresas privadas e instituciones públicas, siendo principalmente utilizado para entrenamiento o coaching de personal.

La mayoría de empresas de telecomunicaciones en el Perú tienen como objetivo fundamental, alcanzar el éxito y ser netamente competitivas para lograr alcanzar un primer lugar en el mercado; es por ello, que tiene la necesidad de reorganizar los procesos de los trabajadores para aumentar e impulsar la productividad; por tal razón, han dado mayor importancia a los recursos humanos con los que cuentan, se esfuerzan por satisfacer las necesidades básicas de sus empleados, empoderar sus talentos, generar satisfacción y buscan cubrir las necesidades básicas del personal con el objetivo de generar la satisfacción de los mismos y con ello lograr un mayor compromiso del trabajador con la empresa.

Enfocándonos en el problema general de la empresa Nexxo Servicios Comerciales S.A.C, los trabajadores presentan casos de insatisfacción laboral y carecen de motivación en su área laboral, teniendo en cuenta que los trabajadores requieren talleres motivacionales, capacitaciones, ser reconocidos por las actividades laborales que realizan por parte de la gerencia, y también que le brinden mejores beneficios e incentivos por el desempeño que tienen en la producción para que de esa manera no haya un declive en la empresa; por lo que, se propone una evaluación constante del personal para identificar sus debilidades y dificultades que deben ser mejoradas como también las fortalezas que serán aprovechadas y potenciadas.

Cabe mencionar que es importante señalar que para lograr aumentar la productividad es fundamental la tarea que realiza el área de ventas, post ventas y back office, para ello es necesario la capacitación teórica, la capacitación motivacional y la motivación continua hacia los trabajadores para lograr optimizar la calidad del servicio y la calidad de ventas obteniendo así mayores ingresos para la empresa. La investigación se justifica teóricamente porque se sustentó en la teoría de Fayol (1916), en donde se menciona las funciones básicas e importantes con las que debe contar una empresa para conseguir su eficiencia; asimismo, se justifica desde un punto de vista práctica porque con la información adquirida por medio de las entrevistas a los participantes y por medio de la observación se concluye que se amerita promover un programa de mejora para la productividad en la empresa.

Por otra parte, se justifica metodológicamente porque con el apoyo del paradigma naturalista y el enfoque cualitativo se comprenderá la situación de la problemática; asimismo, los instrumentos a utilizar son la guía de entrevista semi estructurada, guía de observación y la ficha de análisis documental. El presente trabajo de investigación se basa en que hoy en día las empresas apuntan a la competitividad que cada día se hace mayor dentro del mercado y es por ello que la productividad cumple un papel muy importante en la empresa Nexxo servicios comerciales S.A.C, ya que de ello depende mantenerse y ser cada vez más competitivos y reconocidos; por lo que, es importante conocer las posibles falencias que se presenten en la calidad del servicio y calidad de los productos.

Se planteó para la presente investigación como problema general : ¿Cuál es la productividad de los trabajadores en la empresa Nexxo Servicios Comerciales S.A.C, 2021?; los problemas específicos son: a) ¿Cómo es la calidad de servicio para determinar la productividad de los trabajadores en la empresa Nexxo Servicios Comerciales S.A.C, 2021?; b) ¿Cuáles son las competencias laborales para la productividad de los trabajadores en la empresa Nexxo Servicios Comerciales S.A.C, 2021?; c) ¿Cómo es la motivación para optimizar la productividad de los trabajadores en la empresa Nexxo Servicios Comerciales S.A.C, 2021?; d) ¿Cómo es el trabajo en equipo para optimizar la productividad en los trabajadores en la empresa Nexxo Servicios Comerciales S.A.C, 2021?.

El objetivo general es: Proponer un programa para mejorar la productividad de los trabajadores en la empresa Nexxo Servicios Comerciales S.A.C, 2021; los objetivos específicos son: a) Determinar la calidad de servicio para obtener la productividad de los trabajadores en la empresa Nexxo Servicios Comerciales S.A.C, 2021; b) Describir las competencias laborales para obtener la productividad de los trabajadores en la empresa Nexxo Servicios comerciales S.A.C, 2021; c) Determinar el programa de motivación para optimizar la productividad de los trabajadores en la empresa Nexxo Servicios Comerciales S.A.C, 2021; d) Determinar que el trabajo en equipo mejora la productividad de los trabajadores en la empresa Nexxo Servicios Comerciales S.A.C, 2021.

II. MARCO TEÓRICO

En relación a los trabajos previos revisados en el contexto nacional sobre nuestro estudio, se menciona a Céspedes, Lavado & Rondán (2016), quienes sostuvieron que el objetivo de su investigación es demostrar que el crecimiento de la productividad no tiene límites ya que se basa fundamentalmente en el talento o capital humano y la innovación tecnológica, llegando a la conclusión de que la productividad es un elemento básico y que la decisión de mejora de la calidad implica en mejorar los suministros; asimismo, Lorenzo (2018), refirió que su objetivo de investigación es determinar la productividad y la competencia laboral de los servidores públicos, su conclusión fue que a mayor competencia laboral obtenida por los trabajadores, tiende a aumentar la productividad laboral y viceversa.

A una mayor cultura organizacional se obtendrá una mayor productividad refirió Huashuallo (2017), quien mencionó que su objetivo es el definir la relación entre la satisfacción laboral y el nivel de productividad, su metodología es la descriptiva y concluyó que el nivel de productividad y la satisfacción laboral están altamente relacionados para el crecimiento de una organización. Otro resultado fue de León (2018), quien sostuvo que su objetivo es el establecer la relación entre el compromiso y la productividad laboral, su tipo de estudio es la no experimental y concluyó que al mantener poco nivel de compromiso organizacional por parte de los trabajadores de una empresa su productividad o también llamada rendimiento laboral, es bajo.

Por otra parte Díaz (2020), refirió que su objetivo es el estudiar la situación de la productividad de una empresa industrial siendo su enfoque el cualitativo y su paradigma el interpretativo; asimismo, concluyó en que la productividad es el resultado del adecuado uso de los recursos en afinidad con los productos y servicios generados, es la mejora continua del logro en conjunto y la consecuencia de la operatividad con que se administra el capital humano en su conjunto; es por ello, que de acontecer el valor de medirla incitará a accionistas y profesionales a administrar los esfuerzos en invertir su dinero con confianza en los recursos o capitales financieros que se inviertan en el capital humano y que los mismos serán reembolsados a unas tasas de interés significativas en un corto plazo.

Por otro lado, en relación a los trabajos previos revisados en el contexto internacional, se menciona a Vertakova (2020), quien refirió que el objetivo de su estudio es determinar el nivel de productividad laboral y los procesos empleados para su evaluación, y comparación en el contexto internacional, concluyó en que agrandar la productividad laboral es fundamental para optimizar el nivel de desarrollo socioeconómico y se debe dar importancia al crecimiento económico, y a la transición a una economía digital. Asimismo, Woljter (2019), sostuvo que su objetivo es examinar la relación entre la innovación a nivel de empresa y el crecimiento del empleo para las empresas industriales en los Países Bajos concluyendo que para conseguir una adecuada productividad se debe generar innovaciones en productos debido a que estas implican también el uso de tecnologías.

También Burga (2018), refirió que su objetivo de estudio es analizar la productividad a lo largo de un ciclo económico; asimismo, concluyó que el vínculo entre la productividad laboral y el bienestar económico de una nación puede encontrarse afectado por las horas por trabajador, las tasas de empleo y el empeño realizado por los trabajadores en el lugar de trabajo; sin embargo, precisó que esa afinidad positiva es indiscutible y comprender las fuentes de la productividad laboral es necesario para discernir la prosperidad tanto a largo como a corto plazo, refiere también que el comportamiento de la productividad laboral a lo largo del ciclo económico puede estar condicionado a las circunstancias.

La productividad se puede medir de varias formas concluyó López (2018), quien sostuvo que su objetivo de estudio es desarrollar un plan estratégico para incrementar la productividad de la organización por medio de la cultura organizacional siendo su metodología es mixto y exploratorio, concluyó que la productividad de una entidad se basa en su capacidad de optimizar los medios; por esa razón, la productividad va encaminado con la eficiencia y la eficacia. Otro resultado es de Guapi & Alcívar (2018), quienes señalaron que su objetivo de estudio es analizar la repercusión de la satisfacción laboral en la productividad en las empresas de telecomunicaciones, su metodología es mixta y concluyeron que la productividad se define considerando la totalidad de insumos en la creación de

cierta cantidad de bienes, materiales o activos intangibles adquiridos durante el tiempo de producción.

Por otra parte, se tomará en consideración estudios anteriormente realizados sobre las diferentes teorías relacionadas con la productividad. Según Beltrán & López (2018), sostuvieron que la teoría clásica de la administración de Henry Fayol, quien fue el primero en desarrollar teorías de aportes involucrados con el establecimiento de una organización, permiten que las organizaciones sean más eficientes y por tanto más productivas, y se integren en la fabricación de nivel inferior desde la alta dirección. Uno de los principales aportes es la existencia de funciones de gestión ampliamente utilizadas que incluyen la planificación, organización, aprobación, coordinación y control, al igual que los catorce principios propuestos que buscan un conveniente desarrollo de los procedimientos de dirección que han llegado hasta nuestros tiempos siguiendo sus bases, cada principio tiene en cuenta el capital y factor humano, como parte de la motivación para que se logre y ejecute un correcto desempeño.

También Beltrán & López. (2018), precisaron que la teoría de la administración científica de Frederick Taylor se centra en la gestión del trabajo y los trabajadores, y su importante contribución es que el ámbito empresarial no es solo un espacio pequeño y selecto grupo de individuos que poseen poder sobre otras para comandarlas a hacer tareas de producción exigente. Esta teoría incluye cuatro principios: planificación, preparación, ejecución y control, lo que le permite organizar su trabajo para minimizar el tiempo de inactividad debido a cambios de personal o cambios en actividades o herramientas, también establece la tasa salarial para cada producto producido de acuerdo con el tiempo de producción esperado. Se trata de un sueldo que actúa como incentivo para aumentar el ritmo de trabajo.

Para este estudio se mencionan las siguientes categorías y subcategorías como la calidad del servicio en donde Moya (2016), mencionó que, si hablamos de calidad del servicio, nos enfocamos en el concepto de "cliente". Hoy en día, como clientes buscamos la calidad, deseamos productos que satisfagan nuestras necesidades de bajo costo, duraderos, de buena tecnología pues hay muchas opciones en el mercado, etc. Asimismo, Bollet,

Oyola & Ferrari (2019), sostuvieron que la calidad del servicio se ha definido de diversas formas, como valor, cumplimiento de especificaciones, cumplimiento de requisitos, capacidad de respuesta el cual es parte de la búsqueda de clientes sin pérdidas y comprensión o superación de las expectativas de los mismos; estas diferencias hacen que cada uno de los métodos tengan sus ventajas y desventajas.

En lo que se refiere a la calidad de servicio, refirieron Mejías, Godoy & Peña (2018), que una forma de identificar un concepto en su conjunto es jerarquizar las ideas que lo sustentan. Por esta razón, el servicio como concepto es ante todo un servicio que sustenta un orden jerárquico; por lo tanto, un servicio se define como un conjunto de personas que brindan ventas o actividades relacionadas con las ventas, beneficios o satisfacción; asimismo, lo exponen como "un bien económico", que constituye a lo que llaman la industria terciaria enfatizando en que el todo que trabaja, pero no produce bienes debe producir servicios.

Esta categoría tiene como subcategoría el cumplimiento de objetivos según Vilariño (2017), refirió que la realización de metas se basa en las metas y logros esperados. En el entorno actual, la mejora continua es la base de la competitividad y debe formularse en función de los cambios esperados en las variables a las que se refiere; además, una meta claramente definida consta de un verbo, lo que implica una acción; por ejemplo, el mejorar y lograr indicadores de logro compuestos por atributos. Por otro lado, Moura (2019), señaló que la realización de una meta significa que cuando los individuos quieran alcanzar una meta, presentarán diferentes direcciones o formas de lograrlo; por lo que, estas direcciones guiarán su actitud, cognición e influencia. También se refiere al gol de campo, que se refiere a la creencia en el esfuerzo que conduce al éxito, enfocándose en el desarrollo de habilidades y aprendizajes.

Otra subcategoría es la capacidad de venta o la dirección de ventas para Artal (2017), sostuvo que es una de las partes importantes de las funciones comerciales y de marketing; por lo que, se debe inculcar la cultura y filosofía de servicio al cliente, y haber sido apoyada, para luego apoyar al resto. Otro resultado es de Karrie (2018), quien afirmó que la capacidad de ventas necesita un plan que incluya el desempeño de las ventas y las reservas para alcanzar,

y superar los objetivos de ventas. La mejor razón para utilizar la planificación de la capacidad de ventas, es poder rastrear el desempeño de las ventas individuales, establecer metas de ventas basadas en la "capacidad de producción" total de los representantes de ventas y luego encontrar formas de aumentar esta capacidad a través del soporte de ventas.

También tenemos como subcategoría la capacitación, que permite incrementar la productividad, crea un mercado más competitivo y llamativo para la inversión extranjera, sostuvo Parras (2016), el fortalecimiento del mercado económico es uno de los objetivos de la experiencia de formación profesional, ya que la producción regional se orienta principalmente a la competitividad exportadora, esto se sustenta en el supuesto de que es beneficioso para la producción nacional en el largo plazo. Se tiene a Frost (2019), quien señaló que la capacitación es una oportunidad para amplificar la base de conocimientos de todos los trabajadores, por eso un plan de desarrollo lleva a los mismos a un nivel superior para que todos adquieran habilidades y conocimientos similares. Brindar la capacitación necesaria puede crear un equipo de empleados capacitados que pueden cuidarse unos a otros.

Y como última subcategoría, tenemos la línea de carrera o el estudio del desarrollo de carrera profesional los cuales son útiles actualmente por la coyuntura que atraviesan las empresas y por los cambios del mercado laboral refirió Carranza (2018); por tanto, las empresas que quieran competir necesitan reconocer el capital humano como uno de los activos más importantes y gestionar adecuadamente los recursos humanos. Otro resultado, Doyle (2019), quien afirmó que las profesiones o línea de carrera son una forma valiosa para que los gerentes comprendan mejor a sus empleados y los ayuden. Es por eso que debemos reconocer la importancia de desarrollar a las personas, que es uno de los roles clave del verdadero liderazgo, es más fácil para los gerentes comprender las percepciones y motivaciones profesionales subyacentes de sus empleados, y facilitar la coordinación de los mismos.

Por otro lado, nuestra segunda categoría las competencias laborales, son las habilidades que son necesarias para realizar una tarea o conjunto de la misma, e incluyen factores personales como la capacidad de razonamiento, rasgos lingüísticos y numéricos, espaciales y de personalidad, concluyeron

Vallejo & León (2019). Existen ciertas predisposiciones cognitivas y síntomas de rasgos de personalidad, pero más allá de los aspectos psicológicos o conductuales. Asimismo, Núñez, & Bravo y Carbajal (2018), sostuvieron que las competencias laborales son el desarrollo de la capacidad para alcanzar metas y resultados en situaciones específicas, y adquirir tareas específicas para resolver problemas en el entorno laboral, estas evaluaciones se distinguen por área de trabajo o ubicación, según el tipo de trabajo que se esté realizando.

Esta segunda categoría tiene como subcategoría las habilidades sociales, que requiere de la aplicación de comportamientos específicos que se enfoquen en la resolución exitosa de situaciones sociales para los individuos. El objetivo de mejorar las habilidades sociales para simpatizar con los demás, es mejorar las relaciones interpersonales y hacerte sentir mejor contigo mismo, refirió Peiró (2020). También Doyle (2014) afirmó que son llamadas “habilidades interpersonales”, porque las habilidades sociales son esenciales para el éxito en el lugar de trabajo. Las habilidades sociales son lo que usamos para interactuar y comunicarnos con todos los demás; estos, incluyen tecnologías lingüísticas y no verbales útiles para el crecimiento personal y profesional.

Asimismo, tenemos la actitud que es un concepto complejo con múltiples definiciones, sostuvieron Salinas & Maye (2016); por ejemplo, la organización a largo plazo de procesos motivacionales, emocionales, perceptuales y cognitivos relacionados con ciertos aspectos del mundo personal. En general, en la organización a largo plazo de creencias y cognición, la responsabilidad emocional hacia un objeto social definido o hacia un objeto social definido, da como resultado un comportamiento consistente con la cognición y los efectos asociados. También Cereza (2020), refirió que la actitud es un conjunto de emociones, creencias hacia una persona, objeto o evento en particular. Las actitudes son generalmente el resultado de la experiencia y la educación, pueden afectar el comportamiento; cabe mencionar que las actitudes son permanentes, pero pueden cambiar o mejorar.

Finalmente, tenemos como tercera subcategoría el conocimiento, Denning (2016), sostuvo que los hechos y condiciones de conocer lo familiar se adquieren a través del conocimiento, la experiencia y la asociación. La

definición de conocimiento que se usa con frecuencia es una idea o entendimiento que una entidad posee y se usa para tomar pasos efectivos hacia el logro de los objetivos deseados de una empresa y conocimiento, este modo depende de la entidad creada. Explorar el conocimiento requiere comprender su relación con la información; en términos cotidianos, la división de información y conocimiento se ha practicado durante mucho tiempo, lo que históricamente se cree que es verdadero y confiable.

Prosiguiendo con nuestras categorías, tenemos una tercera y esta corresponde a la motivación, Coromato & Villón (2018), concluyeron que es deseable tanto para uno mismo como para los demás. El sufrimiento, el hambre y el castigo son motivos muy poderosos. Los primeros teóricos de la motivación sostenían la idea de que los seres humanos luchan constantemente para protegerse de las condiciones dañinas. También LLanga & Murillo (2019), precisaron que la motivación es un factor central que guía el comportamiento y dirige el comportamiento y las metas; por tanto, está muy presente en diversos ámbitos de la vida, incluida en el trabajo y en la educación, de esta forma, la motivación puede definirse como el proceso por el cual un sujeto se propone una meta utilizando los recursos adecuados y mantiene ciertos comportamientos para lograrlo.

La motivación se define como el proceso de activar, guiar, energizar y mantener el comportamiento de un individuo para lograr los objetivos deseados refirió Manjarrez (2020); por esta razón, en el lugar de trabajo, es importante saber qué promueve el comportamiento humano, ya que la dinámica de gestión permite a los gerentes aprovechar estos factores para que la empresa funcione sin problemas y los empleados se sienten más satisfechos. La autonomía del empleado se da cuando se le permite desarrollar habilidades de manera autónoma agregando valor al trabajo como "gerente de un campo en particular" sin un control indebido. Es muy importante considerar la autonomía del trabajador, ya que es un punto clave en la motivación, no importa lo mínimo que sea pues la motivación estará garantizada.

Esta tercera categoría tiene entre sus subcategorías al incentivo, que es un objeto, elemento de valor o acción deseable que alienta a un empleado a ir más allá de lo que el incentivo elegido por el empleador fomenta. El primer paso

para ofrecer incentivos laborales a los empleados es preguntarles qué incentivos les gustaría recibir, precisó Heathfield (2021); además, las prácticas transparentes de reconocimiento y recompensa pueden ayudar a generar confianza con los empleados, pero si los criterios de recompensa se mantienen en secreto, si parecen reconocer solo a los empleados consentidos, se corre el riesgo de alienar y desmoralizar a los empleados.

La segunda subcategoría son los beneficios para empleados, estos son de gran valor para una empresa y son un factor importante en la toma de decisiones cuando una empresa está considerando contratar beneficios, refirió Barboza (2016). Estos beneficios no son parte de los intereses económicos de los empleados, tienen como objetivo priorizar y optimizar la calidad de vida de los trabajadores. Algunos beneficios sociales que pueden enriquecer el entorno laboral de la empresa incluyen gimnasios en el lugar de trabajo que promueven el deporte y la salud, libros gratis para incentivar la lectura, extender las licencias por maternidad, las vacaciones flexibles que permiten a los trabajadores viajar y comunicarse entre sí, brindándoles nuevas perspectivas y valores clave (como la paciencia) para prepararlos en un mundo competitivo.

Se tiene a Murray (2020), quien sostuvo que la remuneración que es la tercera subcategoría, es el dinero y otras formas de compensación que los empleados de la empresa reciben por su trabajo, esto generalmente incluye salario o salario base, bonificaciones, comisiones, horas extra, licencia por maternidad, licencia por paternidad, tiempo libre remunerado, licencia por enfermedad y puede no incluir propinas ni reembolsos. Dijo que las empresas pueden establecer sus propios programas de compensación siempre que cumplan con las leyes estatales.

Por otro lado, Lamarca (2015), precisó claramente que las comisiones, última subcategoría, son una forma de compensación que no compensa el tiempo ni el trabajo; por el contrario, las comisiones de ventas a menudo requieren la intervención del trabajador, así como la finalización o el resultado final del negocio de ventas. Esta característica, tan propia de las comisiones, en el sentido de que se relaciona con el resultado final de una venta, puede contradecir la naturaleza de las ventajas sociales que, en principio, no acarrear desproporcionadamente a los trabajadores ningún riesgo comercial. Se señala

que, si la relación laboral se rompe después de la venta, la comisión de venta debe pagarse al ex empleado según lo exige la ley.

El trabajo en equipo es nuestra última categoría, este es un concepto que engloba la cohesión, integración y transformación organizacional, y es sinónimo de competitividad, productividad y logro de metas que necesitan ser mejoradas concluyó, Ayoví (2019). La estructura organizacional puede cambiar para alinearse con nuestra misión, visión y guiar las acciones individuales para lograr la máxima calidad y productividad. También Weir (2018), sostuvo que el trabajo en equipo se considera un elemento de apoyo a la prestación de servicios; por lo que, se propone como un proceso dinámico en el que existen dos o más metas comunes, esfuerzos físicos y mentales, y planes de metas comunes.

Otro resultado Whetten (2017), quien concluyó que el trabajo en equipo son las estrategias y procedimientos que las personas utilizan para alcanzar las metas fijadas utilizando sus experiencias y habilidades para producir resultados de calidad, y que se trata de metodologías. El trabajo en equipo se entiende como el apoyo entre los trabajadores y el bien común para lograr los objetivos de la empresa, la comunicación fluida entre los trabajadores; por ello, es necesario desarrollar las actitudes y habilidades de los empleados.

Entre las subcategorías de esta última categoría tenemos el liderazgo, Bangert (2019), precisó que este se basa en la resolución de problemas; asimismo, desarrolló soluciones apropiadas basadas a resolver problemas cuya tarea es diagnosticar problemas que pueden impedir que los líderes logren las metas grupales u organizacionales. Asimismo, enfatizó que la mayoría de los problemas del equipo surgen del entorno y los líderes son responsables de explicar, coordinar los desarrollos y eventos fuera del equipo, y definir los mismos. También el liderazgo se da cuando los líderes mantienen la difusión de emociones y conocimientos a través de sus diferentes niveles organizacionales para mantener los cambios esperados; además, de estimular el cambio, los líderes en un entorno de trabajo deben inyectar significado a este cambio, sostuvieron Meret & Marchetti (2019).

También tenemos la cooperación, es una acción diseñada para beneficiar más a un grupo que a un individuo y en última instancia en el individuo como fin último siendo su propósito, afirmó Gino (2019); por ejemplo, se basó en miles

de juegos entre dos torneos donde las personas involucradas no tenían que ser racionales ya que el proceso evolutivo permite que mejoren las estrategias exitosas, incluso si los jugadores no saben por qué o cómo, tampoco tienen que intercambiar mensajes ni compromisos; no necesitan palabras, porque sus hechos hablaban por ellos.

Otra subcategoría es la comunicación, Moran (2019), concluyó que ésta implica la transmisión de mensajes verbales y no verbales, que incluyen al originador, el destinatario y al canal de comunicación, lo que aporta claridad en el proceso de envío del mensaje. Se llegó a la conclusión de que puede ser perturbado o distorsionado, generalmente llamado barrera. La comunicación necesita comprender los comportamientos asociados con el remitente y el receptor y las barreras que pueden existir, y debido a que este es un requisito previo para su éxito, establecer la fuente de lo que debe comunicarse. En pocas palabras, la comunicación es compleja y ofrece información sensible y controvertida; por lo tanto, es imperativo educar al personal para promover la difusión de información sensible y cómo manejar temas controvertidos para no disminuir los posibles beneficios de los medios de comunicación.

Y como última subcategoría se tiene al compromiso, Wainwright (2019), quien precisó que el compromiso de los trabajadores puede tomar muchas formas; por lo tanto, a menudo se considera una variable de recursos humanos difícil de definir. Se concluye que el compromiso es la experiencia de los trabajadores vinculados con su empresa; en conclusión, los trabajadores que estén comprometidos con su centro de labores generalmente sienten una conexión con su organización, sienten que encajan y sienten que comprenden los objetivos de la empresa, se puede decir que el valor agregado de estos trabajadores es que tienden a ser más seguros y decididos en su trabajo, demuestran una productividad relativamente alta y son más proactivos al brindar su apoyo.

III. METODOLOGÍA

3.1. Tipo y diseño de investigación

Tipo de investigación

La presente investigación es de tipo básica porque busca ampliar y enriquecer el concepto de la productividad profundizando los conocimientos de nuestra teoría clásica de la administración de Fayol (1916). Beltrán & López (2018), sostuvieron que la teoría tiene como objetivo mejorar la eficiencia y eficacia de la empresa a través de la estructura y disposición de la empresa, y su interrelación estructural; siendo la eficiencia el principal motivo a desarrollar y lograr de la gerencia general de la empresa Nexxo servicios comerciales S.AC. para llegar a mejorar la productividad de la empresa.

Diseño de investigación

El diseño del presente estudio es la de investigación y acción porque se generará un cambio en la productividad de la empresa a través de una propuesta en donde la motivación y capacitación hacia los trabajadores empodere sus capacidades y se logre mejorar la productividad; asimismo, se usaron técnicas tales como el de identificar el problema de la investigación, planear un programa para resolver la problemática, ejecutar el programa, observar los resultados, y reflexionar sobre los mismos para medir y reestructurar acciones. También Hernández-Sampieri & Mendoza (2018), concluyeron que el diseño debe resolver un problema o generar un cambio en el que uno o más investigadores colaboren con los participantes o miembros de la comunidad involucrada e intervengan de manera democrática.

3.2. Categorías, subcategorías y matriz de categorización

En este estudio de investigación luego de la revisión teórica se clasificó en categorías como la calidad del servicio, competencias laborales, motivación y trabajo en equipo, y en subcategorías, las cuales son respaldadas por la teoría de Fayol; los mismos que estuvieron alineados a las preguntas de la

entrevista. Según Marín, Hernández y Flores (2016), categorizar consiste en definir cada unidad analítica o ponerle nombre, se puede realizar de manera deductiva e inductiva. Las presentes categorías representan en la investigación un elemento teórico como operativo ya que responden a la necesidad de crear criterios conceptuales relacionados a la realidad de la productividad de los trabajadores en la empresa Nexxo Servicios Comerciales S.A.C.

Tabla 1

Categorías y subcategorías

Categorías	Subcategorías
Calidad de servicio	<ul style="list-style-type: none"> • Cumplimiento de objetivos. • Capacidad de venta. • Capacitación. • Línea de carrera.
Competencias laborales	<ul style="list-style-type: none"> • Habilidades sociales. • Actitudes. • Conocimientos.
Motivación	<ul style="list-style-type: none"> • Incentivos. • Beneficios sociales. • Remuneración. • Comisión.
Trabajo en equipo	<ul style="list-style-type: none"> • Liderazgo. • Cooperación. • Comunicación. • Compromiso.

Elaboración propia

3.3. Escenario de estudio

El estudio se realizó en la empresa Nexxo servicios comerciales S.A.C, dedicada al rubro de telecomunicaciones donde se ofrece servicios de telefonía fija, internet y celulares a través de Telefónica del Perú. La oficina principal está ubicada en el distrito de Miraflores, departamento de Lima; asimismo, cuenta con 25 franquicias las cuales se encuentran en los departamentos de Lima, Moquegua, Puno, Ilo, Tacna, Arequipa y

en el Sur del Perú. Actualmente la empresa cuenta con 40 trabajadores en el área administrativa y 460 trabajadores que desempeñan labores en las diferentes franquicias, fue constituida formalmente el 31 de enero del 2014 ya que anteriormente la empresa fue inscrita con la razón social de "Overlandes S.A" el día 27 de octubre de 1986.

La empresa está organizada de forma vertical a partir de la gerencia general, sub gerencia, gerencia comercial, gerencia de operaciones, gerencia de administración y finanzas, y desagregando los diferentes niveles jerárquicos en forma escalonada, las áreas que la constituyen son recursos humanos, operaciones, contabilidad y finanzas, y comercial.

3.4. Participantes

Para la presente investigación participaron cinco representantes según su puesto, su experiencia laboral, participación y aportación directa sobre la productividad de la empresa; a) Gerente de administración y finanzas quien gestiona las finanzas y vela por el correcto uso de las inversiones y gastos de la empresa; b) Gerente de operaciones quien vela por el funcionamiento del sistema operacional, por la creación de usuarios, por el buen manejo de los recursos y procesos de ventas; c) Jefe zonal, quien se encarga de la, organización, planificación, dirección y control de todas las actividades relacionadas con venta y postventa de servicios y productos en las sucursales asignadas; d) Jefe de tienda, quien es el encargado de la planificación y dirección de la unidad de estudio y e) supervisor de tienda, quien apoya en los procesos y gestiones de la unidad de estudio al jefe de tienda.

3.5. Técnicas e instrumentos de recolección de datos

Estas técnicas ayudarán a identificar y verificar el problema planteado. Según Behar (2008), cada tipo de investigación determina las técnicas a utilizar y cada técnica establece sus herramientas, instrumentos o medios utilizados, asimismo, todo lo que va a realizar el investigador tiene su apoyo en la técnica de la observación. Para la presente investigación se aplicó la técnica de la entrevista semi estructurada porque las preguntas

anticipadamente se diseñaron en función a las categorías y subcategorías, observación y análisis documental; y el instrumento fue la guía de entrevista semi estructurada, guía de observación y ficha de análisis documental que consistió en el diálogo entre el investigador y los participantes, cabe precisar que las preguntas estuvieron alineadas al objetivo general de estudio, así como a la categoría y subcategorías.

3.6. Procedimiento

Consistió en la recopilación de datos de los dos participantes siguiendo los siguientes pasos: a) Se informó y solicitó la autorización a cada participante, haciéndoles conocer el propósito de la investigación; b) Revisión de la guía de entrevista; c) Se procedió con la entrevista a cada participante en la hora, modalidad y fecha pactada; d) Transcripción de las respuestas de las entrevistas; d) Decodificación de las respuestas de las entrevistas e) Triangulación de los datos; f) Recolección de la información basada en la observación; g) Realizar el Análisis documental; h) Redacción del informe final.

3.7. Rigor científico

Sobre la relación al rigor científico y con el propósito de mantener la objetividad de la información se toma en consideración los procedimientos tales como la credibilidad, la transferibilidad, comprobabilidad y la coherencia de la investigación en conjunto según Hernández-Sampieri & Mendoza (2018). La credibilidad será utilizada para acrecentar los resultados a través del compromiso con el participante durante la investigación y la credibilidad del documento, la verificación se llevó a cabo con los participantes, que incluye comentarios sobre los datos y los nuevos hallazgos, y explicaciones, incluido el registro de sus reacciones, la auditabilidad para asegurar que otros lectores o investigadores comprendan la lógica de la investigación y la verificabilidad para asegurar que los resultados de las entrevistas, las conclusiones y recomendaciones estén respaldadas por datos, exista evidencia y de las opiniones de expertos.

La presente investigación se realizó por medio de la validación con los participantes y consistió en la retroalimentación acerca de los datos, así como las interpretaciones que incluye tomar nota de los mismos, estos datos se tomaron a medida que se recolectaron los datos y después de ella. Asimismo, se garantizó que los resultados, conclusiones y recomendaciones estén apoyados por los datos que aseguren la evidencia del mismo.

3.8. Método de análisis de datos

Es un paso central en la investigación, según Navarrete (2011), establece un trabajo dinámico, lo organiza en unidades manejables, categoriza e intenta encontrar patrones generales de comportamiento. Tiene como objetivo realizar enunciados sobre el significado expresado de datos, gráficos, textos y dibujos. Las proposiciones que surgen de los datos pueden ser empíricas y descriptivas, y las conclusiones pueden ser explicativas y teóricas. Para ello se ha contado con una “Guía de entrevista” con preguntas en función del título, categorías y subcategorías desarrolladas en la matriz de consistencia las mismas que fueron aplicadas a los participantes y cuyos resultados sirven de fuente para la “Triangulación”.

La Triangulación implica en comparar verificar y confirmar la información obtenida para realizarla de manera sistemática, en primer lugar se desarrolló una “Matriz de desgravación de la entrevista”, que consiste en redactar las respuestas de cada participante; en segundo lugar se desarrolló la “Matriz de codificación de la entrevista”, en donde se registra las frases claves a manera de resumen de la respuesta y finalmente se desarrolló una “Matriz de entrevistados y conclusiones” en donde se establece las similitudes y diferencias para luego concluir a una conclusión por cada pregunta de los participantes, lo que nos permite realizar un trabajo más sólido sobre el tema a investigar.

3.9. Aspectos éticos

La presente investigación se desarrolló considerando la Guía de Elaboración del Trabajo de Investigación del Universidad César Vallejo, respetando la norma APA, se consideró la Resolución Rectoral N° 11, alienado al Código de Ética de la Escuela de Posgrado; por lo que, se declara que la presente investigación es de autoría propia; asimismo, el presente trabajo no revela información privada de la entidad en donde se desarrolló el mismo. Por último, los datos de los participantes se mantuvieron en privado y se ha cumplido con el uso de la herramienta turnitin para validar la originalidad de la presente investigación.

IV. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

Figura 1

Antecedentes, marco teórico y los resultados

La teoría aplicada a esta investigación es la denominada “teoría clásica de la administración de Fayol”, en donde Beltrán & López (2018), hacen énfasis en las funciones básicas que debe tener una organización para conseguir su eficiencia y ;por lo tanto, ser más productivas a través de funciones comerciales como las ventas, producción de bienes y servicios, funciones sobre la integración, coordinación y el trabajo en equipo concluyendo en que una organización logra un correcto funcionamiento cuando todas las áreas y el personal que lo conforman se encuentran sincronizados por medio de una buena comunicación, disciplina, trabajo direccionado y en equipo.



En investigaciones similares sobre la productividad en el contexto nacional, se cuenta con el caso de la empresa Granja Quispe en Ayacucho donde se concluye que la motivación influye positivamente en la productividad según Lorenzo (2018), otra investigación nacional es el caso de una empresa industrial en Lima donde según Díaz (2019), concluyó que para lograr una mayor productividad se debe implementar un plan de capacitación para el mejor desarrollo del personal e influya en la productividad. Por otro lado, sobre investigaciones de contexto internacional, se cuenta con el caso de una empresa de telecomunicaciones de Guayaquil donde se concluye que para lograr una productividad eficiente se debe priorizar la satisfacción del personal, según Guapi & Alcívar (2018).

El aplicar un programa para mejorar la productividad como el de la capacitación y el de la motivación para los trabajadores ayudará a aumentar la productividad de la empresa, permitirá mejorar la calidad del servicio y la capacidad de venta a través de capacitaciones constantes. También la documentación de años anteriores nos ayudará a conocer los puntos críticos de ventas para trabajar en ello con el programa propuesto; asimismo, ayudará a mejorar la comunicación entre áreas y entre los mismos trabajadores lo cual permitirá un mejor y adecuado trabajo en equipo. Este programa también permitirá motivar al personal con mejores incentivos emocionales con el fin de lograr un mayor compromiso, mejorar la calidad de atención y ventas, y optimizar la productividad que tanto se desea.

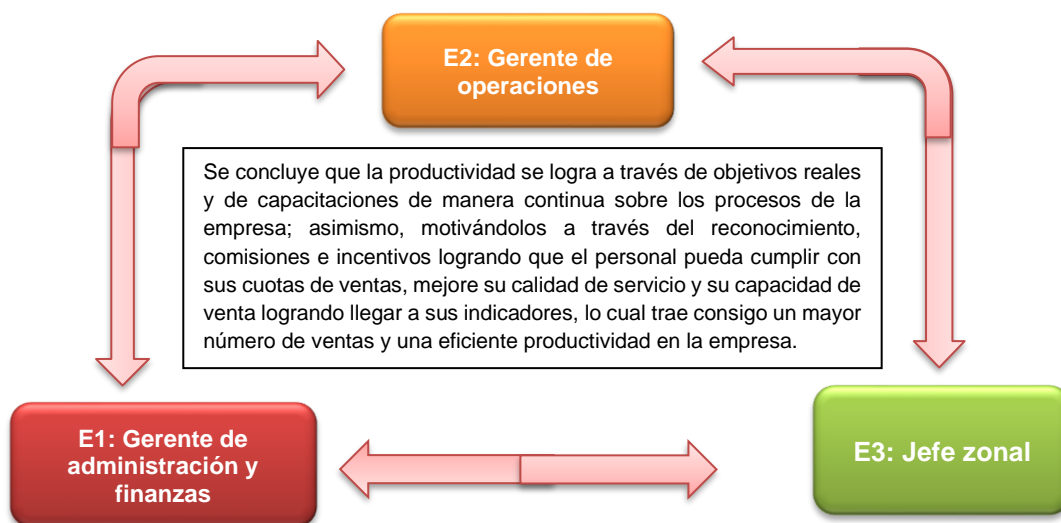
Según los resultados de la triangulación presentada la productividad es un indicador que refleja el uso de recursos en la economía de la producción de bienes y servicios, la relación entre los recursos utilizados y los productos obtenidos. Se da

también importancia a la eficiencia con la cual los recursos humanos y el conocimiento son utilizados para producir bienes y servicios en una organización, lo que coincide con Diaz (2018), quien manifestó que si una organización aumenta su productividad, entonces será más competitiva; sin embargo, no se coincide con Flores (2017), porque en su investigación demostró que no existe formación, ni entrenamiento del personal; es decir, no existe eficiencia en los recursos humanos y las condiciones laborales son malas. Ante ello, impulsar un plan para incrementar la productividad traerá beneficios para que una empresa cumpla con los objetivos requeridos logrando la eficiencia y los cambios deseados.

Figura 2

Entrevistas semi estructuradas

Se logra la productividad mediante objetivos reales y por medio de una correcta asignación de objetivos; asimismo, considera que la motivación y el reconocimiento influyen en la productividad de los trabajadores. Se recomienda como estrategia trabajar en la capacitación constante sobre marketing y procesos comerciales para que se de una mejor calidad de servicio y mayor venta, también es importante que se brinde incentivos diferentes y motivadores mensualmente.



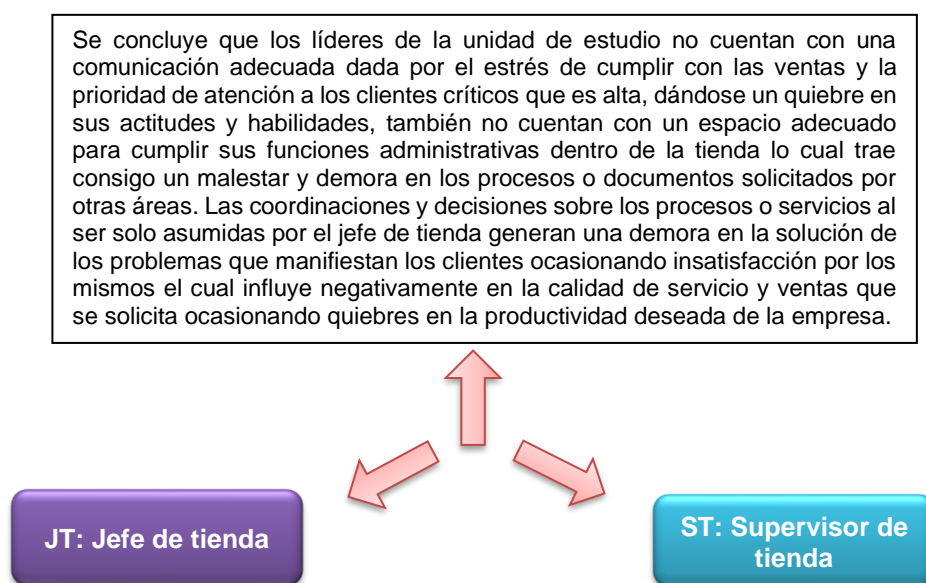
Se logra la productividad con una atención rápida y de calidad; por lo que, indica que debemos contar con un personal capacitado sobre los procesos, motivado, y con un personal con capacidad de venta. También es importante como estrategias los cursos que se ofrecen sobre los procesos de las ventas los cuales deben ir de la mano con capacitaciones constantes, se recomienda realizar una adecuada inducción para el nuevo personal; asimismo, realizar una encuesta sobre las necesidades del personal para conocer sus opiniones sobre los beneficios que brinda la empresa y que es lo que quisiera tener como beneficio; por último, considerar la retroalimentación ya que las personas desean saber qué están haciendo bien o mal y qué aspectos pueden mejorar para crecer y realizar un mejor trabajo.

Se logra la productividad dándoles a conocer los objetivos y capacitándolos constantemente sobre los productos y servicios que brindamos como empresa. Considera que las estrategias son el motivar a los trabajadores con incentivos y comisiones los cuales influyen en sus ventas y por ende en la productividad de cada uno y el de la empresa; asimismo, se debe invertir en programas de bienestar para el trabajador, también se debe fortalecer la comunicación entre áreas y entre los líderes de cada tienda con sus equipos; por otro lado, el colocar a los trabajadores en cuartiles según sus ventas los motiva a realizar mejores ventas; es por ello, que el recompensar es sumamente importante para lograr una mayor motivación.

Según los resultados obtenidos, se dio a conocer que la empresa no logra alcanzar los objetivos deseados a consecuencia de la falta de estrategias, incentivos económicos, reconocimiento, inadecuada comunicación entre áreas y entre los trabajadores, influyendo directamente en la calidad de servicio y capacidad de venta siendo los mismos puntos claves para direccionar y alcanzar la eficiencia, y eficacia de la organización. Estos resultados coinciden con lo que sostuvieron Beltrán & López (2018), que cuando todos los elementos y áreas de la empresa están sincronizados, la organización puede funcionar correctamente, los trabajadores también juegan un papel clave en el desempeño de estas funciones y en el logro de los objetivos deseados.

Figura 3

Observación de la unidad de estudio



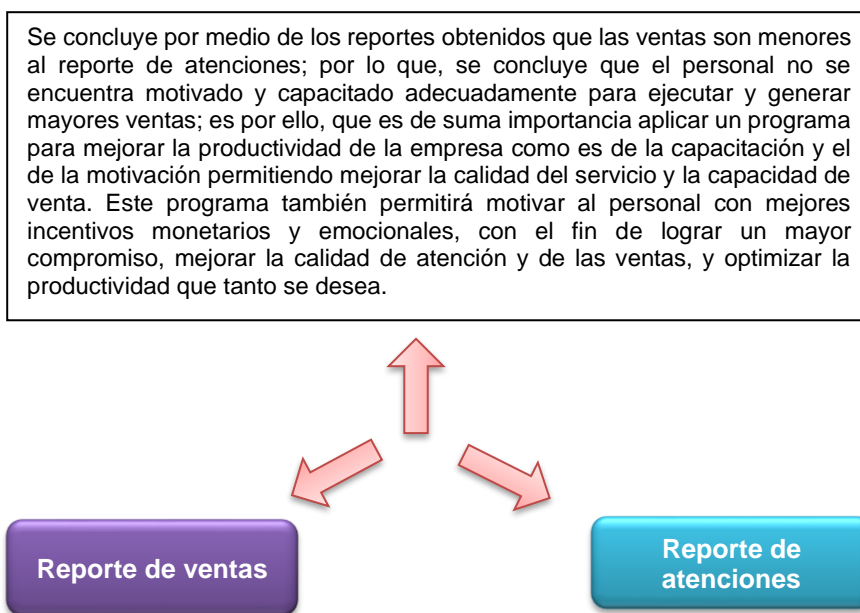
Lidera y es el responsable de gestionar y administrar en equipo su tienda a cargo, manejando los indicadores de ventas; por lo que, debe entrenar a su personal continuamente sobre los procesos y la importancia del óptimo manejo de la atención y servicio al cliente; asimismo, cumple la función de ser el primer nexo de comunicación entre el área comercial y el ejecutivo. El jefe de tienda no cuenta con una oficina para realizar sus gestiones, cuenta con una mesa a un lado de la tienda el cual comparte con el supervisor, los documentos con los cuales trabaja se encuentran sobre una mesa dentro de un folder ya que no cuenta con un mueble para archivarlos, la comunicación con su equipo es mínima ya que la afluencia de los clientes y sobre todo clientes críticos es alta influyendo en el estrés laboral, el ambiente donde trabaja no se encuentra con una ventilación adecuada.

Apoya en la gestión de la unidad al jefe de tienda, debe conocer todos los procesos para ser un soporte de los ejecutivos de atención de tienda en sus ventas y en la adecuada atención a los clientes, es responsable también del soporte técnico y es el primer nexo entre el jefe de tienda y los ejecutivos de atención; asimismo, es el principal apoyo cuando las áreas de recursos humanos o finanzas solicitan documentos para sus procesos. El supervisor no cuenta con una oficina y comparte una mesa con el jefe de tienda, no cuenta con herramientas para poder realizar su trabajo adecuadamente, no cuenta con un mueble para archivar documentación y el ambiente donde trabajar no cuenta con una ventilación adecuada.

En lo que respecta a la triangulación de la observación los resultados evidenciaron que los líderes de las tiendas no cuentan con las herramientas suficientes para realizar su trabajo, la comunicación es muy vertical y aristocrática, influyendo el estrés negativamente, ocasionando un quiebre en las competencias laborales de los trabajadores lo cual influye negativamente en la calidad de servicio hacia los clientes y en las ventas; en este sentido, se coincide con López (2018), quién manifestó que la comunicación dentro del grupo es un mecanismo básico para expresar la frustración y satisfacción; por tanto, la comunicación proporciona una forma de expresión emocional y es buena para la motivación porque deja en claro a las personas qué hacer, qué tan bien lo hacen y cómo hacerlo, para que trabajen y empoderen sus habilidades, actitudes y conocimientos.

Figura 4

Análisis documental



El reporte de ventas se exporta del sistema de ventas de ERP (control net-sistema de control interno) de la compañía y validado con la base de ventas BSCS (proceso de activación de líneas vendidas)

Se realizaron las vistas con la información, realizando detalles de venta por año, comparación de ventas y atenciones. Los cálculos aplicados son producto de variaciones anuales, porcentajes de participación y promedios generados desde la perspectiva: tienda vs. General y tienda vs. Lima.

El reporte de atenciones permite recopilar el número de atenciones de las tiendas, los cuales se generan del software de control de tickets del sistema con el que cuenta la empresa.

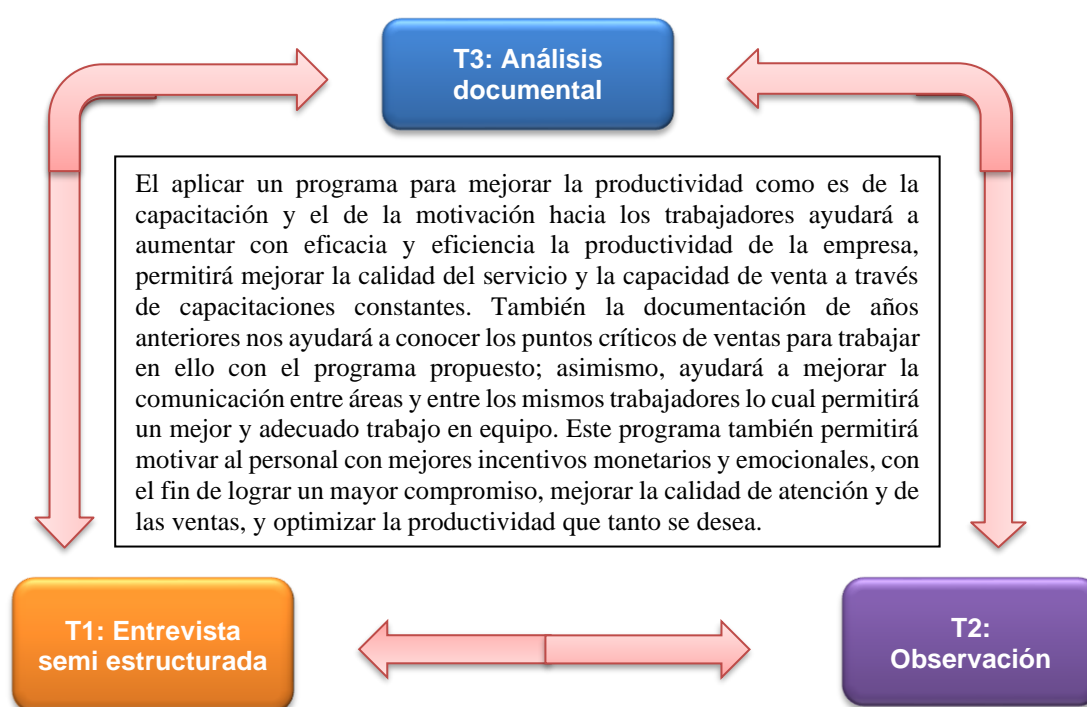
Según los resultados del análisis documental durante los dos últimos años se ha identificado a través del reporte de ventas y reporte de atenciones anuales, que las ventas se han ido dando de manera descendente, repercutiendo en la productividad de la empresa, demostrado en los resultados obtenidos en el anexo 8. En los resultados de las entrevistas se obtuvo que el bajo nivel de productividad se daba por la falta de estrategias, incentivos, herramientas, capacitaciones constantes que mantengan motivado al trabajador; por lo que, se propone un programa para mejorar la productividad de la organización, lo mencionado coincide con Chan Robles, Chan y Morales (2019), quienes afirmaron que la productividad es el uso efectivo de los recursos, creando un valor agregado también al recurso humano e invirtiendo en ello; por lo tanto, si una empresa aumenta la productividad, entonces será más competitiva.

Figura 5

Técnicas de investigación utilizadas

La información se extrajo del reporte general de ventas que se exporta del sistema de ventas de ERP (control net-sistema de control interno) de la compañía y validado con la base de ventas BSCS (proceso de activación de líneas vendidas) junto con el reporte de atenciones (Tickets) que se genera del software de control de tickets de todas las tiendas y finalmente el HC (recuento de personas que trabajan en la empresa) que se extrajo del histórico de planillas de la empresa. Se realizaron las vistas con la información realizando detalles de venta por año, comparación de ventas y atenciones. Los cálculos aplicados son producto de variaciones anuales, porcentajes de participación y promedios generados desde la perspectiva: tienda vs. General y tienda vs. Lima.

Esto permitió el análisis de la información y establecer los objetivos de acuerdo con el comportamiento de los miembros que conforman la tienda.



Se concluye que para lograr la productividad se debe contar con trabajadores capacitados en los procesos, motivados y con capacidad de venta. Como estrategia, también es muy importante brindar cursos de ventas a los trabajadores que vayan de la mano con la capacitación continua. Se recomienda realizar una inducción adecuada para los nuevos trabajadores; de manera similar, realizar encuestas sobre las opiniones de los empleados para comprender y conocer sus opiniones y necesidades sobre los beneficios brindados por la empresa y lo que quieren obtener. Finalmente, considerar la retroalimentación, brindándoles un feedback a los trabajadores sobre su rendimiento para que puedan desarrollarse, empoderarse y mejorar sus ventas llegando a una eficiente productividad.

Se concluye que los líderes de la unidad de estudio no cuentan con una comunicación fluida y es mínima en el horario laboral dada por el estrés de cumplir con las ventas y la prioridad de atención a los clientes críticos que es alta; asimismo, no cuentan con un espacio adecuado para cumplir sus funciones administrativas dentro de la tienda lo cual trae consigo un malestar y demora en los procesos o documentos solicitados por otras áreas. Las coordinaciones y decisiones sobre los procesos o servicios al ser solo asumidas por el jefe de tienda generan una demora en la solución de los problemas que manifiestan los clientes ocasionando insatisfacción por los mismos el cual influye negativamente en la calidad de servicio y ventas que se solicita ocasionando quiebres en la productividad deseada de la empresa.

La presente investigación planteó el estudio de la productividad desde la perspectiva de los participantes involucrados en el problema, se inició con la categorización como fueron la calidad del servicio, competencias laborales, motivación y trabajo en equipo; posteriormente, se realizó la comparación de los resultados obtenidos siendo estos contrastados con la realidad problemática, trabajos previos, artículos científicos y marco teórico, relacionado con cada uno de los objetivos identificados dentro de la investigación; asimismo, se usó tres técnicas, la guía de entrevista semiestructurada, guía de observación y la ficha de análisis documental.

Finalmente, la presente investigación y sus resultados manifiestan la situación sobre la realidad de la productividad de la empresa y las causas del mismo; por lo que se, propone un programa de mejora para la productividad de los trabajadores de la empresa Nexxo servicios comerciales S.A.C, en donde se promueve capacitarlos constantemente sobre los procesos, la calidad del servicio, estrategias de ventas y sobre todo empoderar a cada trabajador sobre sus procesos y gestiones brindándoles mejores beneficios motivacionales que satisfagan sus necesidades, ello coincide con León (2018), quien propone un programa de mejora para fomentar el desarrollo de los trabajadores; es por ello, que es importante involucrar en este programa a todas las personas que conforman la empresa desde la cabeza que es la gerencia general para que en conjunto se llegue a implementar el programa, el cual busca obtener el bienestar del personal y la estabilidad laboral.

V. CONCLUSIONES

Primera: Se concluyó que la empresa para poder lograr una óptima productividad necesita a su personal capacitado y motivado; por lo que, para mejorar la productividad en la empresa, se debe implementar un programa para optimizar las ventas en un corto tiempo con los recursos que contamos; asimismo, se debe motivar y empoderar la participación de los trabajadores en el logro de los objetivos.

Segunda: Se concluye que la calidad del servicio juega un papel muy importante en el proceso de ventas en la empresa, ya que consiste en resolver las dudas de los clientes y brindarles una correcta información sobre los productos alcanzando la satisfacción de los mismos y un mayor número de ventas; por lo que, es necesario la capacitación y motivación constante de los trabajadores direccionado al logro de los objetivos.

Tercera: Se concluyó que las competencias laborales en la empresa están siendo afectadas por el estrés, la presión, la falta de motivación económica y emocional, y la no constancia sobre capacitaciones de los procesos de ventas y formas adecuadas de servicios, desarrollando un desinterés en el logro de objetivos comunes de la empresa.

Cuarta: Se concluye según el análisis documental de los dos últimos años que las ventas se han dado de forma descendente debido a la conformidad, falta de motivación y capacitación hacia los trabajadores; siendo importante trabajar en estos puntos para maximizar la motivación y la actitud del personal, los cuales son necesarias y permiten obtener un alto nivel de desempeño, y diferenciación para afrontar la competitividad del mercado.

Quinta: Se concluyó que la presión y el estrés genera que los trabajadores se centren en sus ventas o cuotas individuales y no en los objetivos que el área comercial requiere por cada tienda, y al ser el trabajo en equipo una característica importante para lograr los objetivos se debe poner mayor interés y evaluar el flujo de comunicación entre las áreas, entre los jefes de tienda y sus equipos para poder buscar estrategias que ayuden a mejorar las relaciones entre los miembros de la organización, logrando una mayor eficiencia y eficacia.

VI. RECOMENDACIONES

Primera: Se recomienda que el gerente general ponga en práctica y permita la ejecución del programa sobre la capacitación y motivación para el personal que integra la empresa.

Segunda: El gerente general en conjunto con el área comercial deben emprender la tarea de comprender e implementar aspectos estratégicos de la calidad del servicio hacia al cliente para poder ejecutar correctamente y ampliar su cartera de clientes, desarrollando una mejor imagen, mayores ventas y lograr ser el mejor socio de Telefónica.

Tercera: El área comercial debe incorporar en sus procesos la “gestión de la capacidad” ya que ayuda a detectar las capacidades desarrolladas de los trabajadores; es por ello, que se debe aplicar este proceso para que se identifique y potencie con cursos específicos, y capacitaciones las competencias laborales de los trabajadores, lo cual llevará a empoderarlos logrando optimizar su gestión y la productividad empresarial.

Cuarta: El gerente general debe replantear las estrategias con el área comercial para mejorar y maximizar las ventas; es por ello que, se propone un programa de mejora que influya en la motivación del personal capacitándolos constantemente; asimismo, ofrecerles adecuados incentivos que vayan acorde a su desempeño y compromiso.

Quinta: El gerente general en conjunto con las demás gerencias deben enfocarse en crear y brindar las herramientas necesarias para favorecer un adecuado trabajo en equipo, dirigir acciones a fin de favorecer el clima laboral, la motivación y las relaciones interpersonales, lo cual favorecería en la prestación y calidad de servicios óptimos y ventas; asimismo, es indispensable la creación de un programa de capacitación y motivación continuo que permitan generar una mayor productividad y satisfacer las necesidades del personal.

REFERENCIAS

- Adriana, M. (2020). Formas de garantizar que tus empleados cumplan los procesos laborales. Recuperado de <https://bit.ly/3yQ1Rx8>
- Alison, D. (Marzo, 2021). Top Social Skills for Workplace Success. Recuperado de <https://bit.ly/2SvINDH>
- Artal, C., M. (2017). Dirección de ventas Organización del departamento de ventas y gestión de vendedores. (15.ed.) Madrid.
- Ayoví, J. (Enero/junio, 2019). Trabajo en equipo: clave del éxito de las organizaciones. Universidad Técnica Luis Vargas Torres de Esmeralda. Ecuador. 57-59.
- Barboza D, P. (Noviembre, 2016). Beneficios sociales: influencia efectiva en empresas. Revista Científica multidisciplinar A Núcleo do Conhecimento.
- Bangert, M (Septiembre, 2019). Be a Better Leader- Learn how to improve your leadership skills. Magazine Quality.
- Behar R, D. (2008). Metodología de la investigación. Bogotá. Ed. Shalom. 55
- Beltrán, J y López, J. (2018). Evolución de la administración. Medellín, Colombia: Universidad Católica.25-30.
- Bollet, F., Oyola, S., & Ferrari, F. (2019). La calidad de servicio y la satisfacción del cliente en la dirección regional de comercio exterior y turismo, Pucallpa, 2018. Repositorio de revistas de la universidad privada de Pucallpa, 3(03).
- Burga, M (2018). Aggregate labor productivity. Recuperado de <https://bit.ly/3fpBVki>
- Carranza, A. (2018). Línea de carrera: oportunidad para el crecimiento y desarrollo profesional del talento humano. Info Capital Humano. Recuperado de <https://bit.ly/35Whmq2>
- Cereza, K. (Febrero, 2021). Attitudes and behavior in psychology. Recuperado de <https://bit.ly/2QYTwWQ>
- Céspedes, Lavado & Rondán (2016). Productividad En El Perú: medición, determinantes e implicancias. Universidad del Pacífico. Lima-Perú.33-35.

- Chan, M., Robles, I., Chan, J., & Morales, M. (2019). La relación de la productividad con la competitividad: un enfoque sistémico. *Global Conference on Business and Finance Proceedings*, 14(2), 209-218.
- Coromato, H & Villon, S (2018). Motivación Laboral. Elemento Fundamental en el Éxito Organizacional. Universidad Estatal Península de Santa Elena, UPSE. Ecuador.185-191.
- Díaz, C. (2020). Análisis de la productividad en una empresa industrial, Lima 2019. (Tesis de maestría). 1-2
- Denning, S. (2016). What is knowledge. Recuperado de <https://bit.ly/3fLin8H>
- Doyle, A. (Octubre, 2019). How to Assess Your Career Values. Recuperado de <https://bit.ly/3w4bHss>
- Flores, D. (2017). El empowerment y la productividad en la empresa Industrias y servicios El Tigre S.A., en el distrito de Comas, año 2017. (Tesis de maestría). Lima: Universidad César Vallejo.
- Frost, S. (Febrero, 2019). The importance of training and development in the workplace. Recuperado de <https://bit.ly/3fnXHEV>
- Gino, F (noviembre – diciembre, 2018). Craking the code of sustained collaboration six new tools for training people to work together better. Magazine Harvard Business Review.
- Guapi, D & Alcivar, G. (2018). Incidencia de la satisfacción laboral en la productividad en las organizaciones. Caso de estudio de empresas de telecomunicaciones en la ciudad de Guayaquil-2018. (Tesis de licenciatura).
- Heathfield, S. (Enero, 2021). What Are Employee Incentives at Work? Recuperado de <https://bit.ly/3fnFs2w>
- Hernández-Sampieri, R. y Mendoza, C (2018). Metodología de la investigación: las rutas cuantitativa cualitativa y mixta. México. McGraw-Hill/Interamericana Editores, S.A de C.V.
- Huashuallo, L. (2017). Satisfacción laboral y nivel de productividad en trabajadores de la empresa Granja Quispe. Ayacucho, 2016. (Tesis de maestría). 13-14.

- Karrie, L. (Mayo, 2018). How to Use Capacity Planning to Increase Sales. Recuperado de <https://bit.ly/3fmMSTJ>
- Lamarca, J. (2015). Las comisiones por ventas en la relación laboral común. Redacción Editorial Economist & Jurist. Madrid. España
- La Mónica, M (Julio, 2014). Labor productivity has risen, but it's not exactly good news. Recuperado de <https://bit.ly/3yHWO1q>
- León, L (2018). Compromiso organizacional y su relación con la productividad laboral en la Municipalidad Provincial de San Martín, Tarapoto en el año 2016. (Tesis de maestría). 18
- Loayza, N. (2016). La productividad como clave del crecimiento y el desarrollo en el Perú y el mundo. Estudios Económicos, 31, 9-28
- Lorenzo, Esther. (2018). La Productividad Laboral y Competencia Laboral de los servidores públicos de la Dirección General de Formación Profesional y Capacitación Laboral del MTPE – Lima, 2017. (Tesis de maestría). 15.
- Llanga, E & Murillo, J. (2019). “La motivación como factor en el aprendizaje”, Revista Atlante: Cuadernos de Educación y Desarrollo.
- Manjarrez, N. (2020). La motivación en el desempeño laboral de los empleados de los hoteles en el cantón Quevedo, Ecuador. Universidad y Sociedad, 11(5), 359-365.
- Marin, A., Hernández, E y Flores, J. (julio, 2016). Metodología para el análisis de datos cualitativos en investigaciones orientadas al aprovechamiento de fuentes renovables de energía. Revista Arbitrada Interdisciplinaria de Ciencias de la Educación, Turismo, Ciencias Sociales y Económica, Ciencias del Agro y Mar y Ciencias Exactas y aplicada. Venezuela.
- López, O (2018). Cultura organizacional y productividad. Estudio de caso en una microempresa productora de botanas en Metepec, Estado de México, 2018. (Tesis de licenciatura).
- Martínez, M. (Mayo, 2019). 5 examples of valuable social benefits for businesses. Recuperado de <https://bit.ly/3bPbger>

- Meret C & Marchetti, G (septiembre, 2020). Defining leadership in smart work contexts: a concept synthesis. Sapienza University, Rome, Italy.
- Moure, A. (Marzo, 2019). Work centrality, goals and professional fulfillment: intersections between work and career. *Revista Administration Mackenzie*. Recuperado de <https://bit.ly/3hW2oav>
- Moya, M. (Abril, 2016). Estrategia: calidad de servicio. Chile. *Revista Logistec*. Recuperado de <https://bit.ly/3oU5u0w>
- Murray, J. (Julio, 2020). What is the remuneration. Recuperado de <https://bit.ly/2REKpLI>
- Moran, G. (junio,2019). Better Communication Tools Can Radically Improve Workplaces-If Managers Can Convince Workers to Speak Up. *Magazine Fortune*.
- Navarrete. J. (Abril, 2011). Problemas centrales del análisis de datos cualitativos. *Revista Latinoamericana de Metodología de la Investigación Social*. Argentina. 47.
- Núñez, L & Bravo, L y Carbajal, C. (2018) Competencias gerenciales y competencias profesionales en la gestión presupuestaria. *Revista venezolana de gerencia*. Universidad del Zulia. Venezuela.
- Organización Internacional de Trabajo (2020). Impulsando la Productividad: Una breve reseña de la Guía para Organizaciones Empresariales. Editado por ACT/EMP. 122.
- Parra, C. (2016). La capacitación y su efecto en la calidad dentro de las empresas. *Rev.investig. desarro. innov*, 6(2), 131-143.
- Peiro, R. (Diciembre, 2020). Habilidades sociales. Recuperado de <https://bit.ly/3oSHivk>
- Salinas, J & Mayen, S. (2016). Estudio exploratorio de las actitudes hacia la estadística en estudiantes mexicanos de bachillerato. *Universidad Nacional Autónoma de México*. 73 -90.
- Vallejo, C & León-Acurio, J. (2018). Modelo de gestión por competencias para una comuna en la provincia de Santa Elena. *Revista Ciencia e*

Investigación, 3(11), 29-32.

- Vertakova, Y (Julio, 2020). Labor productivity: analysis of the current level and identification of opportunities for its growth. 27
- Vilariño, A. (Febrero, 2017). ¿Cómo implementar acciones para alcanzar los Objetivos de Desarrollo Sostenible? Revista Líder en innovación social.
- Villalba, S., C. (Julio/diciembre, 2013). La calidad del servicio: un recorrido histórico conceptual, sus modelos más representativos y su aplicación en las universidades. Colombia. Universidad Nacional de Colombia. 53
- Wainwright, B. (November, 2019). What is employee commitment?. Recuperado de <https://bit.ly/2SpGORc>
- Weir, k. (septiembre, 2018). ¿What makes teams work? Magazine American Psychological Association.
- Whetten, D. (2017). Teamwork. Ibero-American University Corporation.5
- Woljter, G. (November, 2019). Industrial Innovation, Labour Productivity, Sales and Employment, 89-113.

ANEXOS

Anexo 1 Matriz de Categorización

Título: Productividad de los trabajadores en la empresa Nexxo Servicios Comerciales S.AC, 2021.

Autor: Angélica María Zuasnábar Via y Rada.

Problema General	Objetivo General	Categorías	Subcategorías	Técnicas	Instrumentos
¿Cuál es la productividad de los trabajadores en la empresa Nexxo Servicios Comerciales S.A.C, 2021?	Proponer un programa para mejorar la productividad de los trabajadores en la empresa Nexxo Servicios Comerciales S.A.C, 2021.	Calidad de servicio	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Cumplimiento de objetivos. ▪ Capacidad de venta. ▪ Capacitación. ▪ Línea de carrera. 	Entrevista semi estructurada	Guía de Entrevista
Problemas Específicos	Objetivos Específicos:	Competencias laborales	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Habilidades sociales. ▪ Actitudes. ▪ Conocimientos 		
¿Cómo es la calidad de servicio para determinar la productividad de los trabajadores en la empresa Nexxo Servicios Comerciales S.A.C, 2021?	Determinar la calidad de servicio para obtener la productividad de los trabajadores en la empresa Nexxo Servicios Comerciales S.A.C, 2021	Motivación	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Incentivos. ▪ Beneficios sociales. ▪ Remuneración. ▪ Comisión. ▪ 	Observación participante	Guía de observación
¿Cuáles son las competencias laborales para la productividad de los trabajadores en la empresa Nexxo Servicios Comerciales S.A.C, 2021?	Describir las competencias laborales para obtener la productividad de los trabajadores en la empresa Nexxo Servicios Comerciales S.A.C, 2021				
¿Cómo es la motivación para optimizar la productividad de los trabajadores en la empresa Nexxo Servicios Comerciales S.A.C, 2021?	Determinar el programa de motivación para optimizar la productividad de los trabajadores en la empresa Nexxo Servicios Comerciales S.A.C, 2021			Análisis documental	Ficha de análisis documental
¿Cómo es el trabajo en equipo para optimizar la productividad en los trabajadores en la empresa Nexxo Servicios Comerciales S.A.C, 2021?	Determinar que el trabajo en equipo mejora la productividad de los trabajadores en la empresa Nexxo Servicios Comerciales S.A.C, 2021	Trabajo en equipo	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Liderazgo. ▪ Cooperación. ▪ Comunicación ▪ Compromiso. 		

Fuente: Beltrán&López (2018).

Anexo 2: Guía de la entrevista semi estructurada

1. ¿Cómo se logra la productividad de los trabajadores en la empresa Nexxo servicios comerciales S.A.C?
2. ¿Cuáles son las estrategias para mejorar la productividad de los trabajadores en la empresa Nexxo servicios comerciales S.A.C?
3. ¿En qué consiste la calidad del servicio en la empresa Nexxo servicios comerciales S.A.C?
 - a. ¿Cómo lograr el cumplimiento de los objetivos de la empresa Nexxo servicios comerciales S.A.C?
 - b. ¿Qué se necesita para mejorar la capacidad de ventas de los trabajadores en la empresa Nexxo servicios comerciales S.A.C?
 - c. ¿Qué tan importante es la capacitación de los trabajadores en la empresa Nexxo servicios comerciales S.A.C?
 - d. ¿Cuáles son los requisitos para acceder a una línea de carrera en la empresa Nexxo servicios comerciales S.A.C?
4. ¿Qué tan importante son las competencias laborales en la productividad de los trabajadores en la empresa Nexxo servicios comerciales S.A.C?
 - a. ¿Cómo influyen las habilidades sociales de los trabajadores en la empresa Nexxo servicios comerciales S.A.C?
 - b. ¿Cómo influyen la actitud en la productividad de los trabajadores de la empresa Nexxo servicios comerciales S.A.C?
 - c. ¿Qué entiende por conocimientos dentro de la productividad de los trabajadores de la empresa Nexxo servicios comerciales S.A.C?
5. ¿Qué estrategias propone para lograr una adecuada motivación en los trabajadores de la empresa Nexxo servicios comerciales S.A.C?
 - a. ¿Qué tan importante son los incentivos para los trabajadores de la empresa Nexxo servicios comerciales S.A.C?
 - b. ¿Qué tan motivados se encuentran los trabajadores con sus beneficios sociales?
 - c. ¿Cómo influye la remuneración en la motivación de los trabajadores de la empresa Nexxo servicios comerciales S.A.C?

Anexo 3:

Matriz de desgravación de la entrevista

N°	Preguntas	Entrevistado 1: Gerente de finanzas y administración
1.	¿Cómo se logra la productividad de los trabajadores en la empresa Nexxo servicios comerciales S.A.C?	<p>Refiere que la productividad se logra con una atención rápida y de calidad ofreciendo los servicios y los productos que la empresa ofrece, pero para que ello se dé debemos contar con un personal capacitado sobre los procesos de la empresa, motivado, personal que tenga capacidad de venta, que se sientan satisfechos y valorados, y a quienes les guste su trabajo ya que si contamos con esos puntos la productividad se logra eficaz y eficientemente.</p> <p>Asimismo, se logra una adecuada productividad con cursos y capacitaciones sobre los procesos, pero para ello debemos contar con un personal comprometido que cumpla con estudiar y aprobar dichos cursos, pero actualmente aún hay quiebres en dicho proceso.</p>
2.	¿Cuáles son las estrategias para mejorar la productividad de los trabajadores en la empresa Nexxo servicios comerciales S.A.C?	<p>Manifiesta que las estrategias para lograr una óptima productividad sería realizar una adecuada inducción para el nuevo personal y una capacitación constante a todo nuestro personal.</p> <p>Otra estrategia importante es realizar una encuesta sobre las necesidades del personal para conocer sus opiniones sobre los beneficios que brinda la empresa y si están satisfechos con los mismos, pero para que funcione se debe de ir más allá de la recolección de datos ya que lo importante es implementar acciones concretas ante los resultados. Por último, una gran estrategia e importante es la retroalimentación ya que las personas desean saber qué están haciendo bien o mal y qué aspectos pueden mejorar para crecer y realizar un mejor trabajo el cual va influir directamente en la productividad que deseamos lograr con éxito.</p>
3.	¿En qué consiste la calidad del servicio en la empresa Nexxo servicios comerciales S.A.C?	<p>Menciona que la calidad de servicio consiste en lograr que los clientes que nos visiten se vayan con las dudas absueltas por las que vinieron transformando para bien la experiencia del cliente, y de ser posible se llegue a concretar la venta de un servicio o producto. Nuestro objetivo como empresa dedicada a las ventas es atraer clientes, brindarles un adecuado servicio el cual nos convierta en unos de los mejores socios de telefónica; asimismo, nuestra calidad de servicio se basa también en la posventa que consiste en retener y fidelizar la venta; es decir, que la venta que se ha realizado logre a concretarse hasta la instalación de nuestro servicio. En conclusión, un servicio o una venta bien gestionada, va impactar en nuestra productividad eficientemente impactando ello en nuestros objetivos comerciales.</p>
4.	¿Qué tan importante son las competencias laborales en la productividad de los trabajadores en la empresa Nexxo servicios comerciales S.A.C?	<p>Las competencias de cada trabajador son importantes porque de ello depende la mejor productividad de cada uno, mientras más competencias tengan, mejor podrán desenvolverse, atender con calidad y generar ventas, con lo que tendrán mayores ingresos ya que generan comisiones lo cual suma a su sueldo básico.</p> <p>Un punto importante sobre las competencias de un ejecutivo es su actitud positiva; es decir, debe contar con una mentalidad ganadora que hará que pueda tener mayores ventas gracias a su entusiasmo el cual va a generar confianza en el cliente y también puede llegar a crear una relación a largo plazo de vendedor – cliente que va más allá de un cierre de venta, ello es un plus frente a otros competidores.</p>

5	¿Qué estrategias propone para lograr una adecuada motivación en los trabajadores de la empresa Nexxo servicios comerciales S.A.C?	<p>Menciona que las estrategias que propondría son capacitaciones constantes sobre los procesos, evaluaciones constantes a los trabajadores los cuales nos darán indicadores sobre los conocimientos que adquirieron nuestros trabajadores y en qué puntos aún hay un quiebre.</p> <p>Otra estrategia que propondría es la de la meritocracia en donde los trabajadores son valorados y reconocidos por sus méritos en este caso cuando llegan al cumplimiento de sus cuotas que se les solicita individualmente y en colectivo; es decir, por tienda.</p> <p>Por último, propongo un mayor número de incentivos por el cumplimiento de objetivos, otra estrategia es empoderar a los trabajadores dándoles mayor manejo y responsabilidad de procesos dentro de sus tiendas; asimismo, debemos ofrecerles líneas de carrera los cuales logran motivar a nuestros trabajadores para cumplir los requisitos y objetivos llegando a fomentar una mayor productividad laboral.</p>
6	¿Cómo influye el trabajo en equipo de los trabajadores de la empresa Nexxo servicios comerciales S.A.C?	<p>El trabajo en equipo influye positivamente en la productividad que busca la empresa, ya que si no trabajamos como empresa en conjunto entre todas las áreas y sobre todo en el área comercial no cobraríamos los ingresos proyectados ya que en el negocio nos pagan no por tiendas independientes sino por los resultados en conjunto.</p> <p>Mencionado lo anterior es importante también la comunicación entre los miembros de cada área para trabajar adecuadamente en equipo, en lo que respecta a las tiendas, el líder debe mantener una comunicación horizontal con su equipo brindándole también siempre un feedback de su gestión y de los puntos en los cuales debe trabajar para mejora y logre sus objetivos.</p>

N°	Preguntas	Entrevistado 2: Gerente de operaciones
1.	¿Cómo se logra la productividad de los trabajadores en la empresa Nexxo servicios comerciales S.A.C?	<p>Se logra mediante objetivos reales para que el trabajador sepa que estos objetivos son alcanzables ya que si solicitamos objetivos inalcanzables los trabajadores se desmotivan y ni siquiera van a luchar por llegar al objetivo; es decir, tener una correcta asignación de objetivos para los trabajadores. El segundo punto sería la motivación y reconocimiento a los objetivos alcanzados ya que si a todo trabajador se les reconoce de igual forma generaría que los trabajadores “productivos” no se sigan esforzando ya que no están valorando su esfuerzo.</p> <p>Por último, es importante también la capacitación continua de los trabajadores sobre los procesos de ventas y sobre las cuotas dadas por tienda mensualmente con el fin de lograr los objetivos el cual es beneficiario tanto para el trabajador y para la empresa.</p>
2.	¿Cuáles son las estrategias para mejorar la productividad de los trabajadores en la empresa Nexxo servicios comerciales S.A.C?	<p>Manifiesta que las estrategias serían el adecuado reconocimiento a cada trabajador por los objetivos alcanzados tanto individualmente como por cada tienda, asimismo se debe brindar incentivos diferentes y motivadores cada mes, brindar metas cortas y alcanzables, debemos también premiar el esfuerzo de todos los trabajadores y no solo de los mejores, se debe brindar mejores maneras de marketing para lograr la ejecución de la venta.</p> <p>Es importante actualmente en este estado de emergencia proponer que el trabajo sea más divertido y dinámico con apoyo del coach ya que nos encontramos en tiempos de mucho estrés social y laboral para ello es importante contar con un programa de motivación y capacitación el cual logre el buen desarrollo trabajo de todo nuestro personal.</p>
3.	¿En qué consiste la calidad del servicio en la empresa Nexxo servicios comerciales S.A.C?	<p>Refiere que la calidad del servicio es brindar una satisfacción al cliente y sobre todo atender el requerimiento y el motivo de la visita a tienda de los mismos. También se basa en la solución del problema que manifiesta nuestro cliente ya que muchos de ellos llegan a nuestras tiendas por los problemas que puedan tener con el servicio o con un equipo vendido; es por ello, que se debe saber discernir de cuál es la incomodidad del cliente para</p>

		<p>que cada trabajador pueda ayudarlo y logre la satisfacción deseada por el cliente, eso se da en el caso de la postventa.</p> <p>En el caso de la venta el trabajador tiene que brindar una adecuada información sobre el producto que se está ofreciendo para que posteriormente el cliente no se vea sorprendido para que no haya este tipo de problemas mencionados anteriormente.</p> <p>Para lograr una calidad de servicio es fundamental que el trabajador se encuentre capacitado ya que de no contar con el mismo puede generar que la productividad del mismo no sea la adecuada; asimismo, al no encontrarse el ejecutivo capacitado ello impactará a la satisfacción del cliente porque no le brindará la información correcta del producto y del servicio.</p>
4.	<p>¿Qué tan importante son las competencias laborales en la productividad de los trabajadores en la empresa Nexxo servicios comerciales S.A.C?</p>	<p>Las competencias laborales son importantes desde un inicio, para ello se debe tener claro que competencias buscamos en nuestros trabajadores como empresa para que estas personas calcen en nuestras gestiones; es por ello que nuestros trabajadores deben contar con una capacidad de venta adecuada y tener conocimientos de atención al cliente, de no contar con lo mencionado esta persona no será productiva y no llegará a las metas trazadas y por ende esto generará una menor productividad para la empresa. Asimismo, es importante la actitud de cada trabajador para afrontar un cliente crítico y vender los productos que ofrecemos llegando a sus indicadores. Por último, es importante que potencien sus competencias con los cursos que se brinda sobre el proceso de las ventas y de los sistemas para que de esa forma sus ventas y sus procesos sean exitosas.</p>
5	<p>¿Qué estrategias propone para lograr una adecuada motivación en los trabajadores de la empresa Nexxo servicios comerciales S.A.C?</p>	<p>Menciona que las estrategias que propone no son netamente económicas, bien es cierto que una motivación económica mueve principalmente a un trabajador, pero también es importante una estrategia como el del reconocimiento donde el trabajador siente que cada cumplimiento o cada mejora en su desempeño es valorado.</p> <p>Otra estrategia que propondría es la de las prácticas de gestión en donde los trabajadores se reúnen y asumen objetivos propios antes sus jefes y pares; por ejemplo, cada trabajador propone un número de ventas siendo ello su compromiso y en la siguiente reunión tiene que haber cumplido con lo informado siendo ello una meta netamente personal y no impuesto por su jefe sin imponérselo; es decir, este compromiso va a ser asumido como un reconocimiento personal y no grupal, dándose ello de manera pública el cual motivaría a nuestro personal para alcanzar una mayor productividad, otra estrategia es empoderar a los trabajadores dándoles encargaduras de gestión motivándolos de esa manera y brindándoles líneas de carrera que logran motivar a nuestros trabajadores.</p>
6	<p>¿Cómo influye el trabajo en equipo de los trabajadores de la empresa Nexxo servicios comerciales S.A.C?</p>	<p>Refiere que el trabajo en equipo influye positivamente a la productividad pero que lograr un trabajo en equipo es complicado ya que siempre existe una ruptura en las gestiones porque cada área lucha por sus objetivos y sus propios procesos; es decir, en la empresa existe un trabajo en equipo por áreas, pero falta afianzar puntos para que se dé un trabajo en equipo integrado y unificarlos. En lo que respecta la gestión de las tiendas si se trabaja en equipo ya que cuando les trazan metas, el equipo trabaja de forma integral dándose una mayor productividad en la empresa ya que llegan a cumplir las metas trazadas.</p> <p>En conclusión, en la empresa se tiene aún mucho por mejorar sobre el trabajo en equipo el cual influye en la productividad porque aún existen áreas o personas que solo velan por sus intereses; es por ello, que es importante la consolidación de las áreas y la buena comunicación entre las mismas para fortalecer el desarrollo y avance de las gestiones y la productividad deseada; por lo que, es importante crear un programa de capacitación y motivación que ayuden a empoderar a los trabajadores en sus conocimientos y habilidades y ello influya en la productividad de la empresa.</p>

N°	Preguntas	Entrevistado 3: Jefe de zonal
1.	¿Cómo se logra la productividad de los trabajadores en la empresa Nexxo servicios comerciales S.A.C?	<p>Enfatiza que la productividad se logra dándoles a conocer los objetivos, capacitándolos en los productos que los ejecutivos tienen que ofrecer y haciéndole un seguimiento diario al cumplimiento de su cuota.</p> <p>También refiere que otro punto para lograr la productividad es motivar a los trabajadores con incentivos y comisiones cuando lleguen a las cuotas que se les solicita de manera individual y colectiva; es decir, por tienda ya que se benefician ellos mismos, sus jefes y la empresa.</p> <p>Otro punto para lograr la productividad es promover la formación continua de los trabajadores, invertir en programas de bienestar y sobre todo fortalecer la comunicación lo cual ayudará a fomentar el trabajo en equipo para el logro de los objetivos que la empresa exige.</p>
2.	¿Cuáles son las estrategias para mejorar la productividad de los trabajadores en la empresa Nexxo servicios comerciales S.A.C?	<p>Menciona que las estrategias son la capacitación constante para lograr que lo que el personal vende sea efectivo en un mínimo del 35 %. Asimismo, una estrategia es colocar a cada trabajador en cuartiles según sus ventas, estos cuartiles están divididos en cuartil 1, cuartil 2, cuartil 3 y cuartil 4, si un trabajador logra buenas ventas será registrado en un cuartil 1, si logra una venta regular en un cuartil 2 y así sucesivamente.</p> <p>Considera también que otras estrategias sería incentivar, motivar y recompensar a los trabajadores para así aumentar el grado de satisfacción de los trabajadores lo cual lleva a que los mismos sientan más valorados y participen en la empresa, lo que también aumenta su rendimiento productivo.</p>
3.	¿En qué consiste la calidad del servicio en la empresa Nexxo servicios comerciales S.A.C?	<p>Refiere que la calidad del servicio consiste en que las ventas que realizan los ejecutivos ya sean de móvil o de fija que son los productos que se vendan en su mayoría no traigan consigo la devolución del equipo o la cancelación del producto. Otro punto es que el cliente cancele puntualmente sus recibos así no sea responsabilidad del socio, pero este punto también es medible por telefónica para que considera una venta exitosa, en el tema del producto de móvil fija la calidad del servicio consiste en que las mismas sean instaladas en un 80 % de todas las ventas en los domicilios porque puede ser que se caigan por razones como temas técnicos o porque el cliente se fue de viaje pero lo que si no debería pasar por ninguna razón es que la venta no se concretó porque el cliente no lo ha solicitado.</p>
4.	¿Qué tan importante son las competencias laborales en la productividad de los trabajadores en la empresa Nexxo servicios comerciales S.A.C?	<p>Enfatiza que las competencias laborales son importantes porque van de la mano con la capacidad de los trabajadores si es que cumplen con las competencias que la empresa les marca dentro de su gestión asumiéndolos con responsabilidad y compromiso. También es importante porque deben perseverar con los cursos que se brinda para que puedan autocapacitarse logrando el desarrollo y empoderamiento del trabajador; es decir, lograr contar con un ejecutivo completo que de lo mejor de si en su puesto y aporte en los logros de la tienda y de la empresa. Asimismo, es importante y primordial la actitud positiva de cada trabajador para poder vender los productos que ofrecemos y lograr los objetivos que se dan a diario y mensualmente.</p>
5	¿Qué estrategias propone para lograr una adecuada motivación en los trabajadores de la empresa Nexxo servicios comerciales S.A.C?	<p>Refiere que en primer lugar como empresa debemos informar y direccionar a los trabajadores cuáles son las metas para lograr alcanzar los indicadores y objetivos que brinda la empresa y debe conocer en qué dirección ir con la adecuada supervisión, capacitación y apoyo, dado ello se logra una motivación adecuada a los trabajadores.</p> <p>Las estrategias que propone son los incentivos que se deben otorgar por el cumplimiento de objetivos que se dan por fechas, otra estrategia es brindar un incentivo que se trata de acumular minutos de tiempo libre por cada venta realizada y otra estrategia es brindar canastas de víveres a los trabajadores que logren llegar a sus indicadores.</p>

6	¿Cómo influye el trabajo en equipo en la productividad de los trabajadores de la empresa Nexxo servicios comerciales S.A.C?	Manifiesta que el trabajo en equipo influye positivamente en la productividad que busca la empresa, ello se logra cuando los líderes y supervisores de tienda se enfocan en el desarrollo de cada uno de sus trabajadores y no solo en uno o dos personas es por ello que se busca la homogeneidad y la comunicación horizontal dentro de cada tienda; asimismo, nos debemos enfocar y evaluar que trabajador se encuentra bien capacitado, a quien aún le falta técnicas de venta para poderlo ayudar y lograr su crecimiento en equipo. Asimismo, la comunicación del líder de tienda debe ser idónea para poder brindarle un feedback de cómo es su rendimiento para buscar mejoras, debe informar de los cumplimientos solicitados por la empresa, informar sobre la importancia de los cursos que se dan y que deben aprobar para así aprender a realizar mejores ventas y lograr una adecuada atención de calidad al cliente ya que si no conocen sobre estos temas cada uno estaría trabajando por su lado. En conclusión, se necesita fortalecer la comunicación, el apoyo y la homogeneidad en el trato de todo el personal para lograr un adecuado trabajo en equipo.
---	---	---

Anexo 4:

Matriz de codificación de la entrevista

N°	Preguntas	Entrevistado 1: Gerente de finanzas y administración	Entrevista 1 Codificada
1	¿Cómo se logra la productividad de los trabajadores en la empresa Nexxo servicios comerciales S.A.C?	Refiere que la productividad se logra con una atención rápida y de calidad ofreciendo los servicios y los productos que la empresa ofrece, pero para que ello se dé debemos contar con un personal capacitado sobre los procesos de la empresa, motivado, personal que tenga capacidad de venta, que se sientan satisfechos y valorados, y a quienes les guste su trabajo ya que si contamos con esos puntos la productividad se logra eficaz y eficientemente. Asimismo, se logra una adecuada productividad con cursos y capacitaciones sobre los procesos, pero para ello debemos contar con un personal comprometido que cumpla con estudiar y aprobar dichos cursos, pero actualmente aún hay quiebres en dicho proceso.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ La productividad se logra con una atención rápida y de calidad. ▪ Indica que debemos contar con un personal capacitado, motivado, y capacidad de venta. ▪ Se logra una adecuada productividad con cursos y capacitaciones.
2	¿Cuáles son las estrategias para mejorar la productividad de los trabajadores en la empresa Nexxo servicios comerciales S.A.C?	Manifiesta que las estrategias para lograr una óptima productividad sería realizar una adecuada inducción para el nuevo personal y una capacitación constante a todo nuestro personal. Otra estrategia importante es realizar una encuesta sobre las necesidades del personal para conocer sus opiniones sobre los beneficios que brinda la empresa y si están satisfechos con los mismos, pero para que funcione se debe de ir más allá de la recolección de datos ya que lo importante es implementar acciones concretas ante los resultados. Por último, una gran estrategia e importante es la retroalimentación ya que las personas desean saber qué están haciendo bien o mal y qué aspectos pueden mejorar para crecer y realizar un mejor trabajo el cual va influir directamente en la productividad que deseamos lograr con éxito.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Realizar una adecuada inducción para el nuevo personal y una capacitación constante. ▪ Realizar una encuesta sobre las necesidades del personal para conocer sus opiniones sobre los beneficios que brinda la empresa. ▪ Considera a la retroalimentación ya que las personas desean saber qué están haciendo bien o mal y qué aspectos pueden mejorar para crecer y realizar un mejor trabajo.
3	¿En qué consiste la calidad del servicio en la empresa Nexxo servicios comerciales S.A.C?	Menciona que la calidad de servicio consiste en lograr que los clientes que nos visiten se vayan con las dudas absueltas por las que vinieron transformando para bien la experiencia del cliente, y de ser posible se llegue a concretar la venta de un servicio o producto. Nuestro objetivo como empresa dedicada a las ventas es atraer clientes, brindarles un adecuado servicio el cual nos convierta en unos de los mejores socios de telefónica; asimismo, nuestra calidad de servicio se basa también en la posventa que consiste en retener y fidelizar la venta; es decir, que la venta que se ha realizado logre a concretarse hasta la instalación de nuestro servicio. En conclusión, un servicio o una venta bien gestionada, va impactar en nuestra productividad eficientemente impactando ello en nuestros objetivos comerciales.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Consiste en lograr que los clientes que nos visiten se vayan con las dudas absueltas. ▪ Consiste en concretar la venta de un servicio o producto. ▪ Calidad de servicio se basa también en la posventa que consiste en retener y fidelizar la venta.
4	¿Qué tan importante son las competencias laborales en la productividad de los trabajadores en la empresa Nexxo servicios comerciales S.A.C?	Las competencias de cada trabajador son importantes porque de ello depende la mejor productividad de cada uno, mientras más competencias tengan, mejor podrán desenvolverse, atender con calidad y generar ventas, con lo que tendrán mayores ingresos ya que generan comisiones lo cual suma a su sueldo básico. Un punto importante sobre las competencias de un ejecutivo es su actitud positiva; es decir, debe contar con una mentalidad ganadora que hará que pueda tener mayores ventas gracias a su entusiasmo el cual va a generar confianza en el cliente y también puede llegar a crear una relación a largo plazo de vendedor – cliente que va más allá de un cierre de venta, ello es un plus frente a otros competidores.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Son importantes porque de ello depende la mejor productividad de cada uno. ▪ Indica que mientras más competencias tengan, mejor podrán desenvolverse, atender con calidad y generar ventas. ▪ Un punto importante sobre las competencias de un ejecutivo es su actitud positiva.

5	¿Qué estrategias propone para lograr una adecuada motivación en los trabajadores de la empresa Nexxo servicios comerciales S.A.C?	<p>Menciona que las estrategias que propondría son las capacitaciones constantes sobre los procesos, evaluaciones constantes a los trabajadores los cuales nos darán indicadores sobre los conocimientos que adquirieron nuestros trabajadores y en qué puntos aún hay un quiebre.</p> <p>Otra estrategia que propondría es la de la meritocracia en donde los trabajadores son valorados y reconocidos por sus méritos en este caso cuando llegan al cumplimiento de sus cuotas que se les solicita individualmente y en colectivo; es decir, por tienda.</p> <p>Por último, propongo un mayor número de incentivos por el cumplimiento de objetivos, otra estrategia es empoderar a los trabajadores dándoles mayor manejo y responsabilidad de procesos dentro de sus tiendas; asimismo, debemos ofrecerles líneas de carrera los cuales logran motivar a nuestros trabajadores para cumplir los requisitos y objetivos llegando a fomentar una mayor productividad laboral.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Propondría las capacitaciones constantes sobre los procesos y evaluaciones. ▪ Propondría la meritocracia en donde los trabajadores son valorados y reconocidos. ▪ Indica que propondría un mayor número de incentivos por el cumplimiento de objetivos. ▪ Se debe empoderar a los trabajadores dándoles mayor manejo y responsabilidad de procesos. ▪ Ofrecerles líneas de carrera.
6	¿Cómo influye el trabajo en equipo en la productividad de los trabajadores de la empresa Nexxo servicios comerciales S.A.C?	<p>El trabajo en equipo influye positivamente en la productividad que busca la empresa, ya que si no trabajamos como empresa en conjunto entre todas las áreas y sobre todo en el área comercial no cobraríamos los ingresos proyectados ya que en el negocio nos pagan no por tiendas independientes sino por los resultados en conjunto.</p> <p>Mencionado lo anterior es importante también la comunicación entre los miembros de cada área para trabajar adecuadamente en equipo, en lo que respecta a las tiendas, el líder debe mantener una comunicación horizontal con su equipo brindándole también siempre un feedback de su gestión y de los puntos en los cuales debe trabajar para mejora y logre sus objetivos.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Influye positivamente en la productividad que busca la empresa. ▪ Si no trabajamos como empresa en conjunto no cobraríamos los ingresos proyectados. ▪ Es importante también la comunicación. ▪ Se debe brindar siempre un feedback al trabajador.

N°	Preguntas	Entrevistado 2: Gerente de operaciones	Entrevista 2 Codificada
1	¿Cómo se logra la productividad de los trabajadores en la empresa Nexxo servicios comerciales S.A.C?	<p>Se logra mediante objetivos reales para que el trabajador sepa que estos objetivos son alcanzables ya que si solicitamos objetivos inalcanzables los trabajadores se desmotivan y ni siquiera van a luchar por llegar al objetivo; es decir, tener una correcta asignación de objetivos para los trabajadores. El segundo punto sería la motivación y reconocimiento a los objetivos alcanzados ya que si a todo trabajador se les reconoce de igual forma generaría que los trabajadores "productivos" no se sigan esforzando ya que no están valorando su esfuerzo.</p> <p>Por último, es importante también la capacitación continua de los trabajadores sobre los procesos de ventas y sobre las cuotas dadas por tienda mensualmente con el fin de lograr los objetivos el cual es beneficiario tanto para el trabajador y para la empresa.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Se logra mediante objetivos reales. ▪ Tener una correcta asignación de objetivos para los trabajadores. ▪ Considera que con la motivación y reconocimiento a los objetivos alcanzados. ▪ Refiere que es importante la capacitación continua sobre los procesos.
2	¿Cuáles son las estrategias para mejorar la productividad de los trabajadores en la empresa Nexxo servicios comerciales S.A.C?	<p>Manifiesta que las estrategias serían el adecuado reconocimiento a cada trabajador por los objetivos alcanzados tanto individualmente como por cada tienda, asimismo se debe brindar incentivos diferentes y motivadores cada mes, brindar metas cortas y alcanzables, debemos también premiar el esfuerzo de todos los trabajadores y no solo de los mejores, se debe brindar mejores maneras de marketing para lograr la ejecución de la venta.</p> <p>Es importante actualmente en este estado de emergencia proponer que el trabajo sea más divertido y dinámico con apoyo del coach ya que nos encontramos en tiempos de mucho estrés social y laboral para ello es importante contar con un programa de motivación y capacitación el cual logre el buen desarrollo trabajo de todo nuestro personal.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Indica el adecuado reconocimiento a cada trabajador. ▪ Brindar incentivos diferentes y motivadores mensualmente. ▪ Brindar metas cortas y alcanzables. ▪ Premiar el esfuerzo de todos los trabajadores y no solo de los mejores. ▪ Indica el brindar mejores maneras de marketing para lograr la ejecución de la venta. ▪ El trabajo sea más divertido y dinámico con apoyo del coach.

3	<p>¿En qué consiste la calidad del servicio en la empresa Nexxo servicios comerciales S.A.C?</p>	<p>Refiere que la calidad del servicio es brindar una satisfacción al cliente y sobre todo atender el requerimiento y el motivo de la visita a tienda de los mismos. También se basa en la solución del problema que manifiesta nuestro cliente ya que muchos de ellos llegan a nuestras tiendas por los problemas que puedan tener con el servicio o con un equipo vendido; es por ello, que se debe saber discernir de cuál es la incomodidad del cliente para que cada trabajador pueda ayudarlo y logre la satisfacción deseada por el cliente, eso se da en el caso de la postventa.</p> <p>En el caso de la venta el trabajador tiene que brindar una adecuada información sobre el producto que se está ofreciendo para que posteriormente el cliente no se vea sorprendido para que no haya este tipo de problemas mencionados anteriormente.</p> <p>Para lograr una calidad de servicio es fundamental que el trabajador se encuentre capacitado ya que de no contar con el mismo puede generar que la productividad del mismo no sea la adecuada; asimismo, al no encontrarse el ejecutivo capacitado ello impactará a la satisfacción del cliente porque no le brindará la información correcta del producto y del servicio.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Es brindar una satisfacción al cliente. ▪ Se basa en la solución del problema que manifiesta nuestro cliente. ▪ Brindar una adecuada información sobre el producto que se está ofreciendo. ▪ Es fundamental que el trabajador se encuentre capacitado.
4	<p>¿Qué tan importante son las competencias laborales en la productividad de los trabajadores en la empresa Nexxo servicios comerciales S.A.C?</p>	<p>Las competencias laborales son importantes desde un inicio, para ello se debe tener claro que competencias buscamos en nuestros trabajadores como empresa para que estas personas calcen en nuestras gestiones; es por ello que nuestros trabajadores deben contar con una capacidad de venta adecuada y tener conocimientos de atención al cliente, de no contar con lo mencionado esta persona no será productiva y no llegará a las metas trazadas y por ende esto generará una menor productividad para la empresa. Asimismo, es importante la actitud de cada trabajador para afrontar un cliente crítico y vender los productos que ofrecemos llegando a sus indicadores.</p> <p>Por último, es importante que potencien sus competencias con los cursos que se brinda sobre el proceso de las ventas y de los sistemas para que de esa forma sus ventas y sus procesos sean exitosas.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Las competencias laborales son importantes desde un inicio. ▪ Se debe tener claro que competencias buscamos. ▪ Es importante la actitud de cada trabajador para afrontar un cliente crítico. ▪ Se debe potenciar sus competencias con los cursos sobre los procesos.
5	<p>¿Qué estrategias propone para lograr una adecuada motivación en los trabajadores de la empresa Nexxo servicios comerciales S.A.C?</p>	<p>Menciona que las estrategias que propone no son netamente económicas, bien es cierto que una motivación económica mueve principalmente a un trabajador, pero también es importante una estrategia como el del reconocimiento donde el trabajador siente que cada cumplimiento o cada mejora en su desempeño es valorado.</p> <p>Otra estrategia que propondría es la de las prácticas de gestión en donde los trabajadores se reúnen y asumen objetivos propios antes sus jefes y pares; por ejemplo, cada trabajador propone un número de ventas siendo ello su compromiso y en la siguiente reunión tiene que haber cumplido con lo informado siendo ello una meta netamente personal y no impuesto por su jefe sin imponérselo; es decir, este compromiso va a ser asumido como un reconocimiento personal y no grupal, dándose ello de manera pública el cual motivaría a nuestro personal para alcanzar una mayor productividad, otra estrategia es empoderar a los trabajadores dándoles encargaduras de gestión motivándolos de esa manera y brindándoles líneas de carrera que logran motivar a nuestros trabajadores.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Propone estrategias no netamente económicas. ▪ Es importante una estrategia como el del reconocimiento al trabajador. ▪ Propone prácticas de gestión en donde los trabajadores se reúnen y asumen objetivos propios antes sus jefes y pares. ▪ Propone encargaduras de gestión para los trabajadores. ▪ Brindar líneas de carrera.
6	<p>¿Cómo influye el trabajo en equipo en la productividad de los trabajadores de la empresa Nexxo servicios comerciales S.A.C?</p>	<p>Refiere que el trabajo en equipo influye positivamente a la productividad pero que lograr un trabajo en equipo es complicado ya que siempre existe una ruptura en las gestiones porque cada área lucha por sus objetivos y sus propios procesos; es decir, en la empresa existe un trabajo en equipo por áreas, pero falta afianzar puntos para que se dé un trabajo en equipo integrado y unificarlos. En lo que respecta la gestión de las tiendas si se trabaja en equipo ya que cuando les trazan metas, el equipo trabaja de forma integral dándose una mayor productividad en la empresa ya que llegan a cumplir las metas trazadas.</p> <p>En conclusión, en la empresa se tiene aún mucho por mejorar sobre el trabajo en equipo el cual influye en la productividad porque aún existen áreas o personas que solo velan por sus intereses; es por ello, que es importante la consolidación de las áreas y la buena comunicación entre las mismas para fortalecer el desarrollo y avance de las gestiones y la productividad deseada; por lo que, es importante crear un programa de capacitación y motivación que ayuden a empoderar a los trabajadores en sus conocimientos y habilidades y ello influya en la productividad de la empresa.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Menciona que el trabajo en equipo influye positivamente a la productividad. ▪ Refiere que lograr un trabajo en equipo es complicado. ▪ Indica que existe una ruptura en las gestiones. ▪ Existe un trabajo en equipo por áreas. ▪ Es importante la consolidación de las áreas y la buena comunicación entre las mismas. ▪ Es importante crear un programa de capacitación y motivación.

N°	Preguntas	Entrevistado 3: Jefe zonal	Entrevista 3 Codificada
1	¿Cómo se logra la productividad de los trabajadores en la empresa Nexxo servicios comerciales S.A.C?	<p>Enfatiza que la productividad se logra dándoles a conocer los objetivos, capacitándolos en los productos que los ejecutivos tienen que ofrecer y haciéndole un seguimiento diario al cumplimiento de su cuota. También refiere que otro punto para lograr la productividad es motivar a los trabajadores con incentivos y comisiones cuando lleguen a las cuotas que se les solicita de manera individual y colectiva; es decir, por tienda ya que se benefician ellos mismos, sus jefes y la empresa. Otro punto para lograr la productividad es promover la formación continua de los trabajadores, invertir en programas de bienestar y sobre todo fortalecer la comunicación lo cual ayudará a fomentar el trabajo en equipo para el logro de los objetivos que la empresa exige.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ La productividad se logra dándoles a conocer los objetivos y capacitándolos. ▪ Indica el motivar a los trabajadores con incentivos y comisiones. ▪ Promover la formación continua de los trabajadores. ▪ Invertir en programas de bienestar. ▪ Fortalecer la comunicación.
2	¿Cuáles son las estrategias para mejorar la productividad de los trabajadores en la empresa Nexxo servicios comerciales S.A.C?	<p>Menciona que las estrategias son la capacitación constante para lograr que lo que el personal vende sea efectivo en un mínimo del 35 %. Asimismo, una estrategia es colocar a cada trabajador en cuartiles según sus ventas, estos cuartiles están divididos en cuartil 1, cuartil 2, cuartil 3 y cuartil 4, si un trabajador logra buenas ventas será registrado en un cuartil 1, si logra una venta regular en un cuartil 2 y así sucesivamente. Considera también que otras estrategias sería incentivar, motivar y recompensar a los trabajadores para así aumentar el grado de satisfacción de los trabajadores lo cual lleva a que los mismos sientan más valorados y participen en la empresa, lo que también aumenta su rendimiento productivo. Por último, considera la retroalimentación hacia el personal para que puedan conocer sus puntos débiles y puedan trabajar en los mismos.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Menciona que es la capacitación constante. ▪ Colocar a cada trabajador en cuartiles según sus ventas. ▪ Incentivar, motivar y recompensar a los trabajadores. ▪ Considera la retroalimentación hacia el personal para que puedan conocer sus puntos débiles y trabajen en ellos.
3	¿En qué consiste la calidad del servicio en la empresa Nexxo servicios comerciales S.A.C?	<p>Refiere que la calidad del servicio consiste en que las ventas que realizan los ejecutivos ya sean de móvil o de fija que son los productos que se ejecuten en su mayoría no traigan consigo la devolución del equipo o la cancelación del producto. Otro punto es que el cliente cancele puntualmente sus recibos así no sea responsabilidad del socio, pero este punto también es medible por telefónica para que considere una venta exitosa, en el tema del producto de móvil fija la calidad del servicio consiste en que las mismas sean instaladas en un 80 % de todas las ventas en los domicilios porque puede ser que se caigan por razones como temas técnicos o porque el cliente se fue de viaje pero lo que si no debería pasar por ninguna razón es que la venta no se concretó porque el cliente no lo ha solicitado.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Consiste en que las ventas se ejecuten en su mayoría. ▪ Indica que el producto vendido no traiga consigo la devolución del equipo o la cancelación del producto. ▪ Que el cliente cancele puntualmente sus recibos. ▪ La instalación de los servicios debe ser instaladas en un 80%.
4	¿Qué tan importante son las competencias laborales en la productividad de los trabajadores en la empresa Nexxo servicios comerciales S.A.C?	<p>Enfatiza que las competencias laborales son importantes porque van de la mano con la capacidad de los trabajadores si es que cumplen con las competencias que la empresa les marca dentro de su gestión asumiéndolos con responsabilidad y compromiso. También es importante porque deben perseverar con los cursos que se brinda para que puedan autocapacitarse logrando el desarrollo y empoderamiento del trabajador; es decir, lograr contar con un ejecutivo completo que de lo mejor de sí en su puesto y aporte en los logros de la tienda y de la empresa. Asimismo, es importante y primordial la actitud positiva de cada trabajador para poder vender los productos que ofrecemos y lograr los objetivos que se dan a diario y mensualmente.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Las competencias laborales son importantes porque van de la mano con la capacidad. ▪ Es importante porque deben perseverar con los cursos que se brinda (autocapacitarse). ▪ Es importante y primordial la actitud positiva
5	¿Qué estrategias propone para lograr una adecuada motivación en los trabajadores de la empresa Nexxo servicios comerciales S.A.C?	<p>Refiere que en primer lugar como empresa debemos informar y direccionar a los trabajadores cuáles son las metas para lograr alcanzar los indicadores y objetivos que brinda la empresa y debe conocer en qué dirección ir con la adecuada supervisión, capacitación y apoyo, dado ello se logra una motivación adecuada a los trabajadores. Las estrategias que propone son los incentivos que se deben otorgar por el cumplimiento de objetivos que se dan por fechas, otra estrategia es brindar un incentivo que se trata de acumular minutos de tiempo libre por cada venta realizada y otra estrategia es brindar canastas de víveres a los trabajadores que logren llegar a sus indicadores.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Se debe informar y direccionar las metas. ▪ Se debe brindar la adecuada supervisión, capacitación y apoyo. ▪ Propone incentivos que se deben otorgar por el cumplimiento de objetivo. ▪ Proponer brindar canastas de víveres a los trabajadores que logren llegar a sus indicadores.

6	<p>¿Cómo influye el trabajo en equipo en la productividad de los trabajadores de la empresa Nexxo servicios comerciales S.A.C?</p>	<p>Manifiesta que el trabajo en equipo influye positivamente en la productividad que busca la empresa, ello se logra cuando los líderes y supervisores de tienda se enfocan en el desarrollo de cada uno de sus trabajadores y no solo en uno o dos personas es por ello que se busca la homogeneidad y la comunicación horizontal dentro de cada tienda; asimismo, nos debemos enfocar y evaluar que trabajador se encuentra bien capacitado, a quien aún le falta técnicas de venta para poderlo ayudar y lograr su crecimiento en equipo. Asimismo, la comunicación del líder de tienda debe ser idónea para poder brindarle un feedback de cómo es su rendimiento para buscar mejoras, debe informar de los cumplimientos solicitados por la empresa, informar sobre la importancia de los cursos que se dan y que deben aprobar para así aprender a realizar mejores ventas y lograr una adecuada atención de calidad al cliente ya que si no conocen sobre estos temas cada uno estaría trabajando por su lado.</p> <p>En conclusión, se necesita fortalecer la comunicación, el apoyo y la homogeneidad en el trato de todo el personal para lograr un adecuado trabajo en equipo.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Influye positivamente en la productividad que busca la empresa. ▪ Enfocarse en el desarrollo de cada uno de sus trabajadores y no solo en uno o dos personas. ▪ Enfocarse y evaluar a que trabajador aún le falta técnicas de venta para poderlo ayudar y lograr su crecimiento en equipo. ▪ El líder debe brindar un feedback de cómo es el rendimiento de su equipo para buscar mejoras. ▪ Conocer y aprobar los cursos como equipo. ▪ Fortalecer la comunicación, el apoyo y la homogeneidad en el trato de todo el personal para lograr un adecuado trabajo en equipo.
---	--	---	---

Anexo 5:

Matriz de entrevistas y conclusiones

N°	Pregunta	E1 – Gerente de finanzas y administración	E2 – Gerente de operaciones	E3 – Jefe zonal	Similitud	Diferencias	Conclusión
1	¿Cómo se logra la productividad de los trabajadores en la empresa Nexxo servicios comerciales S.A.C?	<ul style="list-style-type: none"> La productividad se logra con una atención rápida y de calidad. Indica que debemos contar con un personal capacitado, motivado, y capacidad de venta. Se logra una adecuada productividad con cursos y capacitaciones. 	<ul style="list-style-type: none"> Se logra mediante objetivos reales. Tener una correcta asignación de objetivos para los trabajadores. Considera que con la motivación y reconocimiento a los objetivos alcanzados. Refiere que es importante la capacitación continua sobre los procesos. 	<ul style="list-style-type: none"> La productividad se logra dándoles a conocer los objetivos y capacitándolos. Indica el motivar a los trabajadores con incentivos y comisiones. Promover la formación continua de los trabajadores. Invertir en programas de bienestar. Fortalecer la comunicación. 	Los tres especialistas concuerdan en que la productividad se logra a través de objetivos reales, capacitando y formando de manera continua a los trabajadores y motivándolos a través del reconocimiento e incentivos.	El entrevistado E3 refiere que para lograr la productividad se debe invertir en programas de bienestar y se debe fortalecer la comunicación.	Se concluye que se logra la productividad por medio de objetivos reales hacia los trabajadores, a través de capacitaciones y formándolos de manera continua sobre los procesos de la empresa, y motivándolos a través del reconocimiento, comisiones e incentivos logrando que el personal pueda cumplir con sus cuotas de ventas y llegue a sus indicadores lo cual trae consigo una mayor productividad en la empresa.
2	¿Cuáles son las estrategias para mejorar la productividad de los trabajadores en la empresa Nexxo servicios comerciales S.A.C?	<ul style="list-style-type: none"> Realizar una adecuada inducción para el nuevo personal y una capacitación constante. Realizar una encuesta sobre las necesidades del personal para conocer sus opiniones sobre los beneficios que brinda la empresa. Considera a la retroalimentación ya que las personas desean saber qué están haciendo bien o mal y qué aspectos pueden mejorar para crecer y realizar un mejor trabajo. 	<ul style="list-style-type: none"> Indica el adecuado reconocimiento a cada trabajador. Brindar incentivos diferentes y motivadores mensualmente. Brindar metas cortas y alcanzables. Premiar el esfuerzo de todos los trabajadores y no solo de los mejores. Indica el brindar mejores maneras de marketing para lograr la ejecución de la venta. El trabajo sea más divertido y dinámico con apoyo del coach. 	<ul style="list-style-type: none"> Menciona que es la capacitación constante. Colocar a cada trabajador en cuartiles según sus ventas. Incentivar, motivar y recompensar a los trabajadores. Considera la retroalimentación hacia el personal para que puedan conocer sus puntos débiles y trabajen en ellos. 	Los tres especialistas concuerdan que las estrategias son el adecuado reconocimiento, brindando incentivos, capacitación constante y por último premiar el esfuerzo de todo el personal y no solo de un grupo.	El entrevistado E1 refiere que una estrategia es una adecuada inducción para el nuevo personal. El entrevistado E2 refiere que una estrategia es brindar mejores maneras de marketing. El entrevistado E3 refiere que otra estrategia es colocar a cada trabajador en cuartiles según sus ventas.	Se concluye que las estrategias para mejorar la productividad es capacitar constantemente sobre los sistemas y procesos de ventas, el reconocimiento adecuado de todo el personal y no solo de un grupo, premiar a los trabajadores por llegar a sus indicadores y el motivar a través de adecuados incentivos.
3	¿En qué consiste la calidad del servicio en la empresa Nexxo servicios comerciales S.A.C?	<ul style="list-style-type: none"> Consiste en lograr que los clientes que nos visiten se vayan con las dudas absueltas. Consiste en concretar la venta de un servicio o producto. Calidad de servicio se basa también en la posventa que consiste en retener y fidelizar la venta. 	<ul style="list-style-type: none"> Es brindar una satisfacción al cliente. Se basa en la solución del problema que manifiesta nuestro cliente. Brindar una adecuada información sobre el producto que se está ofreciendo. Es fundamental que el trabajador se encuentre capacitado. 	<ul style="list-style-type: none"> Consiste en que las ventas se ejecuten en su mayoría. Indica que el producto vendido no traiga consigo la devolución del equipo o la cancelación del producto. Que el cliente cancele puntualmente sus recibos. La instalación de los servicios debe ser en un 80%. 	Los tres especialistas coinciden en que la calidad de servicio es lograr que las dudas de los clientes sean resueltas, en que las ventas de un servicio o producto sean concretadas y no sean devueltos o se de la cancelación del servicio.	El entrevistado E2 refiere que la calidad del servicio consiste en que el cliente cancele puntualmente sus recibos.	Se concluye en que la calidad del servicio consiste en resolver las dudas de los clientes, en brindarles una correcta información sobre los productos y servicios alcanzando la satisfacción de los mismos, asimismo, consiste en que la venta realizada del servicio y del producto no sea cancelada o que la instalación no sea ejecutada.

4	<p>¿Qué tan importante son las competencias laborales en la productividad de los trabajadores en la empresa Nexxo servicios comerciales S.A.C?</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Son importantes porque de ello depende la mejor productividad de cada uno. ▪ Indica que mientras más competencias tengan, mejor podrán desenvolverse, atender con calidad y generar ventas. ▪ Un punto importante sobre las competencias de un ejecutivo es su actitud positiva. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Las competencias laborales son importantes desde un inicio. ▪ Se debe tener claro que competencias buscamos. ▪ Es importante la actitud de cada trabajador para afrontar un cliente crítico. ▪ Se debe potenciar sus competencias con los cursos sobre los procesos. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Las competencias laborales son importantes porque van de la mano con la capacidad. ▪ Es importante porque deben perseverar con los cursos que se brinda (autocapacitarse). ▪ Es importante y primordial la actitud positiva. 	<p>Los tres especialistas refieren que las competencias son importantes desde inicio porque van de la mano con la capacidad, mientras más competencias cuente una persona mejor podrán desenvolverse, atender con calidad y generar ventas; asimismo, es importante la actitud positiva del vendedor.</p>	<p>Los tres especialistas no presentan diferencias en sus respuestas.</p>	<p>Se concluye que las competencias laborales son importantes porque de ello depende la productividad de cada trabajador ya que va de la mano de la capacidad, al contar una persona con competencias se podrán desenvolver mejor, podrán atender con calidad y generar ventas, logrando cumplir con los indicadores y metas establecidas. Asimismo, es importante la actitud positiva de cada trabajador para poder vender y concluir una venta para sumar a la productividad deseada.</p>
5	<p>¿Qué estrategias propone para lograr una adecuada motivación en los trabajadores de la empresa Nexxo servicios comerciales S.A.C?</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Propondría las capacitaciones constantes sobre los procesos y evaluaciones. ▪ Propondría la meritocracia en donde los trabajadores son valorados y reconocidos. ▪ Indica que propondría un mayor número de incentivos por el cumplimiento de objetivos. ▪ Se debe empoderar a los trabajadores dándoles mayor manejo y responsabilidad de procesos. ▪ Ofrecerles líneas de carrera. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Propone estrategias no netamente económicas. ▪ Es importante una estrategia como el del reconocimiento al trabajador. ▪ Propone prácticas de gestión en donde los trabajadores se reúnen y asumen objetivos propios antes sus jefes y pares. ▪ Propone encargaduras de gestión para los trabajadores. ▪ Brindar líneas de carrera. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Se debe informar y direccionar las metas. ▪ Se debe brindar la adecuada supervisión, capacitación y apoyo. ▪ Propone incentivos que se deben otorgar por el cumplimiento de objetivo. ▪ Proponer brindar canastas de víveres a los trabajadores que logren llegar a sus indicadores. 	<p>Los tres especialistas proponen capacitaciones constantes, evaluaciones, la meritocracia o reconocimiento al trabajador. Proponen incentivos, prácticas y encargaduras de gestión, apoyo y línea de carrera.</p>	<p>El E2 refiere que propone estrategias no netamente económicas.</p>	<p>Se concluye que las estrategias que se proponen para lograr una adecuada motivación es capacitar al personal constantemente sobre los procesos de ventas, evaluar al trabajador sobre lo aprendido y entendido para que pueda realizar una venta exitosa. Se propone incentivos y el empoderar a los trabajadores brindándoles prácticas y encargaduras de gestión para que se empoderen sobre los procesos; asimismo, se propone línea de carrera al personal para que se desarrolle.</p>
6	<p>¿Cómo influye el trabajo en equipo en la productividad de los trabajadores de la empresa Nexxo servicios comerciales S.A.C?</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Influye positivamente en la productividad que busca la empresa. ▪ Si no trabajamos como empresa en conjunto no cobraríamos los ingresos proyectados. ▪ Es importante también la comunicación. ▪ Se debe brindar siempre un feedback al trabajador. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Menciona que el trabajo en equipo influye positivamente a la productividad. ▪ Refiere que lograr un trabajo en equipo es complicado. ▪ Indica que existe una ruptura en las gestiones. ▪ Existe un trabajo en equipo por áreas. ▪ Es importante la consolidación de las áreas y la buena comunicación entre las mismas. ▪ Es importante crear un programa de capacitación y motivación. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Influye positivamente en la productividad que busca la empresa. ▪ Enfocarse y evaluar a que trabajador aun le falta técnicas de venta para poderlo ayudar y lograr su crecimiento en equipo. ▪ El líder debe brindar un feedback de cómo es el rendimiento de su equipo para buscar mejoras. ▪ Conocer y aprobar los cursos como equipo. ▪ Fortalecer la comunicación, el apoyo y la homogeneidad en el trato de todo el personal para lograr un adecuado trabajo en equipo. 	<p>Los tres especialistas refieren que el trabajo en equipo influye positivamente en la productividad por lo que se debe brindar un feedback al trabajar, consolidar las áreas y la comunicación creando un programa de capacitación y motivación.</p>	<p>El E2 refiere que lograr un trabajo en equipo es complicado y indica que existe una ruptura en las gestiones.</p>	<p>Se concluye que el trabajo en equipo influye en la productividad positivamente, es por ello que se debe brindar un feedback para que el personal trabaje en sus debilidades y se capacite en las ventas, se debe consolidar las áreas, la comunicación y el apoyo creando un programa de capacitación y motivación para que en conjunto se llegue a los objetivos deseados en la empresa.</p>

Conclusión General de las entrevistas semi estructurada

Se concluye finalmente que la productividad se logra a través de objetivos reales que se requieren de los trabajadores, por medio de la capacitación y formándolos de manera continua sobre los procesos de la empresa, y motivarlos a través de reconocimientos, comisiones e incentivos logrando que el personal pueda cumplir con sus cuotas de ventas y con sus objetivos, los cuales influyen a la productividad de la empresa. Las estrategias para mejorar la productividad es la capacitación continua sobre los sistemas y procesos de ventas, otorgar el reconocimiento apropiado a todo el personal, no solo de un grupo, recompensar a los trabajadores por llegar a sus indicadores y motivarlos a través de adecuados incentivos. Sobre la calidad del servicio consiste en resolver las dudas de los clientes, brindándoles información correcta sobre los productos y servicios, concretando ventas, alcanzando la satisfacción de los mismos; es por ello, que las competencias laborales son importantes porque de ello depende la productividad de cada trabajador lo cual influye en las metas de la empresa. Asimismo, las estrategias para motivar al trabajador son capacitarlos continuamente sobre los procesos de ventas y evaluarlos para garantizar una venta exitosa, se propone incentivos, línea de carrea y el empoderar a los trabajadores brindándoles prácticas y encargaduras de gestión. Por último, el trabajo en equipo tiene un impacto positivo en la productividad; por lo que, se debe trabajar en la consolidación de las áreas, fomentar una adecuada comunicación y crear un programa de capacitación y motivación para que como empresa se llegue a los objetivos deseados.

Anexo 6:

Guía de Observación

Empresa:	Nexxo servicios comerciales S.A.C
Ubicación:	Avenida Juan de Arona 755- San Isidro
Área:	Comercial
Observador:	Angélica María Zuasnábar Via y Rada

Redacción de lo observado a las personas que trabajan en la unidad de estudio, siendo: JT: Jefe de tienda y ST: supervisor de tienda.

JT: Lidera y es el responsable de gestionar y administrar en equipo su tienda a cargo, manejando los indicadores de ventas por lo que debe entrenar a su personal continuamente sobre los procesos y la importancia del óptimo manejo de la atención y servicio al cliente; asimismo, cumple la función de ser el primer nexo de comunicación entre el área comercial y el ejecutivo. El jefe de tienda no cuenta con una oficina para realizar sus gestiones, cuenta con una mesa a un lado de la tienda el cual comparte con el supervisor, los documentos con los cuales trabaja se encuentran sobre una mesa dentro de un folder ya que no cuenta con un mueble para archivarlos, la comunicación con su equipo es mínima ya que la afluencia de los clientes y sobre todo clientes críticos es alta influyendo en el estrés laboral, el ambiente donde trabaja no se encuentra con una ventilación adecuada.

ST: Apoya en la gestión de la unidad al jefe de tienda, debe conocer todos los procesos para ser un soporte de los ejecutivos de atención de tienda en sus ventas y en la adecuada atención a los clientes, es responsable también del soporte técnico y es el primer nexo entre el jefe de tienda y los ejecutivos de atención; asimismo, es el principal apoyo cuando las áreas de recursos humanos o finanzas solicitan documentos para sus procesos. El supervisor no cuenta con una oficina y comparte una mesa con el jefe de tienda; no cuenta con herramientas para poder realizar su trabajo adecuadamente, no cuenta con un mueble para archivar documentación y el ambiente donde trabajar no cuenta con una ventilación adecuada.

Anexo 7:

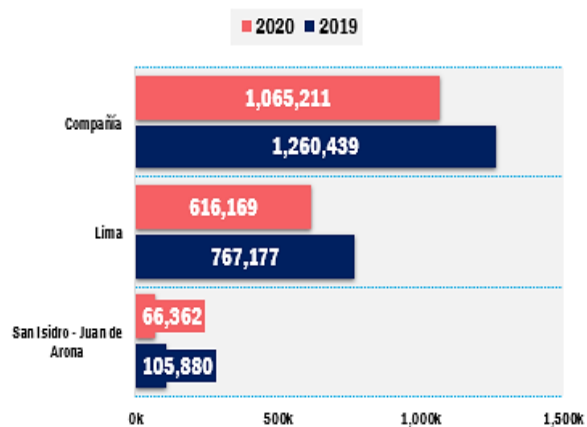
Ficha de análisis documental

Empresa:	Nexxo servicios comerciales S.A.C
Ubicación:	Avenida Juan de Arona 755- San Isidro
Área:	Comercial
Observador:	Angélica María Zuasnábar Vía y Rada
<ol style="list-style-type: none">1. La información se extrajo del reporte general de ventas que se exporta del sistema ventas de ERP de la compañía y validado con la base de ventas BSCS de Telefónica junto con el reporte de atenciones (TICKETS) que se genera del software de control de tickets de todas las tiendas y finalmente el HC que se extrajo del histórico de planillas de la compañía.2. Se realizaron las vistas con la información haciendo detalles de venta por año, comparación de ventas y atenciones.3. Los cálculos aplicados son producto de variaciones anuales, porcentajes de participación y promedios generados desde la perspectiva tienda vs. General y tienda vs. Lima.4. Esto permitió el análisis de la información y establecer los objetivos de acuerdo con el comportamiento de la tienda durante y antes de la pandemia.	

Anexo 8: Reporte de ventas y reporte de tickets.

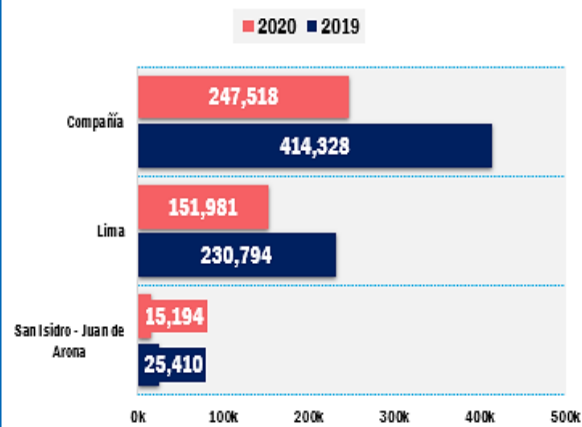
ANÁLISIS DE RESULTADOS (TIENDA ARONA) - PERIODO 2019 - 2020

RESUMEN DE VISITAS 2019 - 2020



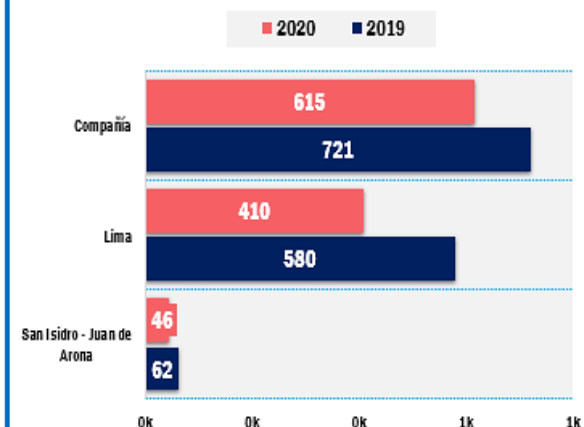
Variación de visitas de T. J. Arona 2020 vs. 2019 : -37.3%

RESUMEN DE VENTAS 2019 -



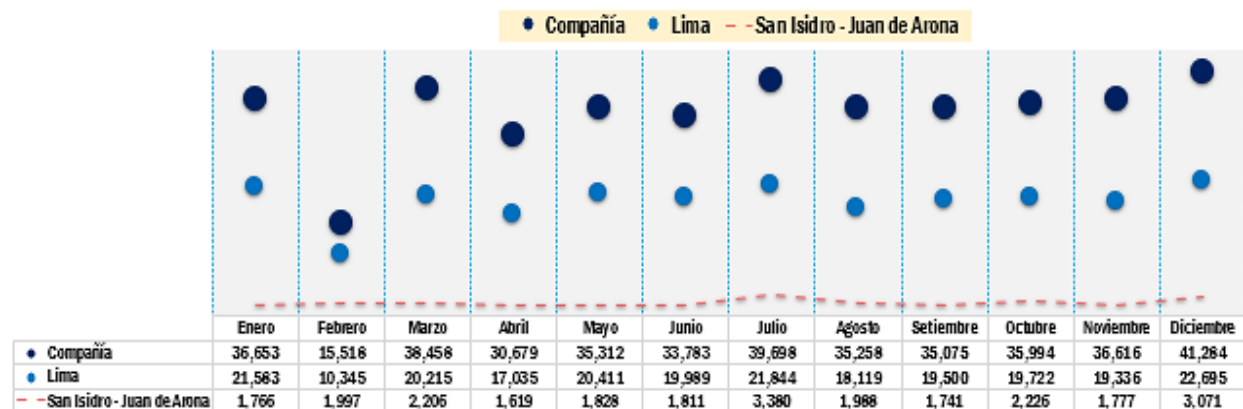
Variación de ventas de T. J. Arona 2020 vs. 2019 : -40.2%

RESUMEN DE HC 2019 - 2020



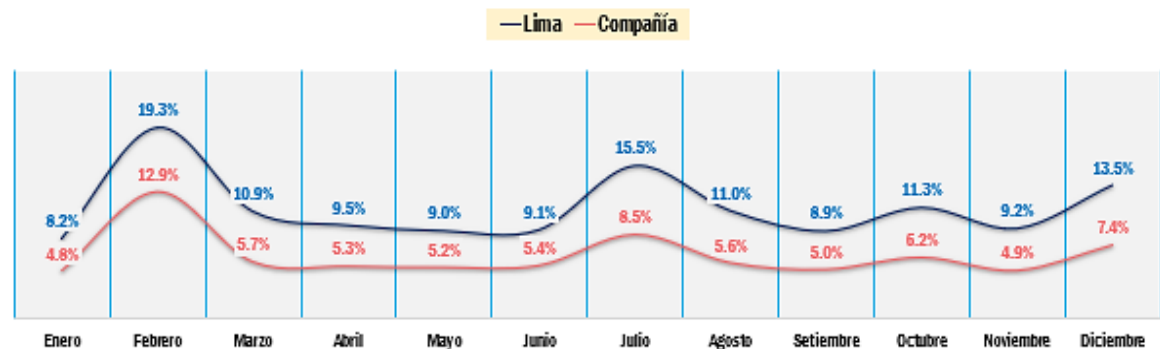
Variación de HC de T. J. Arona 2020 vs. 2019 : -25.4%

DETALLE DE VENTAS 2019, COMPARACIÓN TIENDA ARONA VS. LIMA Y COMPAÑÍA



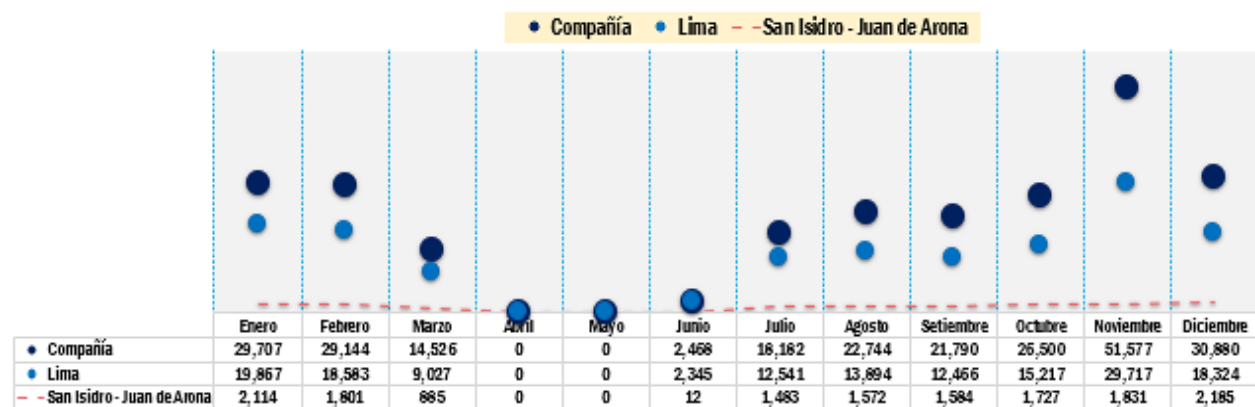
En el gráfico de la izquierda primero observamos la cantidad de visitas tanto por la compañía (general), Lima y Juan de Arona del periodo 2019.

PARTICIPACIÓN TIENDA AROVA VS. LIMA Y COMPAÑÍA, PERIODO



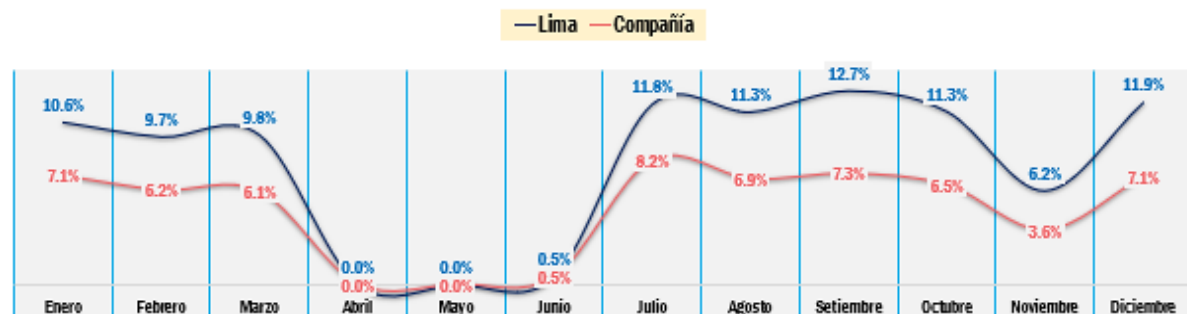
En esta gráfica podemos ver como ha ido evolucionando la participación de la tienda de Juan de Arona vs. Lima y compañía utilizando de referencia la información del cuadro de arriba. Podemos ver por mes el comportamiento de la participación de las visitas dividiendo la cantidad de visitas de la tienda

DETALLE DE VENTAS 2020, COMPARACIÓN TIENDA ARONA VS. LIMA Y COMPAÑÍA



En el gráfico de la izquierda primero observamos la cantidad de visitas tanto por la compañía (general), Lima y Juan de Arona del periodo 2020.

PARTICIPACIÓN TIENDA ARONA VS. LIMA Y COMPAÑÍA, PERIODO 2020



En esta gráfica podemos ver como ha ido evolucionando la participación de la tienda de Juan de Arona vs. Lima y compañía utilizando de referencia la información del cuadro de arriba. Podemos ver por mes el comportamiento de la participación de las visitas dividiendo la cantidad de

Anexo 9: Propuesta

PROGRAMA DE CAPACITACIÓN Y MOTIVACIÓN

Es un programa de capacitación y motivación direccionado al logro del aumento u optimización de las ventas y productividad de la tienda Juan de Arona, utilizando la información de dos años atrás (periodo 2019 – 2020), para elaborar una estrategia que ayudará al impacto en las ventas.

¿A quién aplica este programa?

El programa será aplicado al personal que conforma la tienda Juan de Arona, el proyecto se enfocará en la capacitación y motivación hacia el desarrollo de las competencias laborales de los trabajadores, logrando optimizar la calidad del servicio y el trabajo en equipo direccionado a obtener como resultados trabajadores sensibilizados para garantizar el aumento de ventas y productividad para la empresa.

Objetivo general

Capacitar y motivar a los trabajadores de la tienda Juan de Arona para orientar y mejorar la dinámica de la actividad empresarial dirigida hacia el cliente logrando optimizar la productividad de la empresa.

Fines del programa

- a. Elevar el nivel de conocimiento, compromiso y rendimiento de los trabajadores, y con ello, al incrementode la productividad y rendimiento de la empresa.
- b. Mejorar la interacción entre los trabajadores y, con ello, mejorar el trabajo en equipo.
- c. Generar conductas positivas y mejoras en el clima de trabajo, la productividad y la calidad y, con ello, a elevar la moral de trabajo.
- d. La compensación indirecta de la gerencia general como el reconocimiento de los trabajadores entre las áreas administrativas y comerciales.

Metas

- a. Capacitar al 100% de los trabajadores que se refieren en el alcance de este programa.
- b. Cumplir con el 100% de las actividades establecidas.

Estrategias

Las estrategias a emplear son:

- a. Realizar talleres didácticos para trabajar en la motivación del personal con ayuda de un coach.
- b. Metodología de exposición y diálogo a través de plataformas virtuales para la capacitación constante de los procesos de ventas y servicios de la empresa.

Técnicas

Se manejarán técnicas que busquen integrar de manera fácil y animada el conocimiento y al grupo de trabajo.

- a. **Cartelera colectiva:** Permite tener a la vista y dejar escritas las ideas, opiniones o acuerdos de un grupo, en forma de resumida y ordenada; esta técnica permite que todo lo que se discutió a lo largo de una sesión quede por escrito y los participantes puedan retomar las ideas, reflexiones, acuerdos o conclusiones.
- b. **Charla educativa:** Con la que se desarrolla un tema en forma continuo y ordenado, se caracteriza por la participación del grupo e interacción con el facilitador, se tomarán temas como: manejo del control net, procesos de ventas, manejo de cliente críticos, desarrollo comunicación efectiva, manejo de soluciones, optimización de tiempos, generando Compromisos, trabajo en equipo y el neuro ventas.
- c. **Taller:** Busca la reflexión y acción, que permite análisis de la situación y problemas reales, con el fin de desarrollar alternativas de solución a estos. Los talleres se darán respetando el aforo por tienda y el distanciamiento social.

Recursos

Para realizar la capacitación y talleres para los trabajadores se requieren los siguientes equipos y elementos:

- a.** Computador – Internet.
- b.** Servicio de videoconferencia – Zoom.
- c.** Cartulina.
- d.** Marcadores.

Evolución

Los asistentes a las capacitaciones del presente programa se evaluarán al final de la capacitación, con el fin de medir la efectividad con el formato de evaluación PR-CM-NX-01 (Anexo 9) y control asistencia formato PR-CM-FNX-02 (Anexo 10).

Diagrama de Gantt

OBEJTIVO GENERAL	MODULOS	TEMAS	ACTIVIDADES	MES 1	MES 2	MES 3	MES 4	MES 5
Proponer un programa para mejorar la productividad de los trabajadores en la empresa Nexxo Servicios Comerciales S.A.C, 2021.	CALIDAD DE SERVICIO	Manejo del control net	Capacitación sobre el registro de las ventas.	x				x
		Procesos de ventas	Capacitación sobre los procesos de post venta y venta.	x				x
		Conocimiento del producto	Capacitación sobre los productos y servicios.	x				x
	COMPETENCIAS LABORALES	Neuro ventas	Capacitación sobre Marketing y capacidad de ventas.		x			
		Optimización de tiempos	Capacitación en técnicas de ventas.		x			
	MOTIVACIÓN	Comisiones	Inducción sobre la creación de comisiones.				x	
		Pausas activas y habilidades blandas	Talleres sobre relajación en el transcurso del horario laboral.				x	
		Incentivos	Informar sobre los incentivos que brinda la empresa.					x
		Bonos	Aprendiendo a generar tu bono.					x
	TRABAJO EN EQUIPO	Trabajo en equipo	Dinámica: El cliente imprevisible.	x				
		Desarrollo de comunicación efectiva	Dinámica: Ice-Breakers.		x			
		Generando compromisos	Taller: El árbol de los compromisos.				x	

Anexo 9:

Formato De Evaluación

PROGRAMA DE CAPACITACIÓN Y MOTIVACIÓN		CÓDIGO: PR-CM-NX- 01	Versión: 01
FORMATO DE EVALUACIÓN AL PERSONAL			
MODULO		TEMAS A EVALUAR:	
NOMBRE		1.-	
FECHA		2.-	
CARGO		3.-	
PREGUNTAS			
RESPUESTAS			
FIRMA DEL EVALUADO:			
CALIFICACIÓN			
5	EXCELENTE		NOTA:
4	MUY BUENO		
3	BUENO		
2	REGULAR		
1	MALO		
FIRMA DEL EVALUADOR:			

Anexo 10:

Formato De Asistencia

PROGRAMA DE CAPACITACIÓN Y MOTIVACIÓN		CÓDIGO: PR-CM-NX-02	Versión: 01	
ASISTENCIA DE CAPACITACIONES				
NOMBRES COMPETOS: DNI: ÁREA:				
TEMA DE CAPACITACIÓN				
N°	NOMBRE Y APELLIDO	DNI	CARGO	FIRMA
1				
2				
3				
4				
5				
6				
7				
8				
9				
10				
11				
12				

FIRMA CAPACITADOR				

Lima, 23 de Junio de 2021

Dr.

Carlos Venturo Orbegoso

Jefe

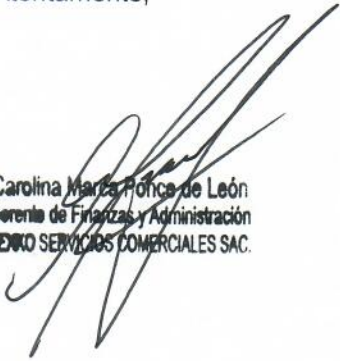
ESCUELA DE POSGRADO

De mi mayor consideración:

Es grato dirigirme a usted, para indicar la conformidad del permiso solicitado con fines de investigación académica que se le brindará a la trabajadora ZUASNÁBAR VIA Y RADA, ANGÉLICA MARÍA; identificada con DNI N° 45669176 para que desarrolle su grado de MAESTRA y desarrolle el trabajo de investigación titulado:

**PRODUCTIVIDAD DE LOS TRABAJADORES EN LA EMPRESA NEXXO SERVICIOS
COMERCIALES S.A.C, 2021**

Atentamente,


Carolina Marín Ponce de León
Gerente de Finanzas y Administración
NEXXO SERVICIOS COMERCIALES S.A.C.



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

**ESCUELA DE POSGRADO
PROGRAMA ACADÉMICO DE MAESTRÍA EN GESTIÓN
DEL TALENTO HUMANO**

**Productividad de los trabajadores en la empresa Nexxo Servicios
Comerciales S.A.C, 2021**

TESIS PARA OBTENER EL GRADO ACADÉMICO DE:
Maestra en Gestión del Talento Humano

AUTORA:

Zuasnábar Via y Rada, Angélica María (ORCID: 0000-0003-1513-9841)

ASESOR:

Dr. Martínez López, Edwin Alberto (ORCID: 0000-0002-1769-1181)

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:

Cultura y Comportamiento Organizacional

LIMA – PERÚ

2021

I. INTRODUCCIÓN

Las empresas grandes y pequeñas del siglo XXI se enfrentan a desafíos y retos del mercado; por lo que, implementan estrategias para optimizar y aumentar la productividad, permitiendo que se mantengan en el tiempo y al término de la producción generan mejores procesos para obtener mayores ganancias. Según la Organización Internacional del Trabajo (2020), la productividad se define como la relación entre la cantidad de producción y los recursos utilizados para llegar a lograrlo. Los recursos son administrados y gestionados por personas que hacen todo lo posible por producir bienes y servicios de manera eficiente; por lo que, la productividad es un problema técnico antes de convertirse en un problema humano y se logra cuando los trabajadores se equiparan plenamente con sus propias operaciones para prosperar.

La productividad es el uso racional y efectivo de los recursos para agregar valor a un producto o servicio; por lo tanto, para ser competitiva, debe primero ser productiva señalaron Chan, Robles, Chan y Morales (2019), adoptando innovaciones tecnológicas que aumenta la productividad; por tanto, cuando una empresa aumenta la productividad, se vuelve más competitiva. La productividad es importante porque afecta el crecimiento económico del país, pero los resultados no son los mejores en Perú; según Loayza (2016), la razón es que la innovación se ha retrasado por la escasez de científicos e ingenieros, así como la falta de coordinación entre empresas privadas e instituciones públicas, siendo principalmente utilizado para entrenamiento o coaching de personal.

La mayoría de empresas de telecomunicaciones en el Perú tienen como objetivo fundamental, alcanzar el éxito y ser netamente competitivas para lograr alcanzar un primer lugar en el mercado; es por ello, que tiene la necesidad de reorganizar los procesos de los trabajadores para aumentar e impulsar la productividad; por tal razón, han dado mayor importancia a los recursos humanos con los que cuentan, se esfuerzan por satisfacer las necesidades básicas de sus empleados, empoderar sus talentos, generar satisfacción y buscan cubrir las necesidades básicas del personal con el objetivo de generar la satisfacción de los mismos y con ello lograr un mayor compromiso del trabajador con la empresa.

Enfocándonos en el problema general de la empresa Nexxo Servicios Comerciales S.A.C, los trabajadores presentan casos de insatisfacción laboral y carecen de motivación en su área laboral, teniendo en cuenta que los trabajadores requieren talleres motivacionales, capacitaciones, ser reconocidos por las actividades laborales que realizan por parte de la gerencia, y también que le brinden mejores beneficios e incentivos por el desempeño que tienen en la producción para que de esa manera no haya un declive en la empresa; por lo que, se propone una evaluación constante del personal para identificar sus debilidades y dificultades que deben ser mejoradas como también las fortalezas que serán aprovechadas y potenciadas.

Cabe mencionar que es importante señalar que para lograr aumentar la productividad es fundamental la tarea que realiza el área de ventas, post ventas y back office, para ello es necesario la capacitación teórica, la capacitación motivacional y la motivación continua hacia los trabajadores para lograr optimizar la calidad del servicio y la calidad de ventas obteniendo así mayores ingresos para la empresa. La investigación se justifica teóricamente porque se sustentó en la teoría de Fayol (1916), en donde se menciona las funciones básicas e importantes con las que debe contar una empresa para conseguir su eficiencia; asimismo, se justifica desde un punto de vista práctica porque con la información adquirida por medio de las entrevistas a los participantes y por medio de la observación se concluye que se amerita promover un programa de mejora para la productividad en la empresa.

Por otra parte, se justifica metodológicamente porque con el apoyo del paradigma naturalista y el enfoque cualitativo se comprenderá la situación de la problemática; asimismo, los instrumentos a utilizar son la guía de entrevista semi estructurada, guía de observación y la ficha de análisis documental. El presente trabajo de investigación se basa en que hoy en día las empresas apuntan a la competitividad que cada día se hace mayor dentro del mercado y es por ello que la productividad cumple un papel muy importante en la empresa Nexxo servicios comerciales S.A.C, ya que de ello depende mantenerse y ser cada vez más competitivos y reconocidos; por lo que, es importante conocer las posibles falencias que se presenten en la calidad del servicio y calidad de los productos.

Se planteó para la presente investigación como problema general : ¿Cuál es la productividad de los trabajadores en la empresa Nexxo Servicios Comerciales S.A.C, 2021?; los problemas específicos son: a) ¿Cómo es la calidad de servicio para determinar la productividad de los trabajadores en la empresa Nexxo Servicios Comerciales S.A.C, 2021?; b) ¿Cuáles son las competencias laborales para la productividad de los trabajadores en la empresa Nexxo Servicios Comerciales S.A.C, 2021?; c) ¿Cómo es la motivación para optimizar la productividad de los trabajadores en la empresa Nexxo Servicios Comerciales S.A.C, 2021?; d) ¿Cómo es el trabajo en equipo para optimizar la productividad en los trabajadores en la empresa Nexxo Servicios Comerciales S.A.C, 2021?.

El objetivo general es: Proponer un programa para mejorar la productividad de los trabajadores en la empresa Nexxo Servicios Comerciales S.A.C, 2021; los objetivos específicos son: a) Determinar la calidad de servicio para obtener la productividad de los trabajadores en la empresa Nexxo Servicios Comerciales S.A.C, 2021; b) Describir las competencias laborales para obtener la productividad de los trabajadores en la empresa Nexxo Servicios comerciales S.A.C, 2021; c) Determinar el programa de motivación para optimizar la productividad de los trabajadores en la empresa Nexxo Servicios Comerciales S.A.C, 2021; d) Determinar que el trabajo en equipo mejora la productividad de los trabajadores en la empresa Nexxo Servicios Comerciales S.A.C, 2021.

II. MARCO TEÓRICO

En relación a los trabajos previos revisados en el contexto nacional sobre nuestro estudio, se menciona a Céspedes, Lavado & Rondán (2016), quienes sostuvieron que el objetivo de su investigación es demostrar que el crecimiento de la productividad no tiene límites ya que se basa fundamentalmente en el talento o capital humano y la innovación tecnológica, llegando a la conclusión de que la productividad es un elemento básico y que la decisión de mejora de la calidad implica en mejorar los suministros; asimismo, Lorenzo (2018), refirió que su objetivo de investigación es determinar la productividad y la competencia laboral de los servidores públicos, su conclusión fue que a mayor competencia laboral obtenida por los trabajadores, tiende a aumentar la productividad laboral y viceversa.

A una mayor cultura organizacional se obtendrá una mayor productividad refirió Huashuallo (2017), quien mencionó que su objetivo es el definir la relación entre la satisfacción laboral y el nivel de productividad, su metodología es la descriptiva y concluyó que el nivel de productividad y la satisfacción laboral están altamente relacionados para el crecimiento de una organización. Otro resultado fue de León (2018), quien sostuvo que su objetivo es el establecer la relación entre el compromiso y la productividad laboral, su tipo de estudio es la no experimental y concluyó que al mantener poco nivel de compromiso organizacional por parte de los trabajadores de una empresa su productividad o también llamada rendimiento laboral, es bajo.

Por otra parte Díaz (2020), refirió que su objetivo es el estudiar la situación de la productividad de una empresa industrial siendo su enfoque el cualitativo y su paradigma el interpretativo; asimismo, concluyó en que la productividad es el resultado del adecuado uso de los recursos en afinidad con los productos y servicios generados, es la mejora continua del logro en conjunto y la consecuencia de la operatividad con que se administra el capital humano en su conjunto; es por ello, que de acontecer el valor de medirla incitará a accionistas y profesionales a administrar los esfuerzos en invertir su dinero con confianza en los recursos o capitales financieros que se inviertan en el capital humano y que los mismos serán reembolsados a unas tasas de interés significativas en un corto plazo.

Por otro lado, en relación a los trabajos previos revisados en el contexto internacional, se menciona a Vertakova (2020), quien refirió que el objetivo de su estudio es determinar el nivel de productividad laboral y los procesos empleados para su evaluación, y comparación en el contexto internacional, concluyó en que agrandar la productividad laboral es fundamental para optimizar el nivel de desarrollo socioeconómico y se debe dar importancia al crecimiento económico, y a la transición a una economía digital. Asimismo, Woljter (2019), sostuvo que su objetivo es examinar la relación entre la innovación a nivel de empresa y el crecimiento del empleo para las empresas industriales en los Países Bajos concluyendo que para conseguir una adecuada productividad se debe generar innovaciones en productos debido a que estas implican también el uso de tecnologías.

También Burga (2018), refirió que su objetivo de estudio es analizar la productividad a lo largo de un ciclo económico; asimismo, concluyó que el vínculo entre la productividad laboral y el bienestar económico de una nación puede encontrarse afectado por las horas por trabajador, las tasas de empleo y el empeño realizado por los trabajadores en el lugar de trabajo; sin embargo, precisó que esa afinidad positiva es indiscutible y comprender las fuentes de la productividad laboral es necesario para discernir la prosperidad tanto a largo como a corto plazo, refiere también que el comportamiento de la productividad laboral a lo largo del ciclo económico puede estar condicionado a las circunstancias.

La productividad se puede medir de varias formas concluyó López (2018), quien sostuvo que su objetivo de estudio es desarrollar un plan estratégico para incrementar la productividad de la organización por medio de la cultura organizacional siendo su metodología es mixto y exploratorio, concluyó que la productividad de una entidad se basa en su capacidad de optimizar los medios; por esa razón, la productividad va encaminado con la eficiencia y la eficacia. Otro resultado es de Guapi & Alcívar (2018), quienes señalaron que su objetivo de estudio es analizar la repercusión de la satisfacción laboral en la productividad en las empresas de telecomunicaciones, su metodología es mixta y concluyeron que la productividad se define considerando la totalidad de insumos en la creación de

cierta cantidad de bienes, materiales o activos intangibles adquiridos durante el tiempo de producción.

Por otra parte, se tomará en consideración estudios anteriormente realizados sobre las diferentes teorías relacionadas con la productividad. Según Beltrán & López (2018), sostuvieron que la teoría clásica de la administración de Henry Fayol, quien fue el primero en desarrollar teorías de aportes involucrados con el establecimiento de una organización, permiten que las organizaciones sean más eficientes y por tanto más productivas, y se integren en la fabricación de nivel inferior desde la alta dirección. Uno de los principales aportes es la existencia de funciones de gestión ampliamente utilizadas que incluyen la planificación, organización, aprobación, coordinación y control, al igual que los catorce principios propuestos que buscan un conveniente desarrollo de los procedimientos de dirección que han llegado hasta nuestros tiempos siguiendo sus bases, cada principio tiene en cuenta el capital y factor humano, como parte de la motivación para que se logre y ejecute un correcto desempeño.

También Beltrán & López. (2018), precisaron que la teoría de la administración científica de Frederick Taylor se centra en la gestión del trabajo y los trabajadores, y su importante contribución es que el ámbito empresarial no es solo un espacio pequeño y selecto grupo de individuos que poseen poder sobre otras para comandarlas a hacer tareas de producción exigente. Esta teoría incluye cuatro principios: planificación, preparación, ejecución y control, lo que le permite organizar su trabajo para minimizar el tiempo de inactividad debido a cambios de personal o cambios en actividades o herramientas, también establece la tasa salarial para cada producto producido de acuerdo con el tiempo de producción esperado. Se trata de un sueldo que actúa como incentivo para aumentar el ritmo de trabajo.

Para este estudio se mencionan las siguientes categorías y subcategorías como la calidad del servicio en donde Moya (2016), mencionó que, si hablamos de calidad del servicio, nos enfocamos en el concepto de "cliente". Hoy en día, como clientes buscamos la calidad, deseamos productos que satisfagan nuestras necesidades de bajo costo, duraderos, de buena tecnología pues hay muchas opciones en el mercado, etc. Asimismo, Bollet,

Oyola & Ferrari (2019), sostuvieron que la calidad del servicio se ha definido de diversas formas, como valor, cumplimiento de especificaciones, cumplimiento de requisitos, capacidad de respuesta el cual es parte de la búsqueda de clientes sin pérdidas y comprensión o superación de las expectativas de los mismos; estas diferencias hacen que cada uno de los métodos tengan sus ventajas y desventajas.

En lo que se refiere a la calidad de servicio, refirieron Mejías, Godoy & Peña (2018), que una forma de identificar un concepto en su conjunto es jerarquizar las ideas que lo sustentan. Por esta razón, el servicio como concepto es ante todo un servicio que sustenta un orden jerárquico; por lo tanto, un servicio se define como un conjunto de personas que brindan ventas o actividades relacionadas con las ventas, beneficios o satisfacción; asimismo, lo exponen como "un bien económico", que constituye a lo que llaman la industria terciaria enfatizando en que el todo que trabaja, pero no produce bienes debe producir servicios.

Esta categoría tiene como subcategoría el cumplimiento de objetivos según Vilariño (2017), refirió que la realización de metas se basa en las metas y logros esperados. En el entorno actual, la mejora continua es la base de la competitividad y debe formularse en función de los cambios esperados en las variables a las que se refiere; además, una meta claramente definida consta de un verbo, lo que implica una acción; por ejemplo, el mejorar y lograr indicadores de logro compuestos por atributos. Por otro lado, Moura (2019), señaló que la realización de una meta significa que cuando los individuos quieran alcanzar una meta, presentarán diferentes direcciones o formas de lograrlo; por lo que, estas direcciones guiarán su actitud, cognición e influencia. También se refiere al gol de campo, que se refiere a la creencia en el esfuerzo que conduce al éxito, enfocándose en el desarrollo de habilidades y aprendizajes.

Otra subcategoría es la capacidad de venta o la dirección de ventas para Artal (2017), sostuvo que es una de las partes importantes de las funciones comerciales y de marketing; por lo que, se debe inculcar la cultura y filosofía de servicio al cliente, y haber sido apoyada, para luego apoyar al resto. Otro resultado es de Karrie (2018), quien afirmó que la capacidad de ventas necesita un plan que incluya el desempeño de las ventas y las reservas para alcanzar,

y superar los objetivos de ventas. La mejor razón para utilizar la planificación de la capacidad de ventas, es poder rastrear el desempeño de las ventas individuales, establecer metas de ventas basadas en la "capacidad de producción" total de los representantes de ventas y luego encontrar formas de aumentar esta capacidad a través del soporte de ventas.

También tenemos como subcategoría la capacitación, que permite incrementar la productividad, crea un mercado más competitivo y llamativo para la inversión extranjera, sostuvo Parras (2016), el fortalecimiento del mercado económico es uno de los objetivos de la experiencia de formación profesional, ya que la producción regional se orienta principalmente a la competitividad exportadora, esto se sustenta en el supuesto de que es beneficioso para la producción nacional en el largo plazo. Se tiene a Frost (2019), quien señaló que la capacitación es una oportunidad para amplificar la base de conocimientos de todos los trabajadores, por eso un plan de desarrollo lleva a los mismos a un nivel superior para que todos adquieran habilidades y conocimientos similares. Brindar la capacitación necesaria puede crear un equipo de empleados capacitados que pueden cuidarse unos a otros.

Y como última subcategoría, tenemos la línea de carrera o el estudio del desarrollo de carrera profesional los cuales son útiles actualmente por la coyuntura que atraviesan las empresas y por los cambios del mercado laboral refirió Carranza (2018); por tanto, las empresas que quieran competir necesitan reconocer el capital humano como uno de los activos más importantes y gestionar adecuadamente los recursos humanos. Otro resultado, Doyle (2019), quien afirmó que las profesiones o línea de carrera son una forma valiosa para que los gerentes comprendan mejor a sus empleados y los ayuden. Es por eso que debemos reconocer la importancia de desarrollar a las personas, que es uno de los roles clave del verdadero liderazgo, es más fácil para los gerentes comprender las percepciones y motivaciones profesionales subyacentes de sus empleados, y facilitar la coordinación de los mismos.

Por otro lado, nuestra segunda categoría las competencias laborales, son las habilidades que son necesarias para realizar una tarea o conjunto de la misma, e incluyen factores personales como la capacidad de razonamiento, rasgos lingüísticos y numéricos, espaciales y de personalidad, concluyeron

Vallejo & León (2019). Existen ciertas predisposiciones cognitivas y síntomas de rasgos de personalidad, pero más allá de los aspectos psicológicos o conductuales. Asimismo, Núñez, & Bravo y Carbajal (2018), sostuvieron que las competencias laborales son el desarrollo de la capacidad para alcanzar metas y resultados en situaciones específicas, y adquirir tareas específicas para resolver problemas en el entorno laboral, estas evaluaciones se distinguen por área de trabajo o ubicación, según el tipo de trabajo que se esté realizando.

Esta segunda categoría tiene como subcategoría las habilidades sociales, que requiere de la aplicación de comportamientos específicos que se enfoquen en la resolución exitosa de situaciones sociales para los individuos. El objetivo de mejorar las habilidades sociales para simpatizar con los demás, es mejorar las relaciones interpersonales y hacerte sentir mejor contigo mismo, refirió Peiró (2020). También Doyle (2014) afirmó que son llamadas “habilidades interpersonales”, porque las habilidades sociales son esenciales para el éxito en el lugar de trabajo. Las habilidades sociales son lo que usamos para interactuar y comunicarnos con todos los demás; estos, incluyen tecnologías lingüísticas y no verbales útiles para el crecimiento personal y profesional.

Asimismo, tenemos la actitud que es un concepto complejo con múltiples definiciones, sostuvieron Salinas & Maye (2016); por ejemplo, la organización a largo plazo de procesos motivacionales, emocionales, perceptuales y cognitivos relacionados con ciertos aspectos del mundo personal. En general, en la organización a largo plazo de creencias y cognición, la responsabilidad emocional hacia un objeto social definido o hacia un objeto social definido, da como resultado un comportamiento consistente con la cognición y los efectos asociados. También Cereza (2020), refirió que la actitud es un conjunto de emociones, creencias hacia una persona, objeto o evento en particular. Las actitudes son generalmente el resultado de la experiencia y la educación, pueden afectar el comportamiento; cabe mencionar que las actitudes son permanentes, pero pueden cambiar o mejorar.

Finalmente, tenemos como tercera subcategoría el conocimiento, Denning (2016), sostuvo que los hechos y condiciones de conocer lo familiar se adquieren a través del conocimiento, la experiencia y la asociación. La

definición de conocimiento que se usa con frecuencia es una idea o entendimiento que una entidad posee y se usa para tomar pasos efectivos hacia el logro de los objetivos deseados de una empresa y conocimiento, este modo depende de la entidad creada. Explorar el conocimiento requiere comprender su relación con la información; en términos cotidianos, la división de información y conocimiento se ha practicado durante mucho tiempo, lo que históricamente se cree que es verdadero y confiable.

Prosiguiendo con nuestras categorías, tenemos una tercera y esta corresponde a la motivación, Coromato & Villón (2018), concluyeron que es deseable tanto para uno mismo como para los demás. El sufrimiento, el hambre y el castigo son motivos muy poderosos. Los primeros teóricos de la motivación sostenían la idea de que los seres humanos luchan constantemente para protegerse de las condiciones dañinas. También LLanga & Murillo (2019), precisaron que la motivación es un factor central que guía el comportamiento y dirige el comportamiento y las metas; por tanto, está muy presente en diversos ámbitos de la vida, incluida en el trabajo y en la educación, de esta forma, la motivación puede definirse como el proceso por el cual un sujeto se propone una meta utilizando los recursos adecuados y mantiene ciertos comportamientos para lograrlo.

La motivación se define como el proceso de activar, guiar, energizar y mantener el comportamiento de un individuo para lograr los objetivos deseados refirió Manjarrez (2020); por esta razón, en el lugar de trabajo, es importante saber qué promueve el comportamiento humano, ya que la dinámica de gestión permite a los gerentes aprovechar estos factores para que la empresa funcione sin problemas y los empleados se sienten más satisfechos. La autonomía del empleado se da cuando se le permite desarrollar habilidades de manera autónoma agregando valor al trabajo como "gerente de un campo en particular" sin un control indebido. Es muy importante considerar la autonomía del trabajador, ya que es un punto clave en la motivación, no importa lo mínimo que sea pues la motivación estará garantizada.

Esta tercera categoría tiene entre sus subcategorías al incentivo, que es un objeto, elemento de valor o acción deseable que alienta a un empleado a ir más allá de lo que el incentivo elegido por el empleador fomenta. El primer paso

para ofrecer incentivos laborales a los empleados es preguntarles qué incentivos les gustaría recibir, precisó Heathfield (2021); además, las prácticas transparentes de reconocimiento y recompensa pueden ayudar a generar confianza con los empleados, pero si los criterios de recompensa se mantienen en secreto, si parecen reconocer solo a los empleados consentidos, se corre el riesgo de alienar y desmoralizar a los empleados.

La segunda subcategoría son los beneficios para empleados, estos son de gran valor para una empresa y son un factor importante en la toma de decisiones cuando una empresa está considerando contratar beneficios, refirió Barboza (2016). Estos beneficios no son parte de los intereses económicos de los empleados, tienen como objetivo priorizar y optimizar la calidad de vida de los trabajadores. Algunos beneficios sociales que pueden enriquecer el entorno laboral de la empresa incluyen gimnasios en el lugar de trabajo que promueven el deporte y la salud, libros gratis para incentivar la lectura, extender las licencias por maternidad, las vacaciones flexibles que permiten a los trabajadores viajar y comunicarse entre sí, brindándoles nuevas perspectivas y valores clave (como la paciencia) para prepararlos en un mundo competitivo.

Se tiene a Murray (2020), quien sostuvo que la remuneración que es la tercera subcategoría, es el dinero y otras formas de compensación que los empleados de la empresa reciben por su trabajo, esto generalmente incluye salario o salario base, bonificaciones, comisiones, horas extra, licencia por maternidad, licencia por paternidad, tiempo libre remunerado, licencia por enfermedad y puede no incluir propinas ni reembolsos. Dijo que las empresas pueden establecer sus propios programas de compensación siempre que cumplan con las leyes estatales.

Por otro lado, Lamarca (2015), precisó claramente que las comisiones, última subcategoría, son una forma de compensación que no compensa el tiempo ni el trabajo; por el contrario, las comisiones de ventas a menudo requieren la intervención del trabajador, así como la finalización o el resultado final del negocio de ventas. Esta característica, tan propia de las comisiones, en el sentido de que se relaciona con el resultado final de una venta, puede contradecir la naturaleza de las ventajas sociales que, en principio, no acarrear desproporcionadamente a los trabajadores ningún riesgo comercial. Se señala

que, si la relación laboral se rompe después de la venta, la comisión de venta debe pagarse al ex empleado según lo exige la ley.

El trabajo en equipo es nuestra última categoría, este es un concepto que engloba la cohesión, integración y transformación organizacional, y es sinónimo de competitividad, productividad y logro de metas que necesitan ser mejoradas concluyó, Ayoví (2019). La estructura organizacional puede cambiar para alinearse con nuestra misión, visión y guiar las acciones individuales para lograr la máxima calidad y productividad. También Weir (2018), sostuvo que el trabajo en equipo se considera un elemento de apoyo a la prestación de servicios; por lo que, se propone como un proceso dinámico en el que existen dos o más metas comunes, esfuerzos físicos y mentales, y planes de metas comunes.

Otro resultado Whetten (2017), quien concluyó que el trabajo en equipo son las estrategias y procedimientos que las personas utilizan para alcanzar las metas fijadas utilizando sus experiencias y habilidades para producir resultados de calidad, y que se trata de metodologías. El trabajo en equipo se entiende como el apoyo entre los trabajadores y el bien común para lograr los objetivos de la empresa, la comunicación fluida entre los trabajadores; por ello, es necesario desarrollar las actitudes y habilidades de los empleados.

Entre las subcategorías de esta última categoría tenemos el liderazgo, Bangert (2019), precisó que este se basa en la resolución de problemas; asimismo, desarrolló soluciones apropiadas basadas a resolver problemas cuya tarea es diagnosticar problemas que pueden impedir que los líderes logren las metas grupales u organizacionales. Asimismo, enfatizó que la mayoría de los problemas del equipo surgen del entorno y los líderes son responsables de explicar, coordinar los desarrollos y eventos fuera del equipo, y definir los mismos. También el liderazgo se da cuando los líderes mantienen la difusión de emociones y conocimientos a través de sus diferentes niveles organizacionales para mantener los cambios esperados; además, de estimular el cambio, los líderes en un entorno de trabajo deben inyectar significado a este cambio, sostuvieron Meret & Marchetti (2019).

También tenemos la cooperación, es una acción diseñada para beneficiar más a un grupo que a un individuo y en última instancia en el individuo como fin último siendo su propósito, afirmó Gino (2019); por ejemplo, se basó en miles

de juegos entre dos torneos donde las personas involucradas no tenían que ser racionales ya que el proceso evolutivo permite que mejoren las estrategias exitosas, incluso si los jugadores no saben por qué o cómo, tampoco tienen que intercambiar mensajes ni compromisos; no necesitan palabras, porque sus hechos hablaban por ellos.

Otra subcategoría es la comunicación, Moran (2019), concluyó que ésta implica la transmisión de mensajes verbales y no verbales, que incluyen al originador, el destinatario y al canal de comunicación, lo que aporta claridad en el proceso de envío del mensaje. Se llegó a la conclusión de que puede ser perturbado o distorsionado, generalmente llamado barrera. La comunicación necesita comprender los comportamientos asociados con el remitente y el receptor y las barreras que pueden existir, y debido a que este es un requisito previo para su éxito, establecer la fuente de lo que debe comunicarse. En pocas palabras, la comunicación es compleja y ofrece información sensible y controvertida; por lo tanto, es imperativo educar al personal para promover la difusión de información sensible y cómo manejar temas controvertidos para no disminuir los posibles beneficios de los medios de comunicación.

Y como última subcategoría se tiene al compromiso, Wainwright (2019), quien precisó que el compromiso de los trabajadores puede tomar muchas formas; por lo tanto, a menudo se considera una variable de recursos humanos difícil de definir. Se concluye que el compromiso es la experiencia de los trabajadores vinculados con su empresa; en conclusión, los trabajadores que estén comprometidos con su centro de labores generalmente sienten una conexión con su organización, sienten que encajan y sienten que comprenden los objetivos de la empresa, se puede decir que el valor agregado de estos trabajadores es que tienden a ser más seguros y decididos en su trabajo, demuestran una productividad relativamente alta y son más proactivos al brindar su apoyo.

III. METODOLOGÍA

3.1. Tipo y diseño de investigación

Tipo de investigación

La presente investigación es de tipo básica porque busca ampliar y enriquecer el concepto de la productividad profundizando los conocimientos de nuestra teoría clásica de la administración de Fayol (1916). Beltrán & López (2018), sostuvieron que la teoría tiene como objetivo mejorar la eficiencia y eficacia de la empresa a través de la estructura y disposición de la empresa, y su interrelación estructural; siendo la eficiencia el principal motivo a desarrollar y lograr de la gerencia general de la empresa Nexxo servicios comerciales S.AC. para llegar a mejorar la productividad de la empresa.

Diseño de investigación

El diseño del presente estudio es la de investigación y acción porque se generará un cambio en la productividad de la empresa a través de una propuesta en donde la motivación y capacitación hacia los trabajadores empodere sus capacidades y se logre mejorar la productividad; asimismo, se usaron técnicas tales como el de identificar el problema de la investigación, planear un programa para resolver la problemática, ejecutar el programa, observar los resultados, y reflexionar sobre los mismos para medir y reestructurar acciones. También Hernández-Sampieri & Mendoza (2018), concluyeron que el diseño debe resolver un problema o generar un cambio en el que uno o más investigadores colaboren con los participantes o miembros de la comunidad involucrada e intervengan de manera democrática.

3.2. Categorías, subcategorías y matriz de categorización

En este estudio de investigación luego de la revisión teórica se clasificó en categorías como la calidad del servicio, competencias laborales, motivación y trabajo en equipo, y en subcategorías, las cuales son respaldadas por la teoría de Fayol; los mismos que estuvieron alineados a las preguntas de la

entrevista. Según Marín, Hernández y Flores (2016), categorizar consiste en definir cada unidad analítica o ponerle nombre, se puede realizar de manera deductiva e inductiva. Las presentes categorías representan en la investigación un elemento teórico como operativo ya que responden a la necesidad de crear criterios conceptuales relacionados a la realidad de la productividad de los trabajadores en la empresa Nexxo Servicios Comerciales S.A.C.

Tabla 1

Categorías y subcategorías

Categorías	Subcategorías
Calidad de servicio	<ul style="list-style-type: none"> • Cumplimiento de objetivos. • Capacidad de venta. • Capacitación. • Línea de carrera.
Competencias laborales	<ul style="list-style-type: none"> • Habilidades sociales. • Actitudes. • Conocimientos.
Motivación	<ul style="list-style-type: none"> • Incentivos. • Beneficios sociales. • Remuneración. • Comisión.
Trabajo en equipo	<ul style="list-style-type: none"> • Liderazgo. • Cooperación. • Comunicación. • Compromiso.

Elaboración propia

3.3. Escenario de estudio

El estudio se realizó en la empresa Nexxo servicios comerciales S.A.C, dedicada al rubro de telecomunicaciones donde se ofrece servicios de telefonía fija, internet y celulares a través de Telefónica del Perú. La oficina principal está ubicada en el distrito de Miraflores, departamento de Lima; asimismo, cuenta con 25 franquicias las cuales se encuentran en los departamentos de Lima, Moquegua, Puno, Ilo, Tacna, Arequipa y

en el Sur del Perú. Actualmente la empresa cuenta con 40 trabajadores en el área administrativa y 460 trabajadores que desempeñan labores en las diferentes franquicias, fue constituida formalmente el 31 de enero del 2014 ya que anteriormente la empresa fue inscrita con la razón social de "Overlandes S.A" el día 27 de octubre de 1986.

La empresa está organizada de forma vertical a partir de la gerencia general, sub gerencia, gerencia comercial, gerencia de operaciones, gerencia de administración y finanzas, y desagregando los diferentes niveles jerárquicos en forma escalonada, las áreas que la constituyen son recursos humanos, operaciones, contabilidad y finanzas, y comercial.

3.4. Participantes

Para la presente investigación participaron cinco representantes según su puesto, su experiencia laboral, participación y aportación directa sobre la productividad de la empresa; a) Gerente de administración y finanzas quien gestiona las finanzas y vela por el correcto uso de las inversiones y gastos de la empresa; b) Gerente de operaciones quien vela por el funcionamiento del sistema operacional, por la creación de usuarios, por el buen manejo de los recursos y procesos de ventas; c) Jefe zonal, quien se encarga de la, organización, planificación, dirección y control de todas las actividades relacionadas con venta y postventa de servicios y productos en las sucursales asignadas; d) Jefe de tienda, quien es el encargado de la planificación y dirección de la unidad de estudio y e) supervisor de tienda, quien apoya en los procesos y gestiones de la unidad de estudio al jefe de tienda.

3.5. Técnicas e instrumentos de recolección de datos

Estas técnicas ayudarán a identificar y verificar el problema planteado. Según Behar (2008), cada tipo de investigación determina las técnicas a utilizar y cada técnica establece sus herramientas, instrumentos o medios utilizados, asimismo, todo lo que va a realizar el investigador tiene su apoyo en la técnica de la observación. Para la presente investigación se aplicó la técnica de la entrevista semi estructurada porque las preguntas

anticipadamente se diseñaron en función a las categorías y subcategorías, observación y análisis documental; y el instrumento fue la guía de entrevista semi estructurada, guía de observación y ficha de análisis documental que consistió en el diálogo entre el investigador y los participantes, cabe precisar que las preguntas estuvieron alineadas al objetivo general de estudio, así como a la categoría y subcategorías.

3.6. Procedimiento

Consistió en la recopilación de datos de los dos participantes siguiendo los siguientes pasos: a) Se informó y solicitó la autorización a cada participante, haciéndoles conocer el propósito de la investigación; b) Revisión de la guía de entrevista; c) Se procedió con la entrevista a cada participante en la hora, modalidad y fecha pactada; d) Transcripción de las respuestas de las entrevistas; d) Decodificación de las respuestas de las entrevistas e) Triangulación de los datos; f) Recolección de la información basada en la observación; g) Realizar el Análisis documental; h) Redacción del informe final.

3.7. Rigor científico

Sobre la relación al rigor científico y con el propósito de mantener la objetividad de la información se toma en consideración los procedimientos tales como la credibilidad, la transferibilidad, comprobabilidad y la coherencia de la investigación en conjunto según Hernández-Sampieri & Mendoza (2018). La credibilidad será utilizada para acrecentar los resultados a través del compromiso con el participante durante la investigación y la credibilidad del documento, la verificación se llevó a cabo con los participantes, que incluye comentarios sobre los datos y los nuevos hallazgos, y explicaciones, incluido el registro de sus reacciones, la auditabilidad para asegurar que otros lectores o investigadores comprendan la lógica de la investigación y la verificabilidad para asegurar que los resultados de las entrevistas, las conclusiones y recomendaciones estén respaldadas por datos, exista evidencia y de las opiniones de expertos.

La presente investigación se realizó por medio de la validación con los participantes y consistió en la retroalimentación acerca de los datos, así como las interpretaciones que incluye tomar nota de los mismos, estos datos se tomaron a medida que se recolectaron los datos y después de ella. Asimismo, se garantizó que los resultados, conclusiones y recomendaciones estén apoyados por los datos que aseguren la evidencia del mismo.

3.8. Método de análisis de datos

Es un paso central en la investigación, según Navarrete (2011), establece un trabajo dinámico, lo organiza en unidades manejables, categoriza e intenta encontrar patrones generales de comportamiento. Tiene como objetivo realizar enunciados sobre el significado expresado de datos, gráficos, textos y dibujos. Las proposiciones que surgen de los datos pueden ser empíricas y descriptivas, y las conclusiones pueden ser explicativas y teóricas. Para ello se ha contado con una “Guía de entrevista” con preguntas en función del título, categorías y subcategorías desarrolladas en la matriz de consistencia las mismas que fueron aplicadas a los participantes y cuyos resultados sirven de fuente para la “Triangulación”.

La Triangulación implica en comparar verificar y confirmar la información obtenida para realizarla de manera sistemática, en primer lugar se desarrolló una “Matriz de desgravación de la entrevista”, que consiste en redactar las respuestas de cada participante; en segundo lugar se desarrolló la “Matriz de codificación de la entrevista”, en donde se registra las frases claves a manera de resumen de la respuesta y finalmente se desarrolló una “Matriz de entrevistados y conclusiones” en donde se establece las similitudes y diferencias para luego concluir a una conclusión por cada pregunta de los participantes, lo que nos permite realizar un trabajo más sólido sobre el tema a investigar.

3.9. Aspectos éticos

La presente investigación se desarrolló considerando la Guía de Elaboración del Trabajo de Investigación del Universidad César Vallejo, respetando la norma APA, se consideró la Resolución Rectoral N° 11, alienado al Código de Ética de la Escuela de Posgrado; por lo que, se declara que la presente investigación es de autoría propia; asimismo, el presente trabajo no revela información privada de la entidad en donde se desarrolló el mismo. Por último, los datos de los participantes se mantuvieron en privado y se ha cumplido con el uso de la herramienta turnitin para validar la originalidad de la presente investigación.

IV. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

Figura 1

Antecedentes, marco teórico y los resultados

La teoría aplicada a esta investigación es la denominada “teoría clásica de la administración de Fayol”, en donde Beltrán & López (2018), hacen énfasis en las funciones básicas que debe tener una organización para conseguir su eficiencia y ;por lo tanto, ser más productivas a través de funciones comerciales como las ventas, producción de bienes y servicios, funciones sobre la integración, coordinación y el trabajo en equipo concluyendo en que una organización logra un correcto funcionamiento cuando todas las áreas y el personal que lo conforman se encuentran sincronizados por medio de una buena comunicación, disciplina, trabajo direccionado y en equipo.



En investigaciones similares sobre la productividad en el contexto nacional, se cuenta con el caso de la empresa Granja Quispe en Ayacucho donde se concluye que la motivación influye positivamente en la productividad según Lorenzo (2018), otra investigación nacional es el caso de una empresa industrial en Lima donde según Díaz (2019), concluyó que para lograr una mayor productividad se debe implementar un plan de capacitación para el mejor desarrollo del personal e influya en la productividad. Por otro lado, sobre investigaciones de contexto internacional, se cuenta con el caso de una empresa de telecomunicaciones de Guayaquil donde se concluye que para lograr una productividad eficiente se debe priorizar la satisfacción del personal, según Guapi & Alcívar (2018).

El aplicar un programa para mejorar la productividad como el de la capacitación y el de la motivación para los trabajadores ayudará a aumentar la productividad de la empresa, permitirá mejorar la calidad del servicio y la capacidad de venta a través de capacitaciones constantes. También la documentación de años anteriores nos ayudará a conocer los puntos críticos de ventas para trabajar en ello con el programa propuesto; asimismo, ayudará a mejorar la comunicación entre áreas y entre los mismos trabajadores lo cual permitirá un mejor y adecuado trabajo en equipo. Este programa también permitirá motivar al personal con mejores incentivos emocionales con el fin de lograr un mayor compromiso, mejorar la calidad de atención y ventas, y optimizar la productividad que tanto se desea.

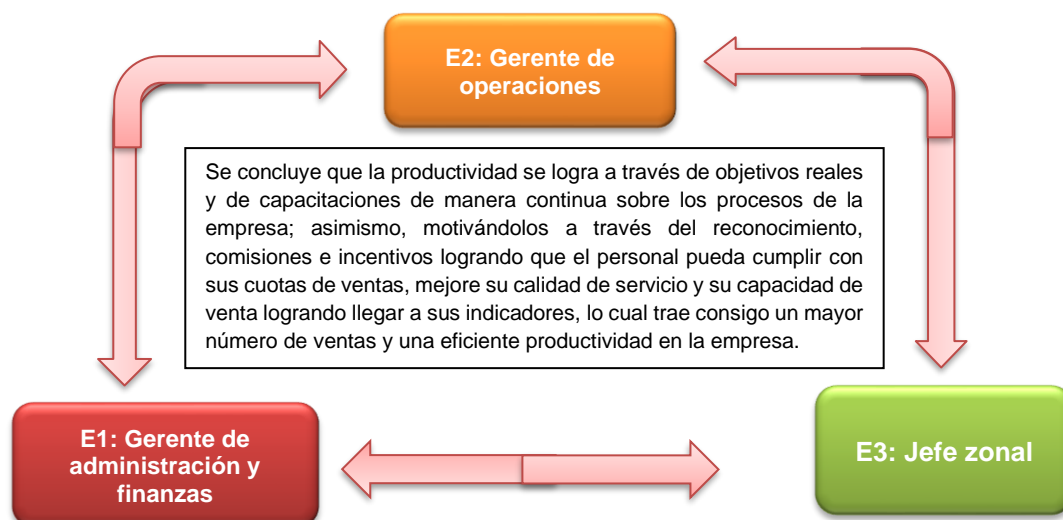
Según los resultados de la triangulación presentada la productividad es un indicador que refleja el uso de recursos en la economía de la producción de bienes y servicios, la relación entre los recursos utilizados y los productos obtenidos. Se da

también importancia a la eficiencia con la cual los recursos humanos y el conocimiento son utilizados para producir bienes y servicios en una organización, lo que coincide con Diaz (2018), quien manifestó que si una organización aumenta su productividad, entonces será más competitiva; sin embargo, no se coincide con Flores (2017), porque en su investigación demostró que no existe formación, ni entrenamiento del personal; es decir, no existe eficiencia en los recursos humanos y las condiciones laborales son malas. Ante ello, impulsar un plan para incrementar la productividad traerá beneficios para que una empresa cumpla con los objetivos requeridos logrando la eficiencia y los cambios deseados.

Figura 2

Entrevistas semi estructuradas

Se logra la productividad mediante objetivos reales y por medio de una correcta asignación de objetivos; asimismo, considera que la motivación y el reconocimiento influyen en la productividad de los trabajadores. Se recomienda como estrategia trabajar en la capacitación constante sobre marketing y procesos comerciales para que se de una mejor calidad de servicio y mayor venta, también es importante que se brinde incentivos diferentes y motivadores mensualmente.



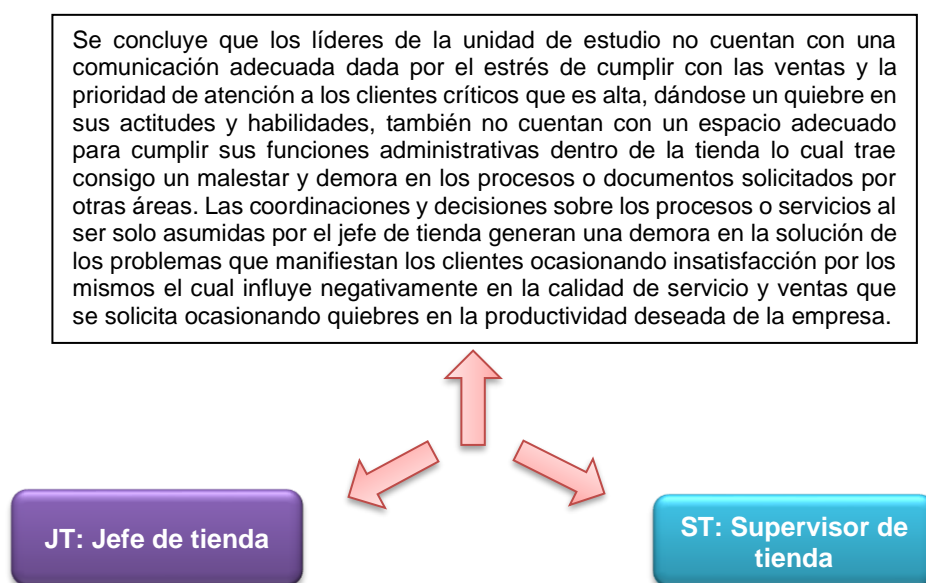
Se logra la productividad con una atención rápida y de calidad; por lo que, indica que debemos contar con un personal capacitado sobre los procesos, motivado, y con un personal con capacidad de venta. También es importante como estrategias los cursos que se ofrecen sobre los procesos de las ventas los cuales deben ir de la mano con capacitaciones constantes, se recomienda realizar una adecuada inducción para el nuevo personal; asimismo, realizar una encuesta sobre las necesidades del personal para conocer sus opiniones sobre los beneficios que brinda la empresa y que es lo que quisiera tener como beneficio; por último, considerar la retroalimentación ya que las personas desean saber qué están haciendo bien o mal y qué aspectos pueden mejorar para crecer y realizar un mejor trabajo.

Se logra la productividad dándoles a conocer los objetivos y capacitándolos constantemente sobre los productos y servicios que brindamos como empresa. Considera que las estrategias son el motivar a los trabajadores con incentivos y comisiones los cuales influyen en sus ventas y por ende en la productividad de cada uno y el de la empresa; asimismo, se debe invertir en programas de bienestar para el trabajador, también se debe fortalecer la comunicación entre áreas y entre los líderes de cada tienda con sus equipos; por otro lado, el colocar a los trabajadores en cuartiles según sus ventas los motiva a realizar mejores ventas; es por ello, que el recompensar es sumamente importante para lograr una mayor motivación.

Según los resultados obtenidos, se dio a conocer que la empresa no logra alcanzar los objetivos deseados a consecuencia de la falta de estrategias, incentivos económicos, reconocimiento, inadecuada comunicación entre áreas y entre los trabajadores, influyendo directamente en la calidad de servicio y capacidad de venta siendo los mismos puntos claves para direccionar y alcanzar la eficiencia, y eficacia de la organización. Estos resultados coinciden con lo que sostuvieron Beltrán & López (2018), que cuando todos los elementos y áreas de la empresa están sincronizados, la organización puede funcionar correctamente, los trabajadores también juegan un papel clave en el desempeño de estas funciones y en el logro de los objetivos deseados.

Figura 3

Observación de la unidad de estudio



Lidera y es el responsable de gestionar y administrar en equipo su tienda a cargo, manejando los indicadores de ventas; por lo que, debe entrenar a su personal continuamente sobre los procesos y la importancia del óptimo manejo de la atención y servicio al cliente; asimismo, cumple la función de ser el primer nexo de comunicación entre el área comercial y el ejecutivo. El jefe de tienda no cuenta con una oficina para realizar sus gestiones, cuenta con una mesa a un lado de la tienda el cual comparte con el supervisor, los documentos con los cuales trabaja se encuentran sobre una mesa dentro de un folder ya que no cuenta con un mueble para archivarlos, la comunicación con su equipo es mínima ya que la afluencia de los clientes y sobre todo clientes críticos es alta influyendo en el estrés laboral, el ambiente donde trabaja no se encuentra con una ventilación adecuada.

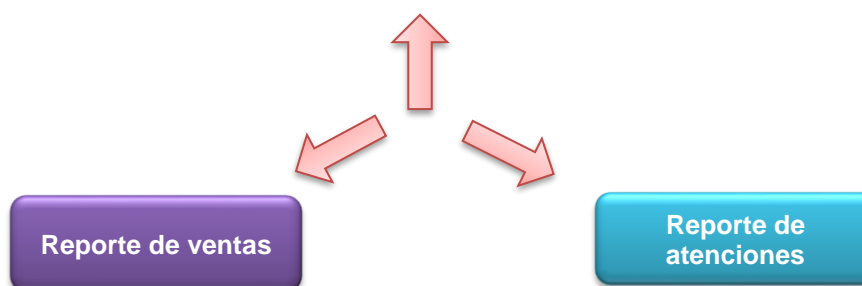
Apoya en la gestión de la unidad al jefe de tienda, debe conocer todos los procesos para ser un soporte de los ejecutivos de atención de tienda en sus ventas y en la adecuada atención a los clientes, es responsable también del soporte técnico y es el primer nexo entre el jefe de tienda y los ejecutivos de atención; asimismo, es el principal apoyo cuando las áreas de recursos humanos o finanzas solicitan documentos para sus procesos. El supervisor no cuenta con una oficina y comparte una mesa con el jefe de tienda, no cuenta con herramientas para poder realizar su trabajo adecuadamente, no cuenta con un mueble para archivar documentación y el ambiente donde trabajar no cuenta con una ventilación adecuada.

En lo que respecta a la triangulación de la observación los resultados evidenciaron que los líderes de las tiendas no cuentan con las herramientas suficientes para realizar su trabajo, la comunicación es muy vertical y aristocrática, influyendo el estrés negativamente, ocasionando un quiebre en las competencias laborales de los trabajadores lo cual influye negativamente en la calidad de servicio hacia los clientes y en las ventas; en este sentido, se coincide con López (2018), quién manifestó que la comunicación dentro del grupo es un mecanismo básico para expresar la frustración y satisfacción; por tanto, la comunicación proporciona una forma de expresión emocional y es buena para la motivación porque deja en claro a las personas qué hacer, qué tan bien lo hacen y cómo hacerlo, para que trabajen y empoderen sus habilidades, actitudes y conocimientos.

Figura 4

Análisis documental

Se concluye por medio de los reportes obtenidos que las ventas son menores al reporte de atenciones; por lo que, se concluye que el personal no se encuentra motivado y capacitado adecuadamente para ejecutar y generar mayores ventas; es por ello, que es de suma importancia aplicar un programa para mejorar la productividad de la empresa como es de la capacitación y el de la motivación permitiendo mejorar la calidad del servicio y la capacidad de venta. Este programa también permitirá motivar al personal con mejores incentivos monetarios y emocionales, con el fin de lograr un mayor compromiso, mejorar la calidad de atención y de las ventas, y optimizar la productividad que tanto se desea.



El reporte de ventas se exporta del sistema de ventas de ERP (control net-sistema de control interno) de la compañía y validado con la base de ventas BSCS (proceso de activación de líneas vendidas)

Se realizaron las vistas con la información, realizando detalles de venta por año, comparación de ventas y atenciones. Los cálculos aplicados son producto de variaciones anuales, porcentajes de participación y promedios generados desde la perspectiva: tienda vs. General y tienda vs. Lima.

El reporte de atenciones permite recopilar el número de atenciones de las tiendas, los cuales se generan del software de control de tickets del sistema con el que cuenta la empresa.

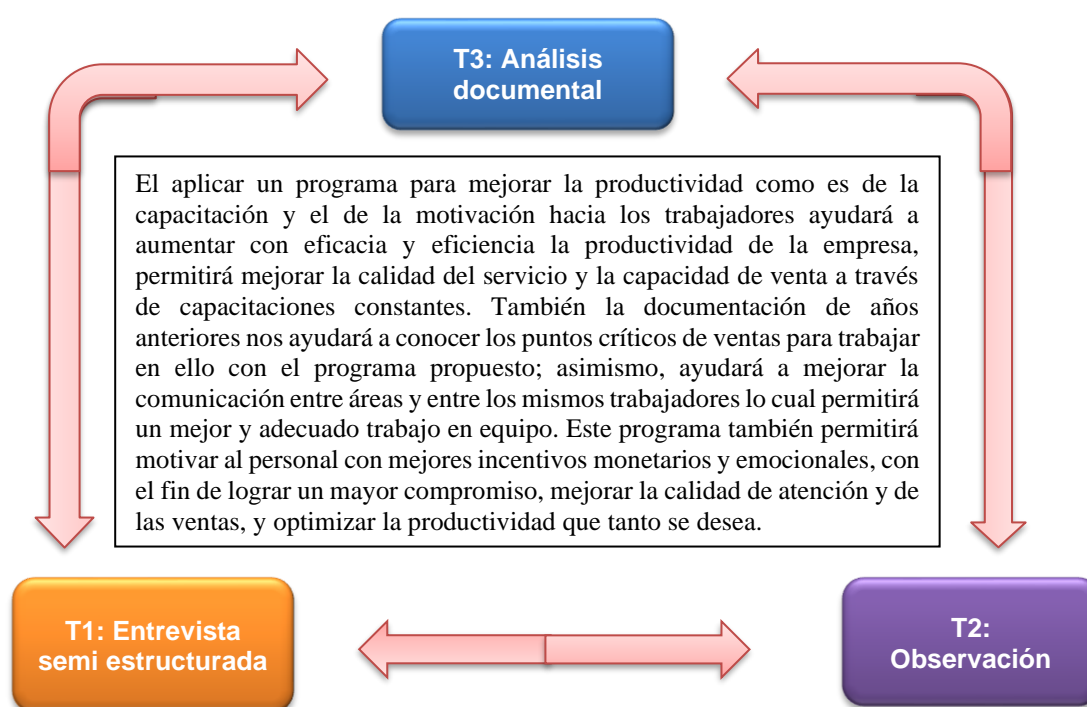
Según los resultados del análisis documental durante los dos últimos años se ha identificado a través del reporte de ventas y reporte de atenciones anuales, que las ventas se han ido dando de manera descendente, repercutiendo en la productividad de la empresa, demostrado en los resultados obtenidos en el anexo 8. En los resultados de las entrevistas se obtuvo que el bajo nivel de productividad se daba por la falta de estrategias, incentivos, herramientas, capacitaciones constantes que mantengan motivado al trabajador; por lo que, se propone un programa para mejorar la productividad de la organización, lo mencionado coincide con Chan Robles, Chan y Morales (2019), quienes afirmaron que la productividad es el uso efectivo de los recursos, creando un valor agregado también al recurso humano e invirtiendo en ello; por lo tanto, si una empresa aumenta la productividad, entonces será más competitiva.

Figura 5

Técnicas de investigación utilizadas

La información se extrajo del reporte general de ventas que se exporta del sistema de ventas de ERP (control net-sistema de control interno) de la compañía y validado con la base de ventas BSCS (proceso de activación de líneas vendidas) junto con el reporte de atenciones (Tickets) que se genera del software de control de tickets de todas las tiendas y finalmente el HC (recuento de personas que trabajan en la empresa) que se extrajo del histórico de planillas de la empresa. Se realizaron las vistas con la información realizando detalles de venta por año, comparación de ventas y atenciones. Los cálculos aplicados son producto de variaciones anuales, porcentajes de participación y promedios generados desde la perspectiva: tienda vs. General y tienda vs. Lima.

Esto permitió el análisis de la información y establecer los objetivos de acuerdo con el comportamiento de los miembros que conforman la tienda.



Se concluye que para lograr la productividad se debe contar con trabajadores capacitados en los procesos, motivados y con capacidad de venta. Como estrategia, también es muy importante brindar cursos de ventas a los trabajadores que vayan de la mano con la capacitación continua. Se recomienda realizar una inducción adecuada para los nuevos trabajadores; de manera similar, realizar encuestas sobre las opiniones de los empleados para comprender y conocer sus opiniones y necesidades sobre los beneficios brindados por la empresa y lo que quieren obtener. Finalmente, considerar la retroalimentación, brindándoles un feedback a los trabajadores sobre su rendimiento para que puedan desarrollarse, empoderarse y mejorar sus ventas llegando a una eficiente productividad.

Se concluye que los líderes de la unidad de estudio no cuentan con una comunicación fluida y es mínima en el horario laboral dada por el estrés de cumplir con las ventas y la prioridad de atención a los clientes críticos que es alta; asimismo, no cuentan con un espacio adecuado para cumplir sus funciones administrativas dentro de la tienda lo cual trae consigo un malestar y demora en los procesos o documentos solicitados por otras áreas. Las coordinaciones y decisiones sobre los procesos o servicios al ser solo asumidas por el jefe de tienda generan una demora en la solución de los problemas que manifiestan los clientes ocasionando insatisfacción por los mismos el cual influye negativamente en la calidad de servicio y ventas que se solicita ocasionando quiebres en la productividad deseada de la empresa.

La presente investigación planteó el estudio de la productividad desde la perspectiva de los participantes involucrados en el problema, se inició con la categorización como fueron la calidad del servicio, competencias laborales, motivación y trabajo en equipo; posteriormente, se realizó la comparación de los resultados obtenidos siendo estos contrastados con la realidad problemática, trabajos previos, artículos científicos y marco teórico, relacionado con cada uno de los objetivos identificados dentro de la investigación; asimismo, se usó tres técnicas, la guía de entrevista semiestructurada, guía de observación y la ficha de análisis documental.

Finalmente, la presente investigación y sus resultados manifiestan la situación sobre la realidad de la productividad de la empresa y las causas del mismo; por lo que se, propone un programa de mejora para la productividad de los trabajadores de la empresa Nexxo servicios comerciales S.A.C, en donde se promueve capacitarlos constantemente sobre los procesos, la calidad del servicio, estrategias de ventas y sobre todo empoderar a cada trabajador sobre sus procesos y gestiones brindándoles mejores beneficios motivacionales que satisfagan sus necesidades, ello coincide con León (2018), quien propone un programa de mejora para fomentar el desarrollo de los trabajadores; es por ello, que es importante involucrar en este programa a todas las personas que conforman la empresa desde la cabeza que es la gerencia general para que en conjunto se llegue a implementar el programa, el cual busca obtener el bienestar del personal y la estabilidad laboral.

V. CONCLUSIONES

Primera: Se concluyó que la empresa para poder lograr una óptima productividad necesita a su personal capacitado y motivado; por lo que, se concluye que, para mejorar la productividad en la empresa, se debe implementar un programa para optimizar las ventas en un corto tiempo con los recursos que contamos; asimismo, se debe motivar y empoderar la participación de los trabajadores en el logro de los objetivos.

Segunda: Se concluye que la calidad del servicio juega un papel muy importante en el proceso de ventas en la empresa, ya que consiste en resolver las dudas de los clientes y brindarles una correcta información sobre los productos alcanzando la satisfacción de los mismos y un mayor número de ventas; por lo que, es necesario la capacitación y motivación constante de los trabajadores direccionado al logro de los objetivos.

Tercera: Se concluyó que las competencias laborales en la empresa están siendo afectadas por el estrés, la presión, la falta de motivación económica y emocional, y la no constancia sobre capacitaciones de los procesos de ventas y formas adecuadas de servicios, desarrollando un desinterés en el logro de objetivos comunes de la empresa.

Cuarta: Se concluye según el análisis documental de los dos últimos años que las ventas se han dado de forma descendente debido a la conformidad, falta de motivación y capacitación hacia los trabajadores; siendo importante trabajar en estos puntos para maximizar la motivación y la actitud del personal, los cuales son necesarias y permiten obtener un alto nivel de desempeño, y diferenciación para afrontar la competitividad del mercado.

Quinta: Se concluyó que la presión y el estrés genera que los trabajadores se centren en sus ventas o cuotas individuales y no en los objetivos que el área comercial requiere por cada tienda, y al ser el trabajo en equipo una característica importante para lograr los objetivos se debe poner mayor interés y evaluar el flujo de comunicación entre las áreas, entre los jefes de tienda y sus equipos para poder buscar estrategias que ayuden a mejorar las relaciones entre los miembros de la organización, logrando una mayor eficiencia y eficacia.

VI. RECOMENDACIONES

Primera: Se recomienda que el gerente general ponga en práctica y permita la ejecución del programa sobre la capacitación y motivación para el personal que integra la empresa.

Segunda: El gerente general en conjunto con el área comercial deben emprender la tarea de comprender e implementar aspectos estratégicos de la calidad del servicio hacia al cliente para poder ejecutar correctamente y ampliar su cartera de clientes, desarrollando una mejor imagen, mayores ventas y lograr ser el mejor socio de Telefónica.

Tercera: El área comercial debe incorporar en sus procesos la “gestión de la capacidad” ya que ayuda a detectar las capacidades desarrolladas de los trabajadores; es por ello, que se debe aplicar este proceso para que se identifique y potencie con cursos específicos, y capacitaciones las competencias laborales de los trabajadores, lo cual llevará a empoderarlos logrando optimizar su gestión y la productividad empresarial.

Cuarta: El gerente general debe replantear las estrategias con el área comercial para mejorar y maximizar las ventas; es por ello que, se propone un programa de mejora que influya en la motivación del personal capacitándolos constantemente; asimismo, ofrecerles adecuados incentivos que vayan acorde a su desempeño y compromiso.

Quinta: El gerente general en conjunto con las demás gerencias deben enfocarse en crear y brindar las herramientas necesarias para favorecer un adecuado trabajo en equipo, dirigir acciones a fin de favorecer el clima laboral, la motivación y las relaciones interpersonales, lo cual favorecería en la prestación y calidad de servicios óptimos y ventas; asimismo, es indispensable la creación de un programa de capacitación y motivación continuo que permitan generar una mayor productividad y satisfacer las necesidades del personal.