



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

**ESCUELA DE POSGRADO
PROGRAMA ACADÉMICO DE MAESTRÍA EN GESTIÓN
PÚBLICA**

**Motivación Laboral del Personal en el Área de Ventas de la
Empresa Grameco Sac, 2021**

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

AUTOR:

García Rodríguez, Carlos Alberto (ORCID: 0000-0001-9688-096X)

ASESOR:

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

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:

Sistema de Gestión del Talento Humano

LIMA – PERÚ

2021

Dedicatoria:

La presente tesis está dedicada a mis padres, quienes me brindaron su apoyo en cada momento de mi preparación profesional. Durante los momentos de dificultad estuvieron siempre a mi lado motivándome a seguir en el camino.

Agradecimiento:

A la empresa materia del estudio que me brindo las facilidades para la elaboración de la tesis, a los profesores de la UCV quienes estuvieron siempre apoyándome y a mis compañeros de la maestría que hemos interactuado de la manera más colaborativa en esta etapa académica.

Índice de contenidos

	Pág.
Carátula	i
Dedicatoria	ii
Agradecimiento	iii
Índice de contenidos	iv
Índice de tablas	v
Índice de figuras	vi
Resumen	vii
Abstract	viii
I. INTRODUCCIÓN	1
II. MARCO TEÓRICO	4
III. METODOLOGÍA	14
3.1 Tipo y diseño de investigación	144
3.2 Categorías, subcategorías y matriz de categorización	15
3.3 Escenario de estudio	26
3.4 Participantes	16
3.5 Técnicas e instrumentos de recolección de datos	17
3.6 Procedimiento	18
3.7 Rigor científico	19
3.8 Método de análisis de datos	19
3.9 Aspectos éticos	20
IV. RESULTADOS Y DISCUSIÓN	21
V. CONCLUSIONES	29
VI. RECOMENDACIONES	30
REFERENCIAS	31
ANEXOS	

ANEXOS

Anexo 1: Matriz de categorización

Anexo 2: Guía de la entrevista semi estructurada

Anexo 3: Matriz de desgravación de la entrevista

Anexo 4: Matriz de codificación de la entrevista

Anexo 5: Matriz de entrevistados y conclusiones

Anexo 6: Guía de Observación

Anexo 7: Fotos y mapas de locales observados

Anexo 8: Propuesta

Índice de tablas

Tabla 1: Categorías y subcategorías	15
Tabla 2: Participantes	17

Índice de Figuras

Figura 1: Triangulación de marco teórico, antecedentes y técnicas.	21
Figura 2: Triangulación de las entrevistas semi estructurada.	23
Figura 3: Triangulación de la observación de la unidad de estudio.	25
Figura 4: Triangulación de las técnicas de investigación utilizadas	27

RESUMEN

La presente investigación titulada motivación laboral del personal en el área de ventas de la empresa Grameco Sac, 2021 tiene como objetivo general desarrollar un programa de motivación laboral para el personal en el área de ventas de Grameco. La metodología utilizada fue la cualitativa, investigación fue de tipo básica debido a que se ha ampliado y profundizado el concepto de motivación, tomándose como base la teoría de la jerarquía de las necesidades humanas de Abraham Maslow en la versión de Natalia Sergueyevna Golovina y Elmer Luis Mosher Valle. Se empleó como técnicas de recolección de datos la entrevista semi estructurada y su instrumento fue la guía de entrevista para luego emplear la observación participante y su instrumento fue la guía de observación.

Por tales motivos se concluyen que la empresa se ha visto afectada por la pandemia del covid 19 en su política de motivación a su personal de ventas, más aún al no existir una estrategia en conjunta de motivación laboral, si bien la empresa que engloba varias marcas y cada una de ellas tiene políticas diferentes de motivación de personal, las que realizaban una mayor motivación redujeron sus actividades motivacionales representadas en visitas permanentes al personal para evitar posibles contagios por la pandemia. A través de una adecuada política de incentivos se mejorará la motivación laboral generando un mejor bienestar en sus trabajadores.

Palabras clave: motivación, laboral, cualitativa, incentivos.

ABSTRACT

The present research entitled work motivation of the personnel in the sales area of the company Grameco Sac, 2021 has the general objective of developing a work motivation program for the personnel in the sales area of Grameco. The methodology used was qualitative, research was of a basic type because the concept of motivation has been broadened and deepened, taking as a basis the theory of the hierarchy of human needs of Abraham Maslow in the version of Natalia Sergueyevna Golovina and Elmer Luis Mosher Valley. The semi-structured interview was used as data collection techniques and its instrument was the interview guide and then participant observation was used and its instrument was the observation guide.

For these reasons, it is concluded that the company has been affected by the covid 19 pandemic in its policy of motivating its sales staff, even more so in the absence of a joint strategy of work motivation, although the company includes several brands and each one of them has different personnel motivation policies, those that carried out greater motivation reduced their motivational activities represented in permanent visits to personnel to avoid possible contagions due to the pandemic. Through an adequate policy of incentives, work motivation will be improved, generating a better well-being in its workers.

Keywords: motivation, work, qualitative, incentives.

I. INTRODUCCIÓN

La motivación es esencial para que un trabajador sea más productivo y alcance un rendimiento laboral óptimo, en efecto, una persona motivada rinde más que uno que no lo está. Para autores como Mehdipour & Yadegarzaee (2019), es deber del líder de una organización elevar la motivación del personal a su cargo para ello debe prestar atención a los factores motivadores de sus colaboradores. Por su parte Godinho-Bitencourt (2019) indica la motivación laboral en la actualidad orientada a las nuevas generaciones es un desafío para las empresas y que se requiere para ello nuevos enfoques de liderazgo y apoyo organizacional. Uno de estos nuevos enfoques es analizar qué factores influyen en la motivación laboral, en opinión de Mahar (2021) uno de estos nuevos factores es la adecuada transferencia de conocimientos, esto hará que la motivación laboral se haya influenciada positivamente.

Existen empresas internacionales que les dan suma importancia a la motivación laboral a sus trabajadores entre ellas tenemos a Netflix, Spotify, Apple, Facebook y American Express. Netflix es otra empresa que motiva a sus trabajadores a través de políticas de incentivos como es el caso de ofrecer un año de maternidad y paternidad pagada a sus colaboradores, además de ofrecer al trabajador una vez reincorporado a la empresa laborar media jornada o jornada completa, también ofrece vacaciones ilimitadas a los empleados que cumplan con los objetivos fijados por la empresa.

El caso de Spotify también es digno de mencionar debido a que, dentro de su política de incentivos, al igual que Netflix también ofrece permisos de maternidad y paternidad, pero en este caso son de seis meses, además la compañía en Estados Unidos cubre los gastos de los empleados que decidan someterse a tratamientos de fertilidad como es el congelamiento de óvulos y la inseminación artificial. Sobre este aspecto empresas como Apple y Facebook también ofrecen apoyo a sus trabajadores que deseen retrasar su paternidad o maternidad. American Express ofrece programas como por ejemplo el Worklife Balance Program, que consiste en dar flexibilidad horaria para que sus empleados puedan estudiar una carrera profesional para ello pueden trabajar desde casa o reducir su jornada laboral. Además, la empresa cuenta con un plan de desarrollo anual que

comprende la posibilidad de desarrollar una carrera en el extranjero.

En el ámbito nacional la motivación laboral no solo se basa en incentivos económicos sino también en hacer agradable un óptimo ambiente laboral, esto lo vemos reflejado en empresas como Interbank, Atlantic City e Interseguro. En el caso de Interbank que busca generar un ambiente de compañerismo, de trato horizontal y de puertas abiertas y para ello han creado un programa denominado propósito challenge, que consiste en que cada mes un equipo reta a otro a realizar un video casero demostrando cómo desde su rol contribuyen con los objetivos del banco, esto genera competitividad a través del juego y familiariza a los empleados. Atlantic City, cadena de casinos en el Perú cuenta con el programa uniendo familias, en donde se invita a las familias de los nuevos colaboradores a que conozcan Atlantic City.

La razón que motivó la presente investigación fue buscar mejoras en la motivación del empleado dentro de un contexto específico que es el desafío económico que implicó hacerle frente a la pandemia Covid-19 durante su segundo año de contagio. La organización en donde se llevó a cabo la investigación fue el Grupo Americano de Comercio, Grameco Sac, que es un grupo económico conformado por distintas empresas que operan diversas marcas líderes en el mercado como Rosatel, Mr. Sushi, Chifa Express, Regalos Delivery y Pet Lover, la organización vienen desempeñando sus actividades desde enero de 1994 con un crecimiento año tras año, sin embargo el año 2020 y 2021 han resultado ser todo un desafío producto de la pandemia Covid-19 que ha puesto en jaque la economía, asimismo se ha visto obligado a cerrar locales de venta, reducir personal y trabajar con lo mínimo indispensable para seguir manteniéndose en el mercado durante el presente año 2021.

El problema general de la investigación buscará responder a la pregunta ¿Cómo desarrollar la motivación laboral del personal en el área de ventas de la empresa Grameco Sac, 2021? y como problemas específicos trataremos de responder a las siguientes preguntas ¿Cómo determinar en su etapa inicial la motivación laboral del personal en el área de ventas de la empresa Grameco Sac, 2021?, ¿Cómo determinar la motivación laboral en la necesidad de seguridad del personal en el área de ventas de la empresa Grameco Sac, 2021?, ¿Cómo detectar la motivación laboral en la identificación con la empresa del personal en el área de

ventas de la empresa Grameco Sac, 2021?, ¿Cómo identificar la motivación laboral en el reconocimiento del personal en el área de ventas de la empresa Grameco Sac, 2021? y finalmente ¿Cómo determinar la motivación laboral en la autorrealización del personal en el área de ventas de la empresa Grameco Sac, 2021?.

La presente investigación cuenta con justificación teórica debido a que aportará concepciones teóricas referentes a la motivación laboral apoyadas en los argumentos que proporciona el marco teórico; la justificación práctica se basa en la necesidad de alcanzar mejoras en el ámbito motivacional de la empresa hacia sus trabajadores debido a que producto de la pandemia la empresa Grameco Sac ha descuidado la motivación laboral del empleado, incremento de horas laborales y carga laboral han repercutido en la desmotivación del trabajador y la presente investigación aportará en esas mejoras con sus conclusiones y recomendaciones, además de una propuesta motivacional que busca mejorar el clima laboral y su relación de los trabajadores con la empresa; justificación metodológica debido a que mediante la utilización de técnicas e instrumentos en esta investigación podrán ser utilizados en el futuro.

El objetivo general fue desarrollar un programa de motivación laboral del personal en el área de ventas de la empresa Grameco Sac, 2021. En relación a los objetivos específicos y tomando en cuenta las cinco categorías elegidas etapa inicial, seguridad, identificación con la empresa, reconocimiento y autorrealización se buscará serán explicar cómo se determina en su etapa inicial la motivación laboral del personal en el área de ventas de la empresa Grameco Sac, 2021. Luego explicar cómo se determina la motivación laboral en la necesidad de seguridad del personal en el área de ventas de la empresa Grameco Sac, 2021, posteriormente explicar cómo se detecta la motivación laboral en la identificación con la empresa del personal en el área de ventas de la empresa Grameco Sac, 2021. Por consiguiente luego explicar cómo se identifica la motivación laboral en el reconocimiento del personal en el área de ventas de la empresa Grameco Sac, 2021. Finalmente explicar cómo se determina la motivación laboral en la autorrealización del personal en el área de ventas de la empresa Grameco Sac, 2021.

II. MARCO TEÓRICO

En referencia a los trabajos previos realizados en el ámbito nacional vinculados a nuestro tema, tenemos a Dioses (2017) quien tuvo como objetivo determinar la relación entre liderazgo transformacional y motivación laboral de los colaboradores en la empresa constructora Mota Engil Perú S.A, 2017 y concluyó que los resultados obtenidos demostraron que existe correlación positiva y significativa entre el liderazgo transformacional y motivación laboral.

Otro esfuerzo es la de Carnaque (2019), que tuvo como objetivo principal proponer un plan de motivación que permita incrementar la retención en el personal obrero de la Empresa Santa Azul, en donde concluye que, con un adecuado plan de motivación, planteó 10 actividades que se desarrollarán en el lapso de un año, es posible incrementar la retención del personal obrero de la Empresa Santa Azul-Caral.

Por su parte Ruiz (2016) tuvo como objetivo determinar el grado de relación entre la motivación y el desempeño laboral de los trabajadores de una unidad educativa y donde concluyó que los trabajadores presentaban un nivel bajo de motivación debió a que los colaboradores se muestran indiferentes hacia los incentivos económicos ya que les dan mayor importancia a los aspectos relacionados al ámbito personal y al cumplimiento de esas metas.

Asimismo, podemos encontrar que hay investigaciones como la de Maguiña (2018) donde tuvo como objetivo principal determinar el nivel de relación entre la teoría de motivación de Maslow y el desempeño laboral del personal administrativo de la Escuela de Postgrado y Centro de Idiomas de la Universidad Nacional Santiago Antúnez de Mayolo, año 2018 y concluyó que el nivel de relación entre la teoría de motivación de Maslow y el desempeño laboral del personal administrativo es muy alto y significativo. También señala que cada una de las necesidades planteadas por Maslow como fisiológicas, seguridad, estima, reconocimiento y autorrealización se encuentra presente en cada una las áreas de la Escuela Postgrado y Centro de Idiomas de la Unasam.

Por otro lado, Serrano (2016) tuvo como objetivo determinar cuáles son los factores motivacionales que influyen en el rendimiento laboral de los trabajadores de Contrato Administrativo de Servicio (CAS) de la Municipalidad de Carabayllo y concluyó que la motivación representa la acción de fuerzas activas o impulsoras,

solo se comprende parcialmente, implica necesidades, deseos, tensiones, incomodidades y expectativas. Esto quiere decir que existe algún desequilibrio o insatisfacción dentro de la relación existente entre el individuo y su medio.

En referencia a los trabajos previos realizados en el ámbito internacional vinculados a la motivación, Huamani (2016) realizó una investigación sobre la importancia de la motivación laboral en la productividad de los agronegocios, la metodología utilizada fue el método de estudio de caso simple, utilizando investigación cualitativa y cuantitativa a la vez; en el caso de la variable motivación laboral la investigación aplicó la escala de necesidades, teoría propuesta por Abraham H. Maslow y concluyó que el personal se encuentra motivado y este factor aumentó favorablemente a la empresa.

En el caso de Chicu (2018), realizó un estudio con el objetivo de evaluar la satisfacción de los empleados con el sistema de motivación existente en una empresa de calzados realizándose cuestionamiento a los empleados en donde concluyó que la recompensa económica es el principal factor de motivación dentro de la empresa del calzado bajo revisión. La relación entre la vocación y la motivación laboral, es interesante y se demuestra en el estudio de Zhang (2021) ¿Olvídate del dinero? Un análisis de perfil latente de vocación y motivación laboral en empleados chinos, cuyo objetivo fue probar cómo la vocación se combina con diferentes tipos de motivación laboral y cómo tales combinaciones afectan los resultados laborales de manera diferencial y se concluyó que si nos enfocamos en la vocación que tiene cada persona por la actividad que realiza, podemos aprovechar la motivación intrínseca que tiene cada trabajador.

Otro estudio es la de Lee (2021), cuyo objetivo fue hallar las diferencias público-privadas en las estructuras de incentivos mediante un experimento sobre la motivación y el desempeño en el trabajo utilizando un diseño factorial de dos por dos de entornos públicos (motivados por trabajos públicos y no monetarios) y privados (motivados por dinero), en donde concluye que los entornos públicos y privados difieren en el desempeño y la respuesta a los incentivos para motivar a un empleado.

Por su parte, Sadewo (2021) realizó un estudio que tuvo como objetivo concluyó examinar el efecto del entorno laboral en el desempeño de los trabajadores de tiendas minoristas en Malag, Indonesia, el estudio se basó en

encuestas a empleados millennials de tiendas minoritas y concluyó que los resultados muestran que tanto el entorno laboral como el clima laboral tienen una influencia significativa en la motivación laboral.

Luego de haber desarrollado los trabajos previos vamos a continuar con las bases teóricas sobre la motivación laboral, esta investigación, tomó como base las teorías de Abraham Maslow, David McClelland y Frederick Herzberg. Referente a Maslow, esta teoría reinterpretado por Mosher y Sergueyevna (2013), que está comprendida desde la etapa inicial del trabajador y su vinculación con la empresa, luego observaremos su necesidad motivacional relacionada con la seguridad en su organización para posteriormente analizar su identificación con la misma, de ahí pasaremos a la necesidad de reconocimiento cuando el trabajador ya lleva un tiempo considerable en la empresa para posteriormente culminar con la autorrealización del trabajador con su entorno.

Para Maslow (1991), la motivación es el impulso que nos lleva a querer conseguir algún objetivo y satisfacer nuestras necesidades humanas. La teoría de la necesidad de Maslow, citados por Mosher y Sergueyevna (2013) reitera la satisfacción de estas necesidades en forma jerárquica piramidal (fisiológicas, seguridad, social, estima y autorrealización). Sin embargo, hace una diferencia en comparación a la teoría original de Maslow en donde se afirmaba que una vez satisfechas las necesidades más básicas el individuo pasaba gradualmente a satisfacer las necesidades superiores. Asimismo, Mosher y Sergueyevna hacen referencia que múltiples observaciones han comprobado que hay excepciones de personas que han logrado satisfacer necesidades en los escalones más altos sin haber satisfecho las necesidades de los escalones más básicos, cita como ejemplos a artistas o deportistas que han logrado satisfacer la necesidad de autorrealización, la necesidad más alta, sin haber satisfecho primero la necesidad de seguridad o social.

Otro autor teórico importante es McClelland (1987), que a su entender la motivación se debe a la búsqueda de satisfacción de tres necesidades, tal como lo manifiesta en su teoría, la primera la necesidad es el de logro en donde la motivación radica en hacer cosas difíciles retando las propias capacidades humanas; la segunda necesidad es la de poder en donde la motivación más importante es el obtener autoridad e influir con ella a los demás y finalmente la

tercera necesidad de su teoría es la necesidad de afiliación en donde la persona busca pertenecer a un grupo o equipo e interactuar con sus integrantes sintiéndose parte de ello.

También hemos tomado en cuenta a Frederick Herzberg (1950), que, con su teoría de los dos factores, uno de motivación y el otro de higiene indagó más sobre los factores motivacionales del ser humano en el mundo laboral, Herzberg consideró que la motivación indica hacer una acción por el grado de importancia que le da una persona a esa acción. En su teoría cuando se refiere a los factores de motivación indica que estos tienen como objetivo alcanzar la satisfacción laboral en un trabajador, pero estos mismos factores tienen poco efecto sobre la insatisfacción que es el resultado de los factores de higiene, la segunda parte de su teoría. Los factores de motivación están comprendidos por los logros, el reconocimiento, la independencia laboral, la responsabilidad y la promoción del empleado a puestos superiores. Por su parte los factores de higiene lo comprenden sueldos y beneficios, la política de la empresa, la relación con los compañeros de trabajo, la supervisión, el status, la seguridad laboral y el crecimiento.

Existen otras teorías como la teoría clásica de Chiavenato (2017), citado por Alvarado (2016) y Hernández (2018) en donde relaciona la motivación con la obtención de resultados, calificándola como la energía impulsadora que hace a la persona satisfacer sus necesidades. Y en lo referente al concepto de motivación tenemos Robbins (2010) citado por Alvarado (2016) en donde señaló a la motivación laboral como la voluntad de esfuerzos, sea individual o de una organización, con la finalidad de alcanzar metas. También volvemos a encontrar otro concepto interesante de Herzberg en su teoría de factor dual, citado por Mosher y Sergueyevna (2013) en donde explica que la motivación laboral es más factible si al trabajador se le otorga tareas que impliquen un reto de lo que pueda derivar en responsabilidades.

Una vez mencionados los autores clásicos relacionados con la motivación laboral pasamos a referenciar autores más contemporáneos como es el caso de Eliseo Martín (2020) quien califica a la motivación laboral como el gran impulsor que nos anima a actuar, trabajar y a conseguir todos nuestros objetivos. En cambio, para Fernández (2020) la motivación laboral está estrechamente ligada a las emociones, a la experiencia positiva del empleado, y cuando esto ocurre se logra

que la motivación laboral se convierta en compromiso. Para Peña & Villón (2018), la motivación laboral es una interacción entre un individuo y el estímulo proporcionado por la organización para crear elementos que impulsen e incentiven al trabajador a lograr un objetivo.

En opinión de Ghazi (2017) la motivación laboral es un acto instintivo e innato que nace de una visión tanto interna como externa. Según Guo (2021) la motivación por el logro tiene influencia directa en el desempeño laboral y el compromiso organizacional, además para mantener la motivación laboral recomienda la creación de un clima laboral positivo y capacitación permanente. Por su parte para Castillero (2019) hallar el trabajo idóneo será una fuente de motivación motivacional, y para Kocman (2018) la motivación laboral pasa por la sociabilidad de los trabajadores con su entorno.

Si queremos identificar algún esfuerzo no solo por obtener conceptos de motivación laboral sino por darnos a conocer técnicas modernas para su mejor manejo, no podemos dejar de mencionar a Boyle (2020) en su artículo de motivación laboral: 14 técnicas eficaces para impulsarte cada día, señala que los empleados motivados no necesitan que se les estén recordando cómo hacer las cosas sino que toman iniciativas, son innovadores y emprendedores. La productividad de los trabajadores en una empresa es directamente influenciada por la motivación y, por esa razón Alam, Hassan y Bowyer (2020) afirmaron que si los colaboradores están motivados, su desempeño será mayor y por lo tanto su productividad aumentará, finalmente para Marta (2021) la motivación laboral junto con la satisfacción laboral son intermediarias de la influencia del empoderamiento de los empleados.

Luego de haber desarrollado las teorías de nuestra base de estudio y los conceptos de motivación laboral pasaremos a mencionar nuestra primera categoría que es la etapa inicial y según el diccionario de la Real Academia de la Lengua Española (RAE) define la palabra etapa como una fase en el desarrollo de una acción u obra y sumado a la palabra inicial que es el principio de algo comprendemos que la etapa inicial en el mundo laboral de un trabajador es el primer paso en el camino a su desarrollo en una organización.

En nuestra primera categoría, encontramos la inducción como primera subcategoría, donde Chiavenato (2017), en su opinión la inducción comprende la

socialización del nuevo colaborador con la filosofía organizacional de la empresa. Por su parte Torres-Flórez (2019) define la inducción como un proceso dividido en tres fases, durante la primera se brinda información general de la empresa además de la misión y visión de la misma, en la segunda se le brinda información de su puesto de trabajo, funciones y responsabilidades, y en la tercera una evaluación para corroborar la efectividad del proceso de inducción.

También es esta primera categoría encontramos como segunda subcategoría al salario, donde Caballero (2015) indica que ésta retribución económica va depender según la oferta y la demanda, además influyen factores como los convenios sindicales, la disponibilidad de la mano de obra, la legislación laboral y la experiencia del colaborador. En opinión de Hannan (2018) el salario incluye remuneraciones como licencia por enfermedad, vacaciones, días festivos, pensiones y seguro médico otorgado por el empleador. Para Sánchez y García (2017) el salario junto con la seguridad y la salud son una de las variables que condicionan la forma de trabajar.

Cuando se habla de la subcategoría de beneficios sociales nos referimos a beneficios adicionales al salario del trabajador; en opinión de Méndez (2018) estos beneficios tienen como fin mejorar la calidad de vida del colaborador, potenciando su productividad y rendimiento, asimismo el autor nos indica que una vez satisfechas sus necesidades básicas con estos beneficios, se crearán nuevas actitudes y se potenciará la satisfacción. Unos ejemplos de beneficios sociales son vales de ticket tanto para comida como para gasolina, apoyo financiero para estudios, ropa de trabajo, alimentación y actividades de ocio.

Pasando a la segunda categoría que es seguridad, ésta palabra proviene del latín *securitas* que quiere decir estar sin cuidado, en otras palabras, se refiere a la ausencia de riesgos y peligros. Raffino (2020) define la seguridad como la contención de los riesgos en niveles aceptables debido a que este riesgo no puede ser eliminado por completo bajo ningún contexto. Por su parte Para Baldwin (1997) citado por Dávila (2015) entiende la seguridad como la baja probabilidad de daño a valores adquiridos, logrando diferenciarse de conceptos muy antiguos que lo describían como la ausencia de amenazas.

Dentro de esta segunda categoría encontramos como primera subcategoría la estabilidad laboral que implica la sensación de tranquilidad, de no verse

sumergido e emociones tensas, cargados de angustia o malestar. Para Riquelme (2018) la estabilidad laboral forma parte de los temas principales en que un trabajador pueda sentir la sensación de seguridad, esta seguridad puede ser mental o emocional y es la base para que un trabajador pueda tener mayor productividad; en cambio Paredes (2015) indicó que la estabilidad laboral significa la permanencia de una persona en un empleo con el contrato de trabajo manteniéndose en el tiempo sin verse afectada abruptamente por ningún motivo. Además, Paredes manifestó que el fundamento de la estabilidad laboral es proteger más al trabajador.

Dentro de esta segunda categoría encontramos el ahorro financiero como segunda subcategoría que es una muestra de la búsqueda de seguridad, tener un fondo ahorrado cubre de cualquier percance al trabajador. En opinión de Vásquez (2016) el ahorro forma parte de la voluntad de un trabajador que decide no destinar parte de su sueldo al consumo, y este capital servirá para cubrir alguna necesidad o emergencia futura. Los tipos de ahorro financiero son público, que proviene del Estado, y privado, que corresponde el ahorro de las familias. Asimismo, Vásquez concluyó que para que este ahorro se haga efectivo es necesario una planificación económica en base a las posibilidades de cada trabajador.

Pasando a la tercera subcategoría de esta segunda categoría encontramos al seguro de salud en donde para Riquelme (2018) el seguro médico forma parte de la necesidad de seguridad de todo trabajador. Por su parte para Spadafore (2018) el seguro de salud es un medio por donde una compañía de seguros cubre gastos en salud al trabajador asegurado y a sus familias. Considerando este último concepto se reafirma el sentido de protección y de seguridad hacia el trabajador por parte de la empresa que lo contrata cuando éste le brinda un seguro de salud.

La tercera categoría es la identificación del trabajador en donde para Frías (2020) es fácil reconocer si los trabajadores de una empresa están identificados con la misma, solo falta ser observador y darse cuenta si están trabajando con alegría, con actitud positiva y con una sonrisa en el rostro, todas estas acciones harán que el trabajo sea más eficiente y en equipo, considerando también que se elevaría la productividad laboral.

Pasando a la primera subcategoría de esta tercera categoría tenemos al ambiente de trabajo, donde Ucha (2014) lo define como un entorno compuesto por diversas características que tendrán influencia en el desarrollo del trabajador.

Asimismo Ucha resaltó que para que el trabajador realice su labor de una manera más cómoda y eficiente las características que deben predominar en este ambiente de trabajo es la armonía, el buen clima laboral y las condiciones óptimas en todo sentido, de lo contrario el empleado se verá afectado en su rendimiento y la organización en el cual trabaja producirá menos ganancias.

Como segunda subcategoría tenemos al trabajo en equipo y en donde en opinión de Peiró (2020) el trabajo en equipo es una labor que se realiza en conjunto, cuyos integrantes presentan un objetivo en común pese a que cada uno de éstos realice sus tareas de forma individual para llegar a la meta. Por su parte Frías (2020) indicó que una forma de motivar al trabajador no es solo pagando incentivos individuales sino también al trabajo en equipo para obtener un mayor desempeño y éste se convertirá en mayores beneficios para la empresa; en opinión de Velásquez (2015) el trabajo en equipo es uno de los factores no económicos que causa motivación en un trabajador, junto a la buena organización del trabajo, el desarrollo profesional, la buena relación jefe-subordinado y las condiciones de trabajo.

Como tercera subcategoría de la tercera categoría tenemos a la línea de carrera que para muchos es una manera no solo de motivar al trabajador sino también de retenerlo en las organizaciones. Según Snell y Bohlander (2013) la línea de carrera consiste en la integración total del empleado con la organización a partir de la identificación de sus capacidades y destrezas, esto le permitirá al trabajador crecer en la empresa y sentirse motivado reduciéndose a la vez el porcentaje de rotación del personal. Para Allens (2009) los requisitos que siempre se deben tener en claro para que un trabajador postule a una línea de carrera deben ser el conocimiento, las competencias y la experiencia.

La cuarta categoría es el reconocimiento y según Martínez (2018) es una técnica para retener al talento, además produce satisfacción y hace que el trabajador sea más feliz, de lo contrario tendríamos trabajadores desmotivados, con menos productividad y mayores conflictos. Pasando a la primera subcategoría tenemos a la valoración del trabajo que es clave en una estrategia empresarial, en opinión de Benlloch (2017) la valoración del trabajo radica en la valoración del puesto de trabajo que ocupará un empleado. Proceso mediante el cual se le da un valor al puesto independientemente del titular que lo ocupe, Benlloch recalcó que

esta valoración está vinculado a un plan estratégico del área de recursos humanos de una empresa.

Si algo en común tiene todos los trabajadores es que desean ser apreciados por su desempeño laboral y es por ello que toda organización debe contar con estas segunda subcategoría del Reconocimiento denominada recompensas económicas y no económicas en donde para Montenegro (2013) las recompensas usan incentivo monetario y mejoran la eficacia de la organización, motivan al trabajador a unirse a la organización, influyen en los trabajadores para evitar faltas e inasistencias laborales y refuerzan la estructura de una empresa.

Mientras tanto la tercera subcategoría denominada reconocimiento de méritos no usa el incentivo económico, según Frías (2020) las organizaciones deben otorgar premios y reconocimientos a sus trabajadores, aconseja reconocer el talento y la calidad del colaborador otorgándoles reconocimientos con acciones como nombrar al empleado del mes, festejarles diversas actividades como día del trabajador, cumpleaños, navidad entre otras. Esto forma parte de los esfuerzos de las empresas para motivar a sus trabajadores debido a que el ser humano necesita de otro para poder sentirse estable y apreciado.

La quinta y última categoría es la autorrealización. En opinión de Sabater (2020) la autorrealización depende de cada uno de nosotros, se trata de decodificar lo que está en nuestro interior y darle forma para posteriormente luchar por alcanzarlo, es parte de un crecimiento direccionado y consiente donde está implicado nuestro lado responsable y creativo. Maslow (1991) percibía la autorrealización como la satisfacción del potencial propio al nivel más alto y para ello es fundamental aprovechar los talentos y las capacidades del ser humano para alcanzar una vida plena sintiendo paz consigo mismo.

Cuando un trabajador se siente autorrealizado le es más práctico llegar al logro de objetivos que es la primera subcategoría de esta quinta categoría. Para Morrison (2011) existe una interacción entre las metas y el logro de objetivos, mientras la meta es la descripción del destino a llegar, el logro de objetivos es una medición del progreso que se necesita para llegar a un destino. Por su parte Morzaria (2019) afirmó que el logro de objetivos implica tres roles principales, los roles interpersonales, que involucran a personas y una empresa, los roles informativos, recepción, recopilación y difusión de la información, y los roles

decisivos que giran en entorno a las decisiones de la organización.

Pasando a la segunda subcategoría tenemos a la resolución de problemas que según Geisler (2010) implica reconocer los síntomas y definir el problema, aislar y comprender el problema, identificar y probar la causa del problema y verificar que el este problema se haya resuelto. Por su parte Hicks (2019) propone siete pasos para la resolución de problemas, identificar el problema, comprender los intereses de todos, enumerar posibles soluciones, evaluar las opciones, seleccionar una opción, documentar los acuerdos y acordar contingencias, seguimiento y evaluación.

Finalmente como tercera subcategoría de esta quinta categoría tenemos a la innovación y mejoras en donde autores como Frías (2020) consideran que las organizaciones deben dar oportunidad a sus trabajadores de que innoven y deleguen autoridad en ellos para que se desarrollen en sus puestos de trabajo, lo que llevará a una mejor productividad. Para Tundidor (2019) la innovación y mejoras son tan importantes en la actualidad que deben ser incluidos en los procesos de las organizaciones.

III. METODOLOGÍA

3.1 Tipo y diseño de investigación

Tipo de investigación

El propósito de nuestra investigación fue de tipo básica debido a que se ha ampliado y profundizado el concepto de motivación, tomándose como base la teoría de la jerarquía de las necesidades humanas de Abraham Maslow en la versión de Sergueyevna y Mosher (2013).

Según Muntané (2010) la investigación básica se origina en un marco teórico y permanece en él y tiene como objetivo incrementar los conocimientos científicos. Asimismo, según el nivel de profundización del estudio la investigación fue descriptiva, según el tipo de datos analizados fue cualitativa, según la manipulación de las variables ha sido no experimental y según el tipo de inferencia ha sido inductiva. Además, según el tiempo en el que se realizó la investigación fue transversal porque se realizó en un solo periodo.

Diseño de investigación

El diseño de la investigación fue el de investigación acción porque se buscó mejorar la motivación laboral a través de las recomendaciones y propuestas de la motivación laboral de los trabajadores del de la presente empresa con el objetivo general de desarrollar un programa de motivación laboral para el personal que trabaja en el área de ventas de la empresa Grameco Sac, 2021.

Para Hernández (2018) el objetivo del diseño investigación-acción es el cambio que debe incorporarse en el propio proceso de investigación. Esta etapa de investigación acción comprende cuatro etapas, la primera es identificar, la segunda planear, la tercera ejecutar y observar y la cuarta la reflexión.

3.2 Categorías, Subcategorías y matriz de categorización

La elección de las categorías y sub categorías se basaron principalmente en la observación de la realidad, la motivación laboral en los trabajadores del área de ventas de la empresa Grameco Sac 2021 en sus diferentes etapas estuvo apoyada en la teoría de las necesidades motivaciones de Abraham Maslow, reinterpretada por Elmer Mosher & Natalia Sergueyevna (2013) en su artículo científico denominado teorías motivacionales desde la perspectiva de comportamiento del consumidor.

Tabla 1

Categoría y Subcategorías

Categorías	Subcategorías
Etapa inicial	<ul style="list-style-type: none">• Inducción• Salario• Beneficios Sociales
Seguridad	<ul style="list-style-type: none">• Estabilidad laboral• Ahorro Financiero• Seguro de salud
Identificación con la empresa	<ul style="list-style-type: none">• Ambiente de trabajo• Trabajo en equipo• Línea de carrera
Reconocimiento	<ul style="list-style-type: none">• Valoración del trabajo• Recompensas económicas y no económicas• Reconocimiento de méritos
Autorrealización	<ul style="list-style-type: none">• Logro de objetivos• Resolución de problemas• Innovación y mejoras

Elaboración propia

3.3 Escenario de estudio

El área de ventas de Grameco está comprendida por diversos locales de venta, en las cuales debido a la pandemia Covid 19 ha tenido de reorganizarse de la manera más eficaz, inclusive hay locales en donde se atiende dos productos diversos como es el caso del local de la tienda Los Conquistadores en San Isidro en donde es el escenario de estudio y está decorado como una juguetería en donde se atiende la venta de productos denominado Regalos Delivery y a su vez se atiende productos de Pet Lover que son artículos para mascotas, estos últimos en venta por delivery. El local es muy atrayente a la vista con juguetes importados de Alemania y España, es limpio y ordenado en donde una vendedora está encargada de la juguetería Regalos Delivery y otro vendedor a cargo de entregar los productos por delivery de Pet Lover.

3.4 Participantes

La unidad de estudio fue el área de ventas de la empresa Grameco Sac que está plasmada en sus diversos locales de venta y para ello se tomó como muestra tres locales de tres marcas diferentes con 3 participantes en cada uno de estos locales haciendo un total de 9 participantes, uno de estos locales visitados fue la juguetería Regalos en San Isidro que lo comprenden dos vendedores y una jefa de tienda. En este local se realizan ventas directas y ventas virtuales a través de recojo en tienda de los productos para ser llevados a los clientes que lo solicitaron a través de plataformas de ventas por internet como son Rappi, Cornershop y PedidosYa.

Del mismo modo también se visitó el local de Pet Lover en Surquillo que está comprendido por dos vendedores y una jefa de tienda y el local de Rosatel en Santiago de Surco, comprendida también por dos vendedoras y una florista, donde se describió el personal que labora en esas tiendas, su manera de trabajar y su interrelación entre ellos. Según Sampieri (2018) la muestra de origen se va a determinar durante o después de la inmersión inicial, buscando profundizar la investigación.

Tabla 2

Participantes (9)

Local	Cargo	Distrito
Regalos Delivery	Jefa de Tienda	San Isidro
Regalos Delivery	Vendedora Regalos	San Isidro
Regalos Delivery	Vendedor Pet Lover	San Isidro
Rosatel	Vendedora Rosatel	Surco
Rosatel	Vendedora Pet Lover	Surco
Rosatel	Florista	Surco
Pet Lover	Jefa de Tienda	Surquillo
Pet Lover	Vendedora Pet Lover	Surquillo
Pet Lover	Vendedor Pet Lover	Surquillo

Elaboración propia

3.5 Técnicas e instrumentos de recolección de datos

En la presente investigación se utilizó dos técnicas, la primera fue las entrevistas y la segunda la observación participante. Asimismo se empleó dos instrumentos de recolección de datos, la primera el instrumento de la guía de entrevista y la segunda la guía de observación. En opinión de Mata (2020) la entrevista en la investigación cualitativa es una técnica para la recolección de información y datos, cuyos propósitos concretos del estudio orientan la conversación. Por su parte para para Hernández (2018) todo instrumento de recolección de datos debe cumplir tres requisitos importantes: objetividad, confiabilidad y validez.

Según Fauvelle (2020) en una investigación cualitativa existen 3 tipos de entrevistas: entrevista no estructurada, entrevista semi-estructurada y entrevista estructurada. a) no estructurada, es este tipo de entrevista se carece de una guía de entrevista, también conocidas como entrevistas libres se utiliza más en las primeras fases de una investigación cuando no se conoce mucho el tema en cuestión.

b) semi-estructurada, están regidas bajo una guía de entrevista, combina mejor el rigor de los temas ya seleccionados a tratar con la flexibilidad de la conversación, el objetivo es recoger opiniones y comentarios que podrían no haber sido detectados en la fase de preparación del tema. c) estructurada, es mucho más estricta, no hay espacio para la improvisación, suelen expresarse a través de preguntas cerradas.

Para la presente investigación se empleó la entrevista semiestructurada debido a que ya se tenía conocimiento del tema a investigar, las categorías y subcategorías sustentadas en bases teóricas y revistas especializadas. Las preguntas relacionadas a las categorías del tema fueron seis y en cada una de estas preguntas se agregaron tres subpreguntas relacionadas a las subcategorías, además éstas fueron abiertas y permitieron al entrevistado expresarse libremente sobre el tema seleccionado.

3.6 Procedimiento

El procedimiento para la presente investigación sobre la motivación laboral del personal del área de ventas de la empresa Grameco Sac 2021, se llevó a cabo con la estrategia de recolección de datos. En primer lugar, se diseñó una guía de entrevista semiestructurada basándose en las categorías y subcategorías a analizar en las formulaciones de las preguntas. En segundo, se solicitó carta de presentación de la UCV y se presentó a la empresa Grameco Sac para la autorización de las entrevistas cualitativas. En tercero, una vez aprobada la autorización se identificó a los participantes expertos y se pidió su consentimiento para la realización de las entrevistas vía zoom. En cuarto lugar, una vez terminada las entrevistas se realizaron el análisis

de las respuestas obtenidas identificándose las categorías y subcategorías en ellas. En quinto, se aplicó la guía de entrevista. En sexto, se realizó la visita a los tres locales de ventas seleccionadas para poner en práctica la guía de observación de los participantes. En séptimo, se procedió con los análisis de los resultados y se realizó la triangulación de los mismos. Y en octavo lugar, se concluyó, se planteó recomendaciones y se formuló una propuesta.

3.7 Rigor científico

La credibilidad, transferibilidad o aplicabilidad, constancia interna y fiabilidad de la presente investigación se basa en la recolección de información de revistas científicas, trabajos previos referentes al tema de investigación y teorías de autores que ayudaron a establecer las categorías de mi matriz de investigación.

Asimismo, se realizó entrevista semiestructuradas y guía de observación. La credibilidad se aseguró mediante la obtención de datos y la triangulación de las entrevistas, guías de observación, marco teórico, antecedentes y resultados. La transferibilidad a través de las conclusiones del presente trabajo de investigación, la constancia interna a través de la independencia de las observaciones y la fiabilidad a través de la independencia de los análisis apartando toda idea preconcebida del tema a investigar para no alterar los resultados de la misma. En opinión de Moscoso y Díaz (2018), el rigor es un concepto transversal que permite valorar la aplicación escrupulosa y científica de los métodos de investigación y de las técnicas de análisis para la obtención de los datos.

3.8 Método de análisis de datos

Según Westreicher (2020) el análisis de datos es el estudio exhaustivo de un conjunto de información cuyo objetivo es obtener conclusiones que nos permitan tomar una decisión. El análisis de los datos cualitativos se realizó a

través de las transcripciones de las entrevistas y la observación participante, los resultados fueron comparados, analizados y seleccionados para una mejor descripción de sus resultados a través de la triangulación de datos de las mismas entrevistas, la guía de observación y el marco teórico con los antecedentes. Con ello se pudieron sacar conclusiones valederas con sus respectivas recomendaciones sobre la motivación laboral del personal del área de ventas de la empresa Grameco. Para Hernández (2018) en la investigación cualitativa la recolección y el análisis de los datos ocurren prácticamente en paralelo; además, el análisis no es completamente uniforme, ya que cada estudio requiere un esquema peculiar.

3.9 Aspectos éticos

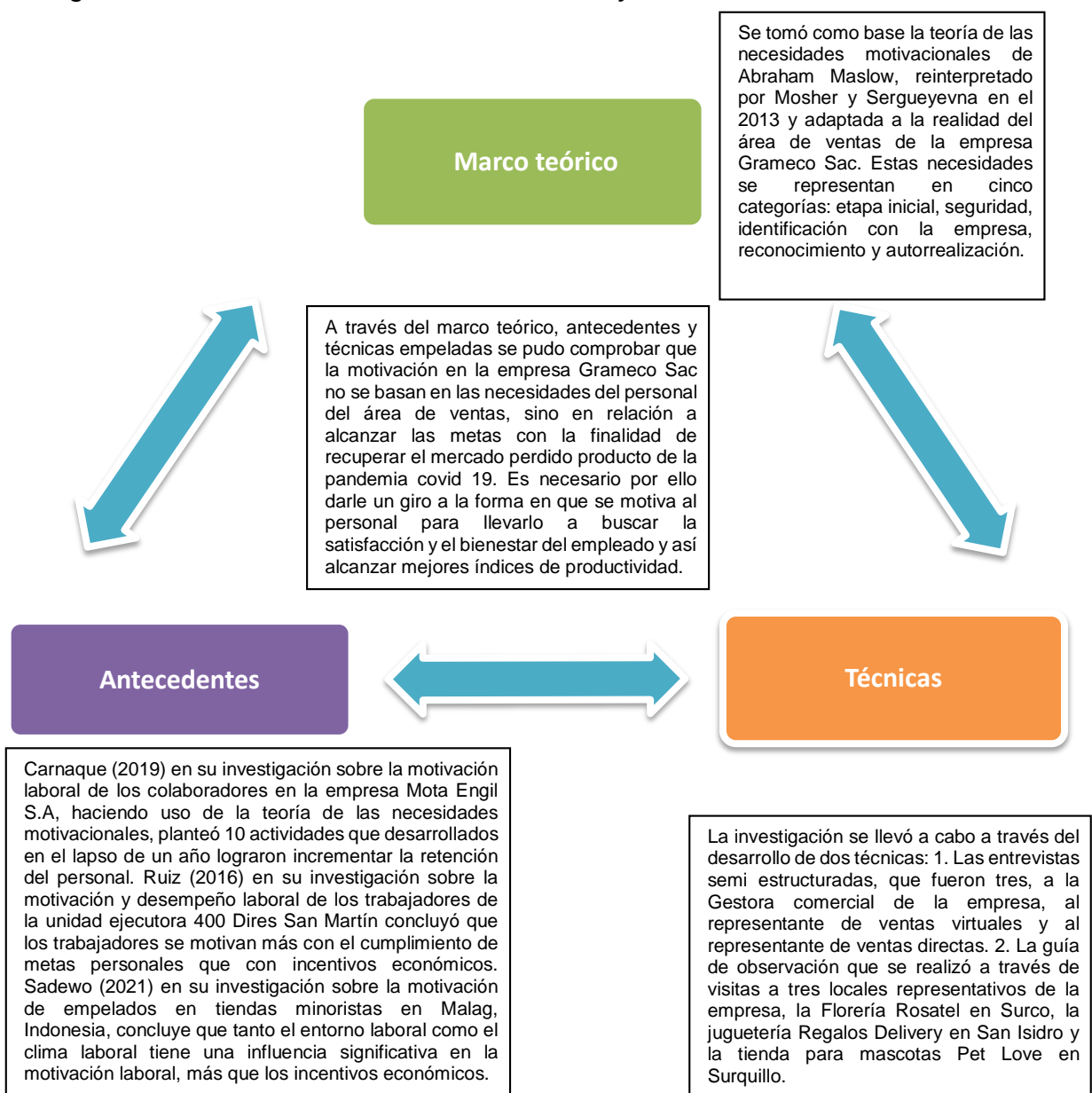
Para la presente investigación se garantizó la autenticidad de la información presentada haciendo uso de la guía de elaboración del trabajo de investigación de la Universidad César Vallejo, que es un manual que nos orienta a unificar criterios para la elaboración de tesis, asimismo también haciendo uso del turnitin que es un software para poder medir el grado de similitud y de esa manera poder eliminar el plagio en los trabajos de investigación, utilizando las normas APA que son un conjunto de reglas para la redacción de los textos escritos que busca evitar la utilización de ideas de otros autores sin darles su respectivo créditos y haciendo uso también del código de ética de la escuela de Post Grado de la Universidad César Vallejo que tiene como objetivos velar para que los trabajos de tesis de la universidad cumplan los máximos estándares de rigor científico, responsabilidad y honestidad, también promoviendo las buenas prácticas científicas.

IV. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

En el presente trabajo de investigación los resultados de esta investigación se han efectuado con técnicas de recolección de datos como la observación y entrevistas semi estructuradas, cada técnica se aplicó con su instrumento, y los instrumentos está en función de lograr los objetivos. A continuación, se muestra las diversas conclusiones, la cual se llegó a través de las triangulaciones.

Figura 1

Triangulaciones de marco teórico, antecedentes y técnicas.



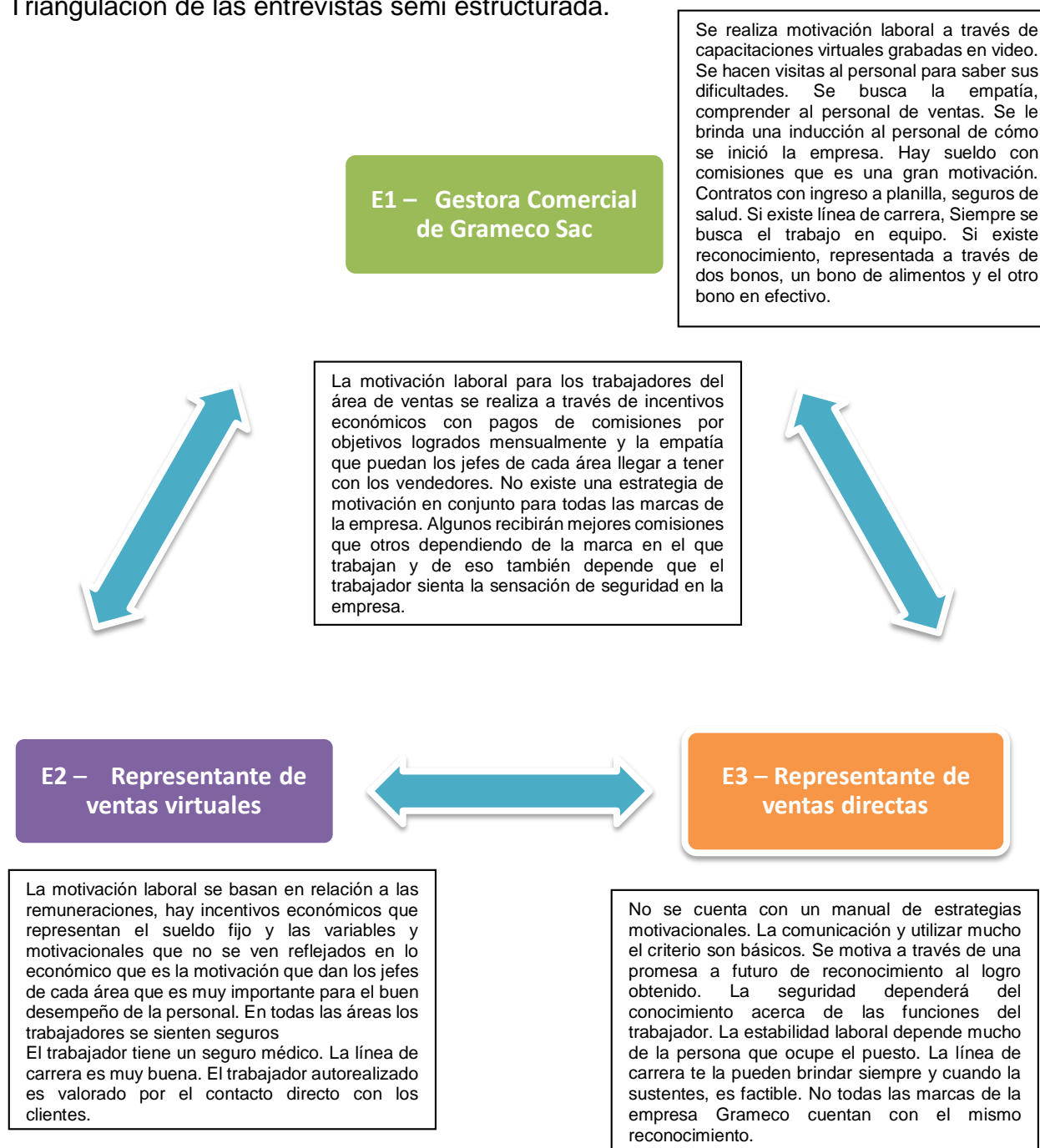
A través de esta triangulación se puede evidenciar que la motivación laboral es más que incentivos económicos por la obtención de metas alcanzadas, todo trabajador y en este caso el personal del área de ventas necesita sentirse en un ambiente laboral adecuado, su interrelación con los demás representada en un buen clima laboral influye en la motivación tal como lo demostró Sadewo (2021) en Indonesia y Ruiz (2016) en el Perú, por tal motivo es necesario vincular el cumplimiento de metas personales en el entorno motivacional.

La empresa Grameco Sac mantiene los incentivos económicos como base para motivar al personal, es por ello que es necesario agregar incentivos no económicos que estén vinculados con la proyección a futuro de los colaboradores, una meta personal a alcanzar es muy atractiva para su desarrollo en la empresa. Plasmarlo en un programa de motivación laboral es lo primero que se debe hacer y homogenizarlo para todas las marcas lo segundo. Para ello es necesario conocer al trabajador, como piensa, que le gusta, que no le gusta y la mejor forma de hacerlo es a través de encuestas, hacerlos sentir únicos e individuales para poder tener su mejor predisposición en los proyectos de la empresa.

En el presente trabajo de investigación se realizó entrevistas semi estructuradas a la Gestora Comercial de Grameco, a un representante de ventas virtuales y a un representante de ventas directas. A continuación, se muestra las diversas conclusiones, la cual se llegó a través de esta triangulación.

Figura 2

Triangulación de las entrevistas semi estructurada.



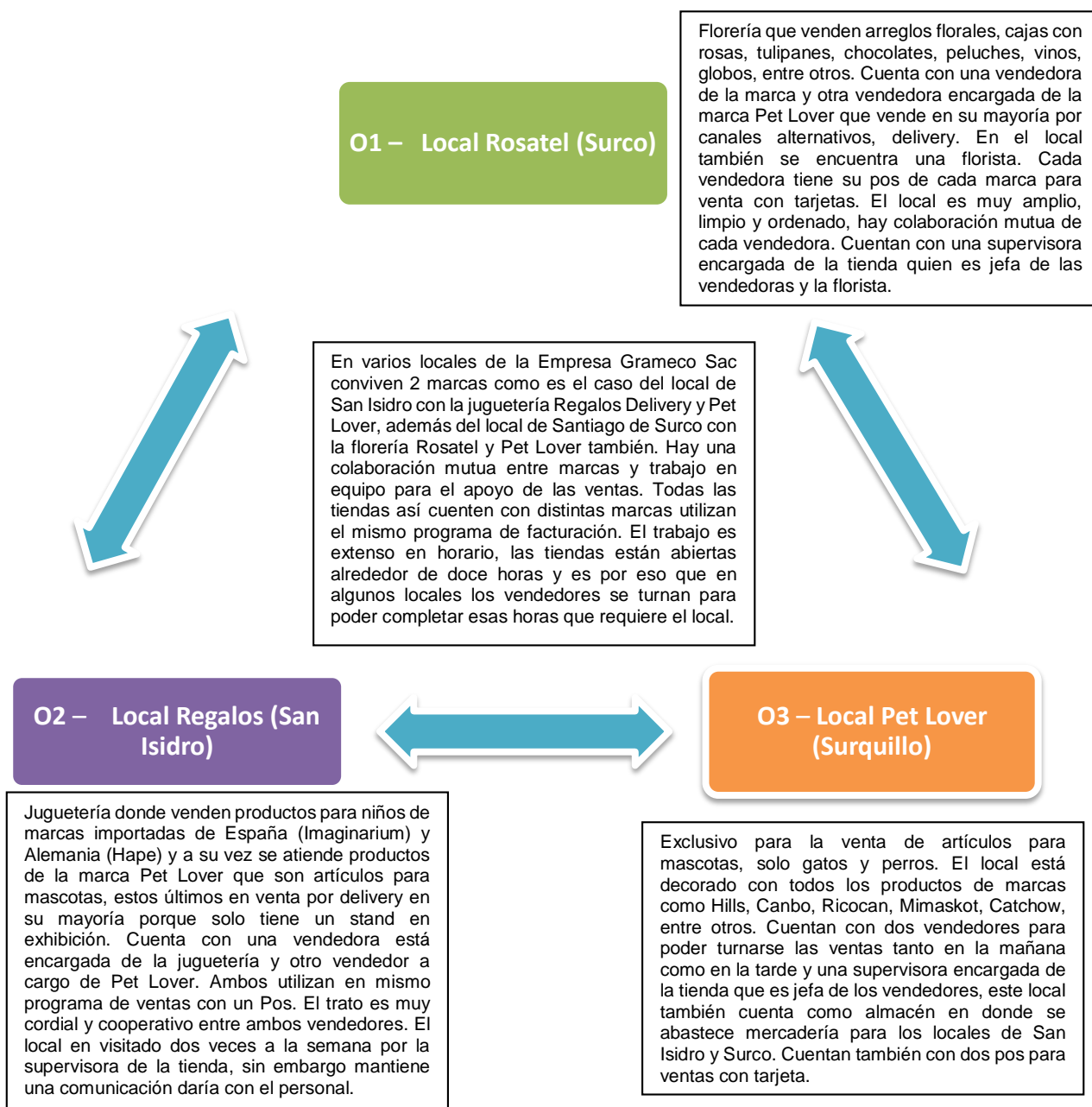
Comprendiendo que la pandemia por el Covid19 ha golpeado a la empresa Grameco Sac, es entendible que su objetivo principal sea la obtención de metas en ventas de sus diversos productos para poder mantenerse y recuperar parte del mercado perdido, quedando en segundo lugar el desarrollo de un programa de motivación laboral para el personal del área de ventas. La motivación económica por alcanzar esas metas reflejados en bonos y comisiones no se aplica a todas las marcas, éstas varían de acuerdo a la antigüedad de la marca, una muestra de ello es que Rosatel al ser la marca emblemática y más antigua del grupo cuenta con la mayor estrategia de incentivos económicos, muy diferente a nuevas marcas como Pet Lover en donde no hay incentivos económicos ni comisiones por ventas.

La motivación laboral no económica pasa por los esfuerzos individuales de cada feje de tienda por comprender lo que necesitan sus vendedores, en este aspecto es básico el tipo de comunicación y la empatía que muestren los encargados de tienda para entender las necesidades motivacionales de su personal. El encargado de ventas virtuales dependerá de la información que le brinden los jefes de tienda para saber si el personal de ventas está motivado o no, en cambio todo lo contrario pasa con la gestora comercial y el representante de ventas directas que tienen mayor contacto con el personal de ventas y tendrán una información de primera mano para medir la motivación laboral del personal.

La guía de observación se realizó con la visita de tres locales de la empresa, una por cada marca representativa, Rosatel, Regalos y Pet Lover. En ellas se apreció que se trabaja en conjunto, muchos locales están compartidos por dos marcas para reducir gastos y mantenerse económicamente en el mercado, inclusive ampliando horas de trabajo.

Figura 3

Triangulación de la observación de la unidad de estudio



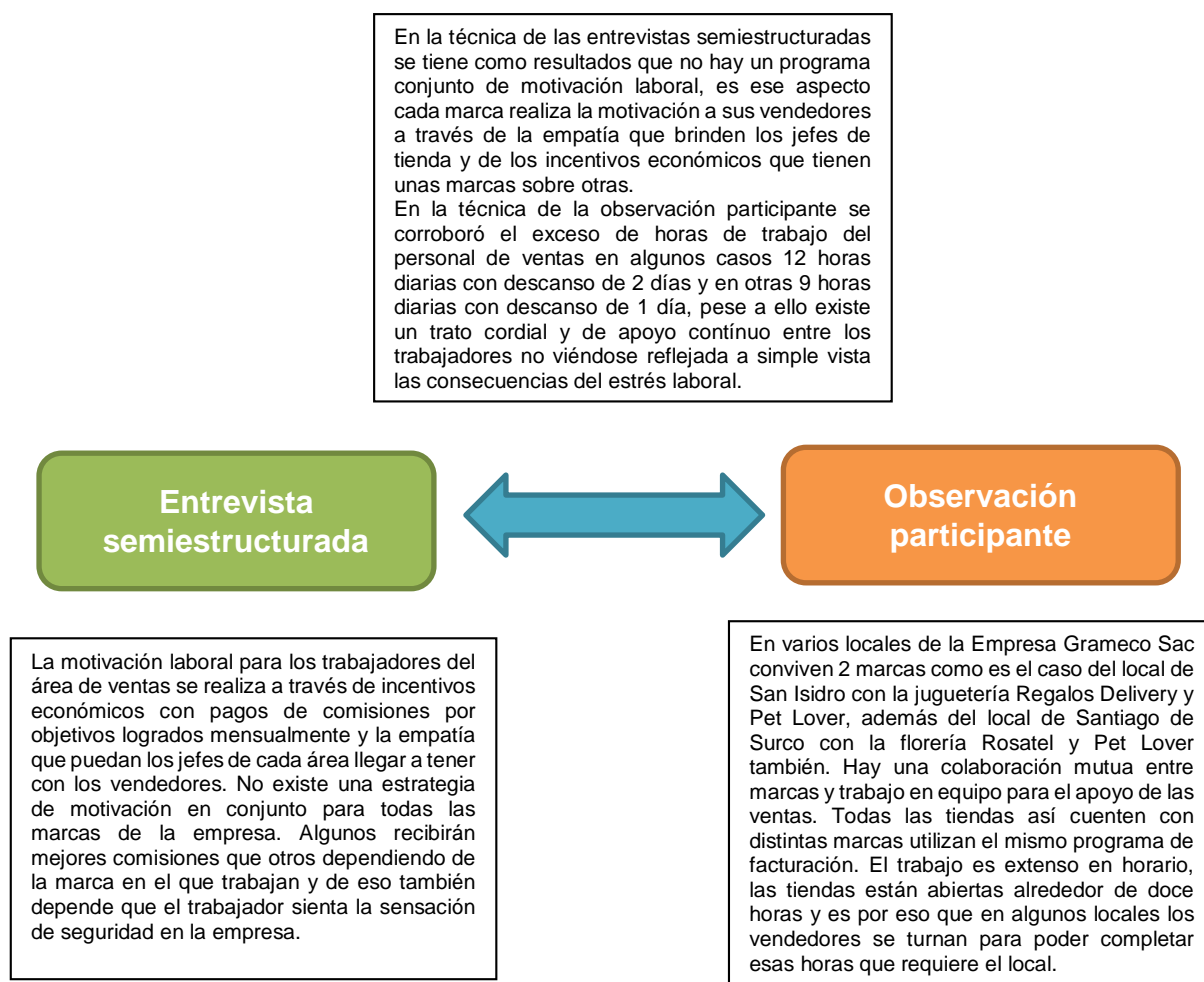
De la visita a estos tres locales de diferentes marcas podemos concluir que efectivamente la empresa Grameco Sac está haciendo uso de sus locales para poder atender clientes de dos o más marcas como es el caso de la tienda de juguetería Regalos en donde no solo se atiende a clientes que buscan el juguete ideal para su niño sino que también pueden adquirir productos para la mascota de la casa a través de Pet Lover, el mismo caso lo observamos en la tienda Rosatel de Surco con productos relacionados al amor como flores, peluches, chocolates y vinos sino también productos relacionados al cuidado de animales domésticos.

También se comprueba que se ha incrementado el horario de atención con la finalidad de satisfacer a una mayor demanda y es por eso que los vendedores tiene que trabajar de manera colaborativa aun siendo de distintas marcas, tienen que saber el manejo, precios y características de los productos que se venden en la tienda, sean de su marca o la de su compañero de labores porque también atenderán a los clientes de la marca del cual comparten tienda. Esto se hace para que los vendedores no excedan sus horas de jornada laboral, sin embargo, durante el tiempo que están apoyando a la otra marca siguen atendiendo a la suya, es decir se hace doble labor durante algunas horas del día provocando una recarga laboral que puede traer consigo estrés y malestar.

Las técnicas de investigación utilizadas fueron dos, la primera la entrevista semiestructurada cuyo instrumento utilizado fue la guía de entrevista en donde se eligió a tres personas representativas e influyentes en el personal del área de ventas y la segunda técnica que se utilizó fue la observación participante y su instrumento fue la guía de observación, esta se aplicó durante la visita de tres locales representativos de la empresa, uno por cada marca como lo son Rosatel, Regalos y Pet Lover.

Figura 4

Triangulación de las técnicas de investigación utilizadas



El haber utilizado ambas técnicas como son la entrevista semiestructurada como la observación participante sirvieron de mucho para poder comprender el grado de motivación que reciben los vendedores de las 3 marcas observadas, asimismo tener un representante de ventas virtuales, otro de ventas directas así como la Gestora Comercial en las entrevistas nos dio una mejor visión del enfoque de cómo se lidera la empresa en relación a la motivación laboral.

Si bien existe una necesidad laboral en el país, es necesario encontrar una mejor manera de asignar los horarios de trabajo para evitar problemas a futuro. Durante las visitas a los locales se pudo percatar que las vendedoras de la marca Rosatel tienen dos horarios distintos de trabajo, unas de ellas laboran 12 horas cinco días a la semana y otras 9 horas 6 días a la semana, las trabajadoras con más tiempo en la empresa y por consiguiente con mayores responsabilidades suelen tener los horarios más extensos y en la tienda de Pet Lover y Regalos el horario de trabajo suele ser de 9 horas turnándose entre los dos vendedores para poder completar las 12 horas de atención. Si bien se reconoce el pago de horas extras es recomendable reducir los horarios de trabajo para evitar un estrés laboral.

V. CONCLUSIONES

Primera:

Se concluyó, que es necesario proponer un programa de motivación laboral para el personal del área de ventas de manera uniformizada para toda la empresa, estas estrategias pueden variar de acuerdo a los objetivos de cada marca.

Segunda:

Se concluyó que la motivación laboral para el personal del área de ventas se basa en incentivos económicos como son las comisiones por ventas realizadas y metas alcanzadas mensualmente y de los esfuerzos individuales que realicen los jefes de cada área para brindar apoyo a su personal utilizando para ello mucho la comunicación y la empatía.

Tercera:

Se concluyó que la empresa se ha visto muy afectada por la pandemia Covid 19 y eso ha repercutido en una disminución de sus políticas de motivación laboral al personal del área de ventas; la extensión de horarios de trabajo, la reducción del personal de ventas en las tiendas y trabajar con personal de dos marcas diferentes en un solo local son muestra del interés que tiene la empresa por reducir costos y alcanzar las metas a corto plazo.

Cuarta:

Se concluyó que se ha desarrollado un mayor trabajo en equipo producto de las necesidades de la empresa en tener en un solo local operando dos marcas, a pesar de que se han incrementado horas de trabajo generado en los vendedores apoyo mutuo para reducir el estrés y la carga laboral.

Quinta:

Se concluyó que tanto el personal de ventas como los jefes de área tienen la idea de que una vez pasado la pandemia covid19 se realizarán mejoras en las condiciones laborales y motivacionales, lo que hace que muchos trabajadores permanezcan en sus empleos a esperas de estas mejoras y se de esta manera se automotiven para continuar con su labor.

VI. RECOMENDACIONES

Primera:

Se recomienda al área de Recursos Humanos de la empresa Grameco Sac poner en práctica el programa de motivación laboral que se presenta en esta tesis para todas las marcas de la empresa y no enfocándose solo al pago de comisiones como la principal motivación, sino que a través de este programa se creará un ambiente de bienestar laboral que evite el estrés y la rotación del personal.

Segunda:

Se recomienda dar facilidades al personal del área de ventas con la flexibilidad horaria para poder compensar el incremento de horas de atención en los locales de venta y la carga de trabajo que implica atender las necesidades de la empresa en pandemia.

Tercera:

Se recomienda motivar al personal del área de ventas no solo premiando a los que alcanzaron las metas, sino a quienes se esforzaron por llegar a ellas, con la finalidad de no desmotivarlo para que puedan estar más cerca de los objetivos trazados. Hacerlos sentir que la empresa reconoce su esfuerzo.

Cuarta:

Se recomienda hacerlos partícipe de las decisiones de la empresa a través de comunicar los pasos que dará la misma con opciones en que los trabajadores puedan decidir sin que repercute en la decisión general de la empresa. Hacerlos elegir hará que se sientan parte del crecimiento de su organización.

Quinta:

Que los jefes de tienda se comuniquen más con sus vendedores para comprender mejor sus necesidades, que dificultades encuentran y cómo desean que sean tratados, esa información será muy valiosa para ir mejorando las estrategias motivacionales.

Referencias

Alam, Hassan y Bowyer (2020) *The Effects of Wages and Welfare Facilities on Employee Productivity: Mediating Role of Employee Work Motivation*. Australasian Accounting Business & Finance Journal.

Alvarado S., Quero Y. y Bolívar M. (2016). Estilo gerencial y motivación laboral en las escuelas básicas del municipio Miranda. Revista Científica Electrónica de Ciencias Gerenciales / Scientific e-journal of Management Science Depósito Legal: PPX 200502ZU1950 / ISSN: 1856-1810. Venezuela.

Alles, M. (2009). Construyendo Talento: Programas de desarrollo para el crecimiento de las personas y la continuidad organizacional. Buenos Aires: Granica.

Baldwin. (1997). The concept of security. Review of International Studies, 19, 5-26.

Boyle (2020) Motivación laboral: 14 técnicas eficaces para impulsarte cada día
<https://blog.hubspot.es/marketing/7-trucos-para-estimular-tu-motivacion>

Caballero (2015). Salario o sueldo. Economipedia.com

Castillero (2019) Las 9 principales teorías de la motivación laboral
<https://psicologiymente.com/organizaciones/teorias-motivacion-laboral>

Carnaque (2019) Tesis. Plan de motivación para incrementar la retención en el personal obrero de la Empresa Santa Azul- Caral

Chiavenato, I. (2007). Administración de recursos humanos. El capital humano de las organizaciones. Mexico: McGRAN-HILL.

Chicu, Bernaz, Malcoci (2018) Motivation of Manufacturing Personnel in the Field of Business. Annals of the University of Oradea Fascicle of Textiles, Leatherwork.

Dávila (2015) Artículo derivado del proyecto doctoral titulado de Medellín, seguridad y crimen: Análisis de la incidencia de las políticas públicas de Seguridad en la disminución de la criminalidad en Medellín (2004-2014)”

Dioses (2017) Tesis: Liderazgo transformacional y motivación laboral de los colaboradores en la empresa constructora Mota Engil Perú S.A. 2017
<http://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/16114>

Edenred (2021) 4 formas de motivar a tus empleados aplicando la teoría de Maslow
<https://blog.edenred.es/piramide-de-maslow-motivacion/>

Fauvelle (2020) *Investigación cualitativa: 3 tipos de entrevistas*. Into the minds.
<https://www.intotheminds.com/blog/es/investigacion-cualitative-tips-entrevista/>

Fernández (2020) Los motores de la satisfacción laboral.
<https://www.expansion.com/expansion-empleo/empleo/2020/01/30/5e330833468aeb24628b45d4.html>

Frías (2020) Identificación y compromiso laboral con la empresa. El Jaya.
<https://www.eljaya.com/107870/identificacion-y-compromiso-laboral-con-la-empresa/>

Geisler (2010) Problem Resolution

<https://www.sciencedirect.com/topics/computer-science/problem-resolution>

Ghazi, Jalali (2017). *The Effects of Organizational Justice and Job Motivation on Organizational Citizenship Behavior and its Impact on Taxpayers*. Journal of History, Culture & Art Research / Tarih Kültür ve Sanat Arastirmalari Dergisi.

Godinho, Pauli y Costenaro (2019). *Influence of the organizational support on Generation Y's work motivation*. Estudios Gerenciales.

Guo, Qiang, Zhou (2021). *The Relationship between Achievement Motivation and Job Performance among Chinese Physicians: A Conditional Process Analysis*. BioMed Research International.

Hannan (2018) "Wage and salary". Enciclopedia Británica, 10 de enero de 2018, <https://www.britannica.com/topic/wage>. Consultado el 31 de mayo de 2021.

Hernández B, Ruiz A, Ramírez V, Sandoval S, Méndez L (2018). Motivos y factores que intervienen en el compromiso organizacional. <http://www.scielo.org.mx/pdf/ride/v8n16/2007-7467-ride-8-16-00820.pdf>

Hernández (2018) Metodología de la investigación: las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta. Editorial: McGraw- Hill Interamericana editores, S.A. de C. V.

Hicks (2019) Seven Steps for Effective Problem Solving in the Workplace

<https://www.mediate.com/articles/thicks.cfm>

Huamani (2016) Tesis: Análisis e importancia de la motivación laboral en la productividad de los agronegocios: Caso empresa agropecuaria “La Escondida” Argentina 2016

Kocman, Weber (2018) Job Satisfaction, Quality of Work Life and Work Motivation in Employees with Intellectual Disability: A Systematic Review. *Journal of Applied Research in Intellectual Disabilities*.

Lee, Petrovsky, Walker. (2021) Public-private differences in incentive structures: a laboratory experiment on work motivation and performance. *International Public Management Journal*.

Mahar (2021) *Evaluation of training of effectiveness; contribution of organizational commitment and transfer design by mediation of motivation to improve work*. *Ilkogretim Online*. 2021;20(5):289-295. doi:10.17051/ilkonline.2021.05.30

Marta, Supartha, Dewi, Wibawa (2021) Job Enrichment, Empowerment, and Organizational Commitment: The Mediating Role of Work Motivation and Job Satisfaction. *The Journal of Asian Finance, Economics and Business (JAFEB)*.

Martín (2020) Razones por las que mantener motivados a los trabajadores de tu empresa. <https://www.grupocibernos.com/blog/la-importancia-de-la-motivacion-de-los-trabajadores-en-una-empresa>

Martínez (2018) La importancia del reconocimiento laboral. <https://blogs.imf-formacion.com/blog/recursos-humanos/capital-humano/la-importancia-del->

reconocimiento-laboral/

Maslow, A. (1991). *Motivación y Personalidad*. Madrid: Díaz de Santos, S.A

https://www.academia.edu/31182848/Abraham_H_Maslow_Motivaci%C3%B3n_y_personalidad

Mata (2020) *La entrevista en la investigación cualitativa*. Investigalia.

<https://investigaliacr.com/investigacion/la-entrevista-en-la-investigacion-cualitativa/>

McClelland (1987) *Human Motivation*. Published by Press Syndicate of the University of Cambridge, New York, USA.

Mehdipour & Yadegarzaee, (2019), *The relationship between cultural intelligence and communication skills and job motivation in Zahedan high school educational managers*. *Dilemas Contemporáneos: Educación, Política y Valores*, vol. 6, pp. 1–13, viewed 24 June 2021, <<http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=eue&AN=137409151&lang=es&site=eds-live>>.

Méndez (2018) *Definición de Beneficio social*.

<https://www.economiasimple.net/glosario/beneficio-social>

Montenegro (2013). *Recompensa y reconocimiento en los recursos humanos*. Recuperado de <https://www.gestiopolis.com/recompensa-y-reconocimiento-en-los-recursos-humanos/>

Morrison (2011) What is the Difference between Goals and Objectives?

<https://rapidbi.com/the-difference-between-goals-objectives/>

Morzaria (2019) Management & the Achievement of Objectives

<https://www.business2community.com/strategy/management-the-achievement-of-objectives-02252823>

Moscoso, L., & Díaz, L. (2018). Ethical aspects in qualitative research with children. Latin American Journal of Bioethics.

Mosher & Sergueyevna (2013) Teorías motivacionales desde la perspectiva de comportamiento del consumidor. Managua.

<https://www.redalyc.org/pdf/782/78228464001.pdf>

Muntané (2010) Introducción a la investigación básica. Rapd online vol. 33 N°3.

Paredes (2015) La estabilidad laboral en el Perú.

https://scc.pj.gob.pe/wps/wcm/connect/dc3466804b4149d688bb89501dddbb53/CSJAP_D_ARTICULO_DOCTOR_JELIO_PAREDES_15052012.pdf?MOD=AJPERES&CACHEID=dc3466804b4149d688bb89501dddbb53

Peiró (2020) Trabajo en equipo. Economipedia.com.

<https://economipedia.com/definiciones/trabajo-en-equipo.html>

Peña Rivas, H. C., & Villón Perero, S. G. (2018). Motivación Laboral. Elemento Fundamental en el Éxito Organizacional. Revista Scientific, 3(7), 177-192.

<https://doi.org/10.29394/Scientific.issn.2542-2987.2018.3.7.9.177-192>

Raffino (2020) Concepto de Seguridad. Disponible en: <https://concepto.de/seguridad/>. Última edición: 30 de septiembre de 2020.

Robbins, S. (2010).Administración. Décima Edición. México. Editorial Pearson Prentice Hall.

Riquelme (2018) La pirámide de Maslow y su influencia en la empresa

<https://www.webyempresas.com/la-piramide-de-maslow-y-su-influencia-en-la-empresa/>

Ruiz (2016) Tesis: Motivación y desempeño laboral de los trabajadores de la unidad ejecutora 400 DIRES San Martín 2014.

https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/13021/ruiz_cs.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Sabater (2020) La teoría de la autorrealización: la clave del potencial humano.

<https://lamenteesmaravillosa.com/la-teoria-de-la-autorrealizacion-la-clave-del-potencial-humano/>

Sadewo, Surachman, Rofiaty (2021) *The influence of working environment to employee performance mediated by work motivation*. International Journal of Research In Business and Social Science.

Sánchez y García (2017), "Satisfacción Laboral en los Entornos de Trabajo. Una exploración cualitativa para su estudio." Scientia Et Technica, Vol. 22, núm.2, pp.161-166

Serrano (2016) *Influencia de los factores motivacionales en el rendimiento laboral de los trabajadores CAS de la municipalidad distrital de Carabayllo.*

Snell y Bohlander (2013) *Administración de los Recursos Humanos.* 16ta edición.

Torres-Florez, D., Rodríguez-Trujillo, T., Iturralde Mota, O., & Ibarquien-Mosquera, H. (2019). La importancia de entrenamiento (inducción y capacitación) en los hoteles de Villavicencio, Meta Colombia. *Ideas Concyteg*, 61-73.

Tundidor (2019) *Evolucionar hacia la innovación y la mejora continua*

<https://meetlogistics.com/productividad/innovacion-vs-mejora-continua/>

Velásquez (2015) *Gestión de motivación laboral y su influencia en la productividad de las empresas industriales en Chimbote.*

<https://drive.google.com/drive/folders/106LhIrZ5WlvuHGpYQZviSjjoNMIJZwph>

Vázquez (2016). *Ahorro.* Economipedia.com

<https://economipedia.com/definiciones/ahorro.html>

Westreicher (2020). *Análisis de datos.* Economipedia.com

<https://economipedia.com/definiciones/analisis-de-datos.html>

Zhang, Hirschi (2021) Forget about the money? A latent profile analysis of calling and work motivation in Chinese employees. *Career Development International.* 2021;26(2):105-118. doi:10.1108/CDI-12-2019-0294

Anexo 1

Matriz de Categorización

Título: Motivación laboral del personal en el área de ventas de la empresa Grameco Sac, 2021

Autor: Carlos Alberto García Rodríguez

Problema General	Objetivo General	Categorías	Sub categorías	Técnicas	Instrumentos
¿Cómo desarrollar la motivación laboral del personal en el área de ventas de la empresa Grameco Sac, 2021?	Desarrollar un programa de motivación laboral del personal en el área de ventas de la empresa Grameco Sac, 2021	Etapa inicial Seguridad Identificación con la empresa Reconocimiento Autorrealización	<ul style="list-style-type: none"> • Inducción • Salario • Beneficios Sociales • Estabilidad laboral • Ahorro Financiero • Seguro de salud • Ambiente de trabajo • Trabajo en equipo • Línea de carrera • Valoración del trabajo • Recompensas económicas y no económicas • Reconocimiento de méritos • Logro de objetivos • Resolución de problemas • Innovación y mejoras 	Entrevista semi estructurada	Guía de Entrevista
Problemas Específicos	Objetivos Específicos				
¿Cómo determinar en su etapa inicial la motivación laboral del personal en el área de ventas de la empresa Grameco Sac, 2021?	Explicar cómo se determina en su etapa inicial la motivación laboral del personal en el área de ventas de la empresa Grameco Sac, 2021				
¿Cómo determinar la motivación laboral en la necesidad de seguridad del personal en el área de ventas de la empresa Grameco Sac, 2021?	Explicar cómo se determina la motivación laboral en la necesidad de seguridad del personal en el área de ventas de la empresa Grameco Sac, 2021				
¿Cómo detectar la motivación laboral en la identificación con la empresa del personal en el área de ventas de la empresa Grameco Sac, 2021?	Explicar cómo se detecta la motivación laboral en la identificación con la empresa del personal en el área de ventas de la empresa Grameco Sac, 2021				
¿Cómo identificar la motivación laboral en el reconocimiento del personal en el área de ventas de la empresa Grameco Sac, 2021?	Explicar cómo se identifica la motivación laboral en el reconocimiento del personal en el área de ventas de la empresa Grameco Sac, 2021				
¿Cómo determinar la motivación laboral en la autorrealización del personal en el área de ventas de la empresa Grameco Sac, 2021?	Explicar cómo se determina la motivación laboral en la autorrealización del personal en el área de ventas de la empresa Grameco Sac, 2021	Observación participante	Guía de observación		

Fuente: Mosher & Sergueyevna (2013)

Anexo 2

Guía de entrevista semiestructurada

1. ¿Cuáles son las estrategias para mejorar la motivación laboral en el área de ventas de Grameco Sac, 2021?
2. ¿En su etapa inicial como se motiva al vendedor del área de ventas?
 - a. ¿En qué etapa del proceso de inducción se motiva al empleado?
 - b. ¿El salario forma parte de la motivación laboral del trabajador del área de ventas?
 - c. ¿Qué beneficios sociales incrementan la motivación laboral del colaborador en el área de ventas de Grameco Sac 2021?
3. ¿Considera que el trabajador del área de ventas se siente seguro en la empresa?
 - a. ¿Existe estabilidad laboral en el área de ventas?
 - b. ¿Considera que el trabajador del área de ventas tiene capacidad de ahorro?
 - c. ¿De qué manera la empresa ofrece seguridad en salud que puede motivar al trabajador del área de ventas?
4. ¿Considera que los trabajadores del área de ventas están lo suficientemente motivados para identificarse con los objetivos de la empresa?
 - a. ¿El ambiente de trabajo del área de ventas es lo suficientemente motivacional?
 - b. ¿Considera que hay un adecuado trabajo en equipo en el personal del área de ventas?
 - c. ¿Las oportunidades a línea de carrera son lo suficientemente motivacional para el personal del área de ventas?
5. ¿Existe suficiente reconocimiento a la labor del trabajador del área de ventas?
 - a. ¿Qué tanto se valora el trabajo del colaborador del área de ventas?
 - b. ¿Cuáles son las recompensas económicas y no económicas para los trabajadores del área de ventas?
 - c. ¿Existe meritocracia en el área de ventas?
6. ¿Qué tan importante considera los aportes de un trabajador autorrealizado en el área de ventas?
 - a. ¿Qué importancia se le da al logro de objetivos de un trabajador del área de ventas?
 - b. ¿Qué valor se le da a un trabajador que solucione problemas en el área de ventas?
 - c. ¿Considera que el trabajador del área de ventas tiene las herramientas adecuadas para poder innovar y sugerir mejoras al trabajo diario?

Anexo 3:

Matriz de desgravación de la entrevista

N.º	Preguntas	Entrevistado 1: Gestora Comercial de Grameco Sac
1	¿Cuáles son las estrategias para mejorar la motivación laboral en el área de ventas de Grameco Sac, 2021?	No se ha estado preparado, hay bastante rotación de personal por la carga de trabajo, antes había un turno ahora hay dos, la variación del sueldo ha sido la principal motivación. Capacitaciones virtuales grabadas en video. Siento que no se está dando al 100% porque no hay seguridad de que todo el personal esté viendo esas capacitaciones. Se hace visitas al personal para saber sus dificultades. Se busca la empatía, comprender al personal de ventas, conocer su día a día para e base a eso apoyarlos.
2	¿En su etapa inicial como se motiva al vendedor del área de ventas?	Se le brinda una inducción al personal de cómo se inició la empresa para que conozca y que transmita con entusiasmo a sus demás compañeros durante su permanencia en la empresa. Hay sueldo con comisiones que es una gran motivación, porque el sueldo más comisiones refleja lo que quieres ganar. Los beneficios son contratos estables, seguros de salud. Ahora ya no hay convenios con otras instituciones para ofrecer descuentos al personal pero una vez que pase la pandemia se retomará.
3	¿Considera que el trabajador del área de ventas se siente seguro en la empresa?	Si se siente seguro en la empresa porque desde que ingresa tiene un contrato con sus beneficios, no contratamos por servicios por honorarios. Existe estabilidad laboral desde ese punto de vista. La empresa está al día en los pagos. Muchos vendedores estudian y pagan sus estudios, otras son mamás y no se ha tocado el tema del ahorro financiero. Adicionalmente tenemos una EPS a un bajo costo y muchas chicas del área de ventas lo tomaron antes de la pandemia lo que resulta muy beneficioso en estos tiempos de pandemia.
4	¿Considera que los trabajadores del área de ventas están lo suficientemente motivados para identificarse con los objetivos de la empresa?	Muchas hemos empezado en la empresa de vendedoras, yo inicié volanteando para una campaña en San Valentín. Hay muchas personas que hemos hecho línea de carrera, tenemos a vendedoras que están siendo preparadas para asumir el puesto de supervisoras. Ahora por la pandemia estas líneas de carrera han sido paralizadas por la coyuntura, pero más adelante cuando todos estemos vacunados retomaremos estas líneas de carrera. Siempre he buscado el trabajo en equipo, ahora hay una vendedora por tienda y por eso es difícil medirlo, pero siento que no hay inconvenientes. Ahora hay cansancio, estrés, este miedo que barca demasiado a las vendedoras. Se retiran porque el horario es demasiado, antes se trabajaba 7 horas ahora es 9 horas por planilla y hay tiendas que pasarán a nivel alto y serán 11 horas por tienda. Algunas son mamás y no tienen que cuidar a sus hijos por esa cantidad de horas. Esto es porque las ventas están bien bajas y tener a dos vendedoras por tienda como antes nos traerían pérdidas.
5	¿Existe suficiente reconocimiento a la labor del trabajador del área de ventas?	Si existe reconocimiento porque ahora contamos con dos bonos, si la vendedora pasa el ticket promedio se le da un bono de alimentos y el otro bono es de la cantidad de clientes que ingresan a tiendas, es decir si yo le vendo al 30% de personas que ingresan en un día se gana un bono adicional. Los reconocimientos se hacen de forma presencial o algunas veces se envía un correo para felicitar al equipo de ventas. Esto motiva al personal para que cumpla al 100% con los objetivos de la empresa. Muchas veces se envía un correo de felicitaciones pero para todo el equipo. Si existe meritocracia, se le valora al trabajador por sus méritos en el trabajo.
6	¿Qué tan importante considera los aportes de un trabajador autorrealizado en el área de ventas?	Lo consideramos muy importante, tenemos varias vendedoras en la empresa que consideramos llegan a este nivel de autorrealización, se les felicita, se les reconoce, muchas de ellas cubren las vacaciones de sus supervisoras cuando salen de vacaciones. Ahora en pandemia esta iniciativa se ha limitado por la carga laboral al estar solo una vendedora de la marca Rosatel por tienda. Todos los días seguimos aprendiendo e identificándonos más con la empresa. Como vendedoras tenemos las mejores herramientas porque estamos en contacto con los clientes. Si se considera que ellas son el pilar de la empresa. Tenemos el feedback directo con el cliente.

N°	Preguntas	Entrevistado 2: Brand Manager - Jefe de ventas virtuales
1	¿Cuáles son las estrategias para mejorar la motivación laboral en el área de ventas de Gramco Sac, 2021?	Se basan en relación a las remuneraciones, hay incentivos económicos y motivacionales que no se ven reflejados en lo económico. En lo económico hay un sueldo fijo y uno variable dependiendo de las ventas y del área en la que se encuentran dependiendo de cada marca del Grupo. En líneas generales considero que la estrategia está bien hecha porque eso motiva a la persona a hacer un mejor trabajo. Por otra parte está la motivación que dan los jefes de cada área que es muy importante para el buen desempeño de la persona, que se sienta confiado, a gusto en su centro laboral, básicamente la estrategia está plasmada en esas dos modalidades.
2	¿En su etapa inicial como se motiva al vendedor del área de ventas?	El tema de la inducción es básicamente enseñarle a la persona recién ingresada sobre la empresa, los beneficios que esta tiene, las áreas comunes donde tener tiempos libres, aparte del trabajo que va hacer, sus funciones, con quien va hablar, con quien tiene que buscar cierta información, con quien se va terminar reportando, como va ser estructurado su trabajo y los horarios, ahí ya hay cierta motivación de por medio.
3	¿Considera que el trabajador del área de ventas se siente seguro en la empresa?	En todas las áreas los trabajadores se sienten seguros, el área de Gestión Humana es donde se ocupan de tener estar directrices para que los trabajadores se sientan seguros. El trabajador tiene un seguro médico, en el área de ventas todos tienen su seguro y están capacitados por gestión humana que vienen haciendo esfuerzos por brindar capacitaciones sobre seguridad tanto dentro como fuera del trabajo.
4	¿Considera que los trabajadores del área de ventas están lo suficientemente motivados para identificarse con los objetivos de la empresa?	Yo por mi parte me siento bien identificado. El trabajo en equipo es muy importante en la empresa, todas las áreas se desenvuelven unas con otras, se necesita precisamente trabajar en equipo para poder llevar adelante todas las actividades que están en curso en Gramco. Para canales alternativos (ventas virtuales) necesito ver temas de ventas, operaciones y de finanzas, temas de marketing, diseño y publicidad, estoy englobando todas las áreas porque todas tienen que ver, hay que tener una fuerte convicción de que quieres trabajar en equipo y no una persona que simplemente se enfoca en su trabajo. La línea de carrera es muy buena porque hay oportunidades dentro de ella, todos pueden crecer y siempre va haber un espacio dentro de la empresa para la gente que ya está dentro de ella. Hay tantos puestos, es tan grande con tantas marcas, quien sabe que un día estas acá y después tú pides que te cambien a otro lado porque te gusta más y quieres aprender y no te van a negar la oportunidad siempre y cuando te esfuerces y lo demuestres.
5	¿Existe suficiente reconocimiento a la labor del trabajador del área de ventas?	Si hay reconocimiento, estamos siempre viendo el rendimiento de cada uno, viendo cómo se comporta no solo como equipo sino de cara al cliente. Siempre hay una conversación interna con las cabezas de cada área para reconocer a los que rindan mejor, puede ser de una manera salarial, un reconocimiento público o privado donde se destaquen bien las cosas. Siempre las personas van a poder mejorar y considero que diciéndole al trabajador en qué está fallando es una oportunidad de mejora y rendirá favorablemente en el trabajo. Las recompensas salariales son los bonos, los porcentajes de comisiones y reconocimiento al trabajador por su buen rendimiento.
6	¿Qué tan importante considera los aportes de un trabajador autorrealizado en el área de ventas?	Considero que un trabajador autorrealizado es lo más importante de todas maneras el feedback de cada uno es lo que hace que la empresa mejore con los trabajadores, el flujo de trabajo, las operaciones en todas las áreas. El trabajador autorrealizado al tener contacto directo con los clientes nos van a poder decir lo que está pasando, que está yendo bien y que está yendo mal para poder tomar acciones. De todas maneras los canales alternativos son bastante nuevo y con la pandemia se ha incrementado, se han visto varios errores por parte de los aplicativos, por parte de los procesos de la empresa que se han tenido que ir mejorando cada vez más para que todo crezca. Los aportes de los trabajadores de ventas para las áreas es algo supe relevante porque te van a poder dar información que tú no sabes porque ellos hablan con el cliente, con el repartidor y con eso podemos saber qué es lo que cliente aprecia para que esté satisfecho.

N°	Preguntas	Entrevistado 3: Product Manager – Jefe de ventas directas
1	¿Cuáles son las estrategias para mejorar la motivación laboral en el área de ventas de Grameco Sac, 2021?	Es un lineamiento que está enfocado en ir año a año progresando, saliendo a flote las habilidades de cada vendedor, en realidad un manual en sí no tenemos, simplemente las bases en atención al cliente se manifiesta y depende también el criterio de cada vendedor en aportar o dar sugerencias a la empresa. Antes se hacían rutinas de comunicación de hacer reuniones semanales de cada 15 días, porque eran más de 20 personas en el área. Por la pandemia no nos vemos presencialmente pero estamos en contacto porque se trata de focalizar y darle la capacidad al mismo vendedor que pueda dar soluciones a los problemas que se puedan suscitar en el momento. Yo siempre les digo que es muy importante que utilicen su criterio. La comunicación y utilizar mucho el criterio son básicos.
2	¿En su etapa inicial como se motiva al vendedor del área de ventas?	Ahora no lo tenemos muy a flote pero en sí es la recompensa al logro obtenido en el tiempo, estoy completamente de acuerdo en valorar el logro. Sé que si se motivaba al trabajador a través de bonos o tickets. La marca Pet Lover recién tiene 3 años en comparación a la marca Rosatel que tiene más de 20 años, se dio inicio hace un año, en plena pandemia, se tuvo que arrancar y poner acelerador, se trató de avanzar empujando el carro y ha sido inclusive complicado para mi iniciar esta nueva etapa pero poco a poco se están viendo los logros porque la marca ha crecido, antes comenzamos con una tienda y ahora tenemos tres, hay un gran mercado en este rublo.
3	¿Considera que el trabajador del área de ventas se siente seguro en la empresa?	Ni yo me siento segura a veces, todo depende que si el trabajador sepa las funciones que deba desempeñar en su área eso te puede dar mucho más seguridad en el trabajo. Tus actitudes, criterios y aportes son importantes para sentirse seguro, la estabilidad laboral depende mucho de la persona que ocupe el puesto, por cierto ahora en estos tiempos que está más difícil conseguir un puesto de trabajo las personas le dan más importancia al trabajo. Antes una persona que tal vez se estable en el trabajo cumplía sus ocho horas pero simplemente esas ocho horas no las da al 100% La seguridad parte de la iniciativa personal de cada trabajador de acuerdo a su desempeño.
4	¿Considera que los trabajadores del área de ventas están lo suficientemente motivados para identificarse con los objetivos de la empresa?	Si se siente identificado, así sea el equipo reducido o de mayor número siempre están a la par y tratando de apoyarse mutuamente. El personal trata de ser multifacético apoyando a una marca cuando se requiere y eso es trabajo en equipo. A mayor crecimiento de más marcas es mejor el trabajo en equipo. La línea de carrera te la pueden brindar siempre y cuando la sustenten, es factible, te da la opción siempre y cuando la sepas aprovechar.
5	¿Existe suficiente reconocimiento a la labor del trabajador del área de ventas?	Referente a nuestra marca Pet Lover es un proceso y vamos a tener que alinearnos a los parámetros de las otras marcas más antiguas en Grameco como por ejemplo Rosatel que cuenta con parámetros de reconocimiento de personal. Ya sea comunicándolo masivamente o cuando se celebran los aniversarios de la empresa se hace un reconocimiento público a los trabajadores. Esperemos llegar a ese nivel y podamos tener nuestros propios reconocimientos en nuestra marca. La pandemia a desmotivado al personal, ha limitado mucho el trabajo pero tenemos que seguir en pie porque nosotros somos lo que empujamos el barco.
6	¿Qué tan importante considera los aportes de un trabajador autorrealizado en el área de ventas?	Definitivamente esos aportes suman porque en realidad es muy valiosa para mí y para los demás supervisores encargados de tiendas porque refleja que nuestros procedimientos no han sido en vano. Tratamos de que el trabajador sea autónomo, que tenga su propio criterio así no sean algunos los más acertados pero valoramos la iniciativa. Se resalta lo valioso, lo que en realidad suma. Referente a las herramientas adecuadas para innovar y mejorar considero que si bien no tenemos los materiales al 100% para el conocimiento de la marca no es excusa para no obtener información mediante capacitación online o folletería, Todo depende de poder tener los conceptos claros de cada producto para poder concretar una venta sea de manera presencial o directa. La información de la marca y características de los productos se puede obtener del internet y de los enlaces propios de la marca.

Anexo 4:

Matriz de codificación de la entrevista

N°	Preguntas	Entrevistado 1: Gestora Comercial de Grameco Sac	Entrevista 1 Codificada
1	¿Cuáles son las estrategias para mejorar la motivación laboral en el área de ventas de Grameco Sac, 2021?	No se ha estado preparado, hay bastante rotación de personal por la carga de trabajo, antes había un turno ahora hay dos, la variación del sueldo ha sido la principal motivación. Capacitaciones virtuales grabadas en video. Siento que no se está dando al 100% porque no hay seguridad de que todo el personal esté viendo esas capacitaciones. Se hace visitas al personal para saber sus dificultades. Se busca la empatía, comprender al personal de ventas, conocer su día a día para e base a eso apoyarlos.	Se realizan capacitaciones virtuales grabadas en video. Se hace visitas al personal para saber sus dificultades. Se busca la empatía, comprender al personal de ventas.
2	¿En su etapa inicial como se motiva al vendedor del área de ventas?	Se le brinda una inducción al personal de cómo se inició la empresa para que conozca y que transmita con entusiasmo a sus demás compañeros durante su permanencia en la empresa. Hay sueldo con comisiones que es una gran motivación, porque el sueldo más comisiones refleja lo que quieres ganar. Los beneficios son contratos con ingreso a planilla, seguros de salud. Ahora ya no hay convenios con otras instituciones para ofrecer descuentos al personal pero una vez que pase la pandemia se retomará.	Se le brinda una inducción al personal de cómo se inició la empresa. Hay sueldo con comisiones que es una gran motivación. Contratos con ingreso a planilla, seguros de salud.
3	¿Considera que el trabajador del área de ventas se siente seguro en la empresa?	Si se siente seguro en la empresa porque desde que ingresa tiene un contrato con sus beneficios, no contratamos por servicios por honorarios. Existe estabilidad laboral desde ese punto de vista. La empresa está al día en los pagos. Muchos vendedores estudian y pagan sus estudios, otras son mamás y no se ha tocado el tema del ahorro financiero. Adicionalmente tenemos una EPS a un bajo costo y muchas chicas del área de ventas lo tomaron antes de la pandemia lo que resulta muy beneficioso en estos tiempos de pandemia.	Si se siente seguro en la empresa porque desde que ingresa tiene un contrato con sus beneficios. Existe estabilidad laboral y la empresa está al día en los pagos. No se ha tocado el tema del ahorro financiero. Adicionalmente cuenta con una EPS a un bajo costo.
4	¿Considera que los trabajadores del área de ventas están lo suficientemente motivados para identificarse con los objetivos de la empresa?	Muchas hemos empezado en la empresa de vendedoras, yo inicie volanteando para una campaña en San Valentín. Hay muchas personas que hemos hecho línea de carrera, tenemos a vendedoras que están siendo preparadas para asumir el puesto de supervisoras. Ahora por la pandemia estas líneas de carrera han sido paralizadas por la coyuntura, pero más adelante cuando todos estemos vacunados retomaremos estas líneas de carrera. Siempre he buscado el trabajo en equipo, ahora hay una vendedora por tienda y por eso es difícil medirlo, pero siento que no hay inconvenientes. Ahora hay cansancio, estrés, este miedo que abarca demasiado a las vendedoras. Se retiran porque el horario es demasiado, antes se trabajaba 7 horas ahora es 9 horas por planilla y hay tiendas que pasarán a nivel alto y serán 11 horas por tienda. Algunas son mamás y no tienen que cuiden a sus hijos por esa cantidad de horas. Esto es porque las ventas están bien bajas y tener a dos vendedoras por tienda como antes nos traerían pérdidas.	Si existe línea de carrera y hay varias vendedoras que están siendo preparadas para asumir el puesto de supervisoras. Siempre se busca el trabajo en equipo, ahora hay una vendedora por tienda y por eso es difícil medirlo, pero se presume que no hay inconvenientes. Se retiran porque el horario es demasiado largo, antes se trabajaba 7 horas ahora es 9 horas por planilla.
5	¿Existe suficiente reconocimiento a la labor del trabajador del área de ventas?	Si existe reconocimiento porque ahora contamos con dos bonos, si la vendedora pasa el tiket promedio se le da un bono de alimentos y el otro bono es de la cantidad de clientes que ingresan a tiendas, es decir si yo le vendo al 30% de personas que ingresan en un día se gana un bono adicional. Los reconocimientos se hacen de forma presencial o algunas veces se envía un correo para felicitar al equipo de ventas. Esto motiva al personal para que cumpla al 100% con los objetivos de la empresa. Muchas veces se envía un correo de felicitaciones pero para todo el equipo. Si existe meritocracia, se le valora al trabajador por sus méritos en el trabajo.	Si existe reconocimiento, representada a través de dos bonos, un bono de alimentos y el otro bono en efectivo. Los reconocimientos se hacen de forma presencial o algunas veces se envía un correo para felicitar al equipo de ventas. Si existe meritocracia, se le valora al trabajador por sus méritos en el trabajo.
6	¿Qué tan importante considera los aportes de un trabajador autorrealizado en el área de ventas?	Lo consideramos muy importante, tenemos varias vendedoras en la empresa que consideramos llegan a este nivel de autorrealización, se les felicita, se les reconoce, muchas de ellas cubren las vacaciones de sus supervisoras cuando salen de vacaciones. Ahora en pandemia esta iniciativa se ha limitado por la carga laboral al estar solo una vendedora de la marca Rosatel por tienda. Todos los días seguimos aprendiendo e identificándonos más con la empresa. Como vendedoras tenemos las mejores herramientas porque estamos en contacto con los clientes. Si se considera que ellas son el pilar de la empresa. Tenemos el feedback directo con el cliente.	Considera muy importante los aportes de un trabajador autorrealizado, cuentan con varias vendedoras que están en ese nivel. Se les felicita, se les reconoce, muchas de ellas cubren las vacaciones de sus supervisoras cuando salen de vacaciones. Considera que si cuentan con las mejores herramientas.

N°	Preguntas	Entrevistado 2: Representante de ventas virtuales	Entrevista 1 Codificada
1	¿Cuáles son las estrategias para mejorar la motivación laboral en el área de ventas de Grameco Sac, 2021?	Se basan en relación a las remuneraciones, hay incentivos económicos y motivacionales que no se ven reflejados en lo económico. En lo económico hay un sueldo fijo y uno variable dependiendo de las ventas y del área en la que se encuentran dependiendo de cada marca del Grupo. En líneas generales considero que la estrategia está bien hecha porque eso motiva a la persona a hacer un mejor trabajo. Por otra parte está la motivación que dan los jefes de cada área que es muy importante para el buen desempeño de la persona, que se sienta confiado, a gusto en su centro laboral, básicamente la estrategia está plasmada en esas dos modalidades.	Se basan en relación a las remuneraciones, hay incentivos económicos que representan el sueldo fijo y las variables y motivacionales que no se ven reflejados en lo económico que es la motivación que dan los jefes de cada área que es muy importante para el buen desempeño de la persona.
2	¿En su etapa inicial como se motiva al vendedor del área de ventas?	El tema de la inducción es básicamente enseñarle a la persona recién ingresada sobre la empresa, los beneficios que esta tiene, las áreas comunes donde tener tiempos libres, aparte del trabajo que va hacer, sus funciones, con quien va hablar, con quién tiene que buscar cierta información, con quien se va terminar reportando, como va ser estructurado su trabajo y los horarios, ahí ya hay cierta motivación de por medio.	A través de la a inducción, los beneficios que esta tiene, las áreas comunes donde tener tiempos libres, ahí ya hay cierta motivación de por medio.
3	¿Considera que el trabajador del área de ventas se siente seguro en la empresa?	En todas las áreas los trabajadores se sienten seguros, el área de Gestión Humana es donde se ocupan de tener estar directrices para que los trabajadores se sientan seguros. El trabajador tiene un seguro médico, en el área de ventas todos tienen su seguro y están capacitados por gestión humana que vienen haciendo esfuerzos por brindar capacitaciones sobre seguridad tanto dentro como fuera del trabajo	En todas las áreas los trabajadores se sienten seguros El trabajador tiene un seguro médico, en el área de ventas todos tienen su seguro y están capacitados por gestión humana Se brinda capacitaciones sobre seguridad
4	¿Considera que los trabajadores del área de ventas están lo suficientemente motivados para identificarse con los objetivos de la empresa?	Yo por mi parte me siento bien identificado. El trabajo en equipo es muy importante en la empresa, todas las áreas se desenvuelven unas con otras, se necesita precisamente trabajar en equipo para poder llevar adelante todas las actividades que están en curso en Grameco. Para canales alternativos (ventas virtuales) necesito ver temas de ventas, operaciones y de finanzas, temas de marketing, diseño y publicidad, estoy englobando todas las áreas porque todas tienen que ver, hay que tener una fuerte convicción de que quieres trabajar en equipo y no una persona que simplemente se enfoca en su trabajo. La línea de carrera es muy buena porque hay oportunidades dentro de ella, todos pueden crecer y siempre va haber un espacio dentro de la empresa para la gente que ya está dentro de ella. Hay tantos puestos, es tan grande con tantas marcas, quien sabe que un día estas acá y después tú pides que te cambien a otro lado porque te gusta más y quieres aprender y no te van a negar la oportunidad siempre y cuando te esfuerces y lo demuestres.	Se sienten identificados a través del trabajo en equipo e interactuando en todas las áreas de la empresa. La línea de carrera es muy buena porque hay oportunidades dentro de la empresa No te van a negar la oportunidad siempre y cuando te esfuerces y lo demuestres.
5	¿Existe suficiente reconocimiento a la labor del trabajador del área de ventas?	Si hay reconocimiento, estamos siempre viendo el rendimiento de cada uno, viendo cómo se comporta no solo como equipo sino de cara al cliente. Siempre hay una conversación interna con las cabezas de cada área para reconocer a los que rindan mejor, puede ser de una manera salarial, un reconocimiento público o privado donde se destaquen bien las cosas. Siempre las personas van a poder mejorar y considero que diciéndole al trabajador en qué está fallando es una oportunidad de mejora y rendirá favorablemente en el trabajo. Las recompensas salariales son los bonos, los porcentajes de comisiones y reconocimiento al trabajador por su buen rendimiento.	Si hay reconocimiento, estamos siempre viendo el rendimiento de cada uno. Se reconoce a los que rindan mejor, puede ser de una manera salarial, un reconocimiento público o privado donde se destaquen bien las cosas. Las recompensas salariales son los bonos, los porcentajes de comisiones y reconocimiento al trabajador por su buen rendimiento
6	¿Qué tan importante considera los aportes de un trabajador autorrealizado en el área de ventas?	Considero que un trabajador autorrealizado es lo más importante, de todas maneras el feedback de cada uno es lo que hace que la empresa mejore con los trabajadores, el flujo de trabajo, las operaciones en todas las áreas. El trabajador autorealizado al tener contacto directo con los clientes nos van a poder decir lo que está pasando, que está yendo bien y que está yendo mal para poder tomar acciones. De todas maneras los canales alternativos son bastante nuevo y con la pandemia se ha incrementado, se han visto varios errores por parte de los aplicativos, por parte de los procesos de la empresa que se han tenido que ir mejorando cada vez más para que todo crezca. Los aportes de los trabajadores de ventas para las áreas es algo super relevante porque te van a poder dar información que tú no sabes porque ellos hablan con el cliente, con el repartidor y con eso podemos saber qué es lo que cliente aprecia para que esté satisfecho.	Muy importante, sobre todo el feedback de cada uno es lo que hace que la empresa mejore con los trabajadores. El trabajador autorealizado es valorado por el contacto directo con los clientes, con esa información se tomarán mejores acciones con el trato al cliente. Los aportes de los trabajadores de ventas para las áreas es algo súper relevante.

N°	Preguntas	Entrevistado 3: Representante de ventas directas	Entrevista 1 Codificada
1	¿Cuáles son las estrategias para mejorar la motivación laboral en el área de ventas de Grameco Sac, 2021?	Es un lineamiento que está enfocado en ir año a año progresando, saliendo a flote las habilidades de cada vendedor, en realidad un manual en sí no tenemos , simplemente las bases en atención al cliente se manifiesta y depende también el criterio de cada vendedor en aportar o dar sugerencias a la empresa. Antes se hacían rutinas de comunicación de hacer reuniones semanales de cada 15 días , porque eran más de 20 personas en el área. Por la pandemia no nos vemos presencialmente pero estamos en contacto porque se trata de focalizar y darle la capacidad al mismo vendedor que pueda dar soluciones a los problemas que se puedan suscitar en el momento. Yo siempre les digo que es muy importante que utilicen su criterio. La comunicación y utilizar mucho el criterio son básicos .	No se cuenta con un manual de estrategias motivacionales. Antes se hacían reuniones semanales y de cada 15 días, pero por pandemia se dejó de hacer. Se busca darle la capacidad al mismo vendedor que pueda dar soluciones a los problemas. La comunicación y utilizar mucho el criterio son básicos.
2	¿En su etapa inicial como se motiva al vendedor del área de ventas?	Ahora no lo tenemos muy a flote pero en sí es la recompensa al logro obtenido en el tiempo. Sé que si se motivaba al trabajador a través de bonos o tickets . La marca Pet Lover recién tiene 3 años en comparación a la marca Rosatel que tiene más de 20 años, se dio inicio hace un año, en plena pandemia, se tuvo que arrancar y poner acelerador, se trató de avanzar empujando el carro y ha sido inclusive complicado para mi iniciar esta nueva etapa pero poco a poco se están viendo los logros porque la marca ha crecido, antes comenzamos con una tienda y ahora tenemos tres, hay un gran mercado en este rublo .	Se motiva a través de una promesa a futuro de reconocimiento al logro obtenido. Con el salario a través de bonos y tickets. Con los logros de cada marca y el crecimiento de ella.
3	¿Considera que el trabajador del área de ventas se siente seguro en la empresa?	Todo depende que si el trabajador sepa las funciones que deba desempeñar en su área eso te puede dar mucho más seguridad en el trabajo. Tus actitudes, criterios y aportes son importantes para sentirse seguro, la estabilidad laboral depende mucho de la persona que ocupe el puesto , por cierto ahora en estos tiempos que está más difícil conseguir un puesto de trabajo las personas le dan más importancia al trabajo. Antes una persona que tal vez es estable en el trabajo cumplía sus ocho horas pero simplemente esas ocho horas no las da al 100% La seguridad parte de la iniciativa personal de cada trabajador de acuerdo a su desempeño .	La seguridad dependerá del conocimiento acerca de las funciones del trabajador. Los actitudes, iniciativas, criterios y aportes son importantes para sentirse seguro. La estabilidad laboral depende mucho de la persona que ocupe el puesto.
4	¿Considera que los trabajadores del área de ventas están lo suficientemente motivados para identificarse con los objetivos de la empresa?	Si se sienten identificados, así sea el equipo reducido o de mayor número siempre están a la par y tratando de apoyarse mutuamente. El personal trata de ser multifacético apoyando a una marca cuando se requiere y eso es trabajo en equipo . A mayor crecimiento de más marcas es mejor el trabajo en equipo. La línea de carrera te la pueden brindar siempre y cuando la sustenten, es factible , te da la opción siempre y cuando la sepas aprovechar.	Si se sienten identificados porque siempre están apoyándose mutuamente. Hay un adecuado trabajo en equipo porque el personal es multifacético. La línea de carrera te la pueden brindar siempre y cuando la sustenten, es factible.
5	¿Existe suficiente reconocimiento a la labor del trabajador del área de ventas?	Referente a nuestra marca Pet Lover es un proceso y vamos a tener que alinearnos a los parámetros de las otras marcas más antiguas en Grameco como por ejemplo Rosatel que cuenta con parámetros de reconocimiento de personal. Ya sea comunicándolo masivamente o cuando se celebran los aniversarios de la empresa se hace un reconocimiento público a los trabajadores. Esperemos llegar a ese nivel y podamos tener nuestros propios reconocimientos en nuestra marca . La pandemia a desmotivado al personal, ha limitado mucho el trabajo pero tenemos que seguir en pie porque nosotros somos lo que empujamos el barco.	No todas las marcas de la empresa Grameco cuentan con el mismo reconocimiento. Las marcas más antiguas tienen mejor reconocimiento al trabajador que las nuevas. Se hace un reconocimiento público a los trabajadores en fechas especiales como en el aniversario de la empresa.
6	¿Qué tan importante considera los aportes de un trabajador autorrealizado en el área de ventas?	Definitivamente esos aportes suman porque en realidad es muy valiosa para mí y para los demás supervisores encargados de tiendas porque refleja que nuestros procedimientos no han sido en vano. Estoy completamente de acuerdo en valorar el logro. Tratamos de que el trabajador sea autónomo, que tenga su propio criterio así no sean algunos los más acertados pero valoramos la iniciativa . Se resalta lo valioso, lo que en realidad suma. Referente a las herramientas adecuadas para innovar y mejorar considero que si bien no tenemos los materiales al 100% para el conocimiento de la marca no es excusa para no obtener información mediante capacitación online o folletería . Todo depende de poder tener los conceptos claros de cada producto para poder concretar una venta sea de manera presencial o directa. La información de la marca y características de los productos se puede obtener del internet y de los enlaces propios de la marca.	Los aportes son muy importantes porque suman a la empresa. Se valora mucho el logro de objetivos. Se busca que el trabajador sea autónomo, que tenga su propio criterio así no sean algunos los más acertados pero valoramos la iniciativa. No al 100% se tiene las herramientas necesarias para innovar y sugerir mejoras, pero no es excusa para no hacerlas.

Anexo 5:

Matriz de codificación y conclusiones de las entrevistas

N°	Pregunta	E1 – Gestora Comercial de Grameco Sac	E2 – Representante de ventas virtuales	E3 – Representante de ventas directas	Similitud	Diferencias	Conclusión
1	¿Cuáles son las estrategias para mejorar la motivación laboral en el área de ventas de Grameco Sac, 2021?	Se realizan capacitaciones virtuales grabadas en video. Se hace visitas al personal para saber sus dificultades. Se busca la empatía, comprender al personal de ventas.	Se basan en relación a las remuneraciones, hay incentivos económicos que representan el sueldo fijo y las variables y motivacionales que no se ven reflejados en lo económico que es la motivación que dan los jefes de cada área que es muy importante para el buen desempeño de la persona.	No se cuenta con un manual de estrategias motivacionales. Antes se hacían reuniones semanales y de cada 15 días, pero por pandemia se dejó de hacer. Se busca darle la capacidad al mismo vendedor que pueda dar soluciones a los problemas. La comunicación y utilizar mucho el criterio son básicos.	Todos coinciden en motivar a través de la comunicación, visitas al personal para dar solución a las dificultades que se le presentan día a día. Otra coincidencia es que no existe un plan ni cronograma de motivación laboral.	E1 indica a través de capacitaciones grabadas. E2 A través de incentivos económicos. E3 A través de otorgarle autonomía fomentando la utilización del criterio del vendedor.	Se concluye que no existe una unificación de criterios. E1 presentó mayor interés en elaborar una estrategia motivacional a futuro.
2	¿En su etapa inicial como se motiva al vendedor del área de ventas?	Se le brinda una inducción al personal de cómo se inició la empresa. Hay sueldo con comisiones que es una gran motivación. Contratos con ingreso a planilla, seguros de salud.	A través de la a inducción, los beneficios que esta tiene, las áreas comunes donde tener tiempos libres, ahí ya hay cierta motivación de por medio.	Se motiva a través de una promesa a futuro de reconocimiento al logro obtenido. Con el salario a través de bonos y tickets. Con los logros de cada marca y el crecimiento de ella.	E1 y E2 consideran en la Inducción una herramienta para la motivación. E1 y E3 consideran el salario con sueldo, comisiones y bonos.	E1 considera que el ingreso a planilla y seguro de salud. E3 considera el logro de cada marca como factor motivacional.	Se concluye que la motivación en esta etapa inicial varía de acuerdo a cada marca de la empresa, por ejemplo Rosatel, marca más antigua tendrá mayores herramientas para motivar que una marca más reciente como Pet Lover.
3	¿Considera que el trabajador del área de ventas se siente seguro en la empresa?	Si se siente seguro en la empresa porque desde que ingresa tiene un contrato con sus beneficios. Existe estabilidad laboral y la empresa está al día en los pagos. No se ha tocado el tema del ahorro financiero. Adicionalmente cuenta con una EPS a un bajo costo.	En todas las áreas los trabajadores se sienten seguros. El trabajador tiene un seguro médico, en el área de ventas todos tienen su seguro y están capacitados por gestión humana. Se brinda capacitaciones sobre seguridad.	La seguridad dependerá del conocimiento acerca de las funciones del trabajador. Los actitudes, iniciativas, criterios y aportes son importantes para sentirse seguro. La estabilidad laboral depende mucho de la persona que ocupe el puesto.	E1 y E2 coinciden en afirmar que si hay seguridad en la empresa tanto E1 con la estabilidad laboral como E2 las capacitaciones sobre seguridad para prevenir accidentes en el trabajo. Ambos hacen referencia al seguro de salud.	Para E3 la seguridad dependerá de la acción del trabajador, de su desempeño, considera que no hay estabilidad laboral a diferencia de E1 y E2. E1 considera que el ahorro financiero es un tema no tocado, E2 y E3 ni siquiera lo mencionaron.	Se concluye que no hay una idea homogénea referente a la seguridad, tanto para E1 La estabilidad laboral, el ahorro financiero y la seguridad en salud lo tiene presente, para E2 agrega la prevención de accidentes laborales, mientras que para E3 la seguridad se basa en la estabilidad laboral y que dependerá de lo que rinda el trabajador.
4	¿Considera que los trabajadores del área de ventas están lo suficientemente motivados para identificarse con los objetivos de la empresa?	Si existe línea de carrera y hay varias vendedoras que están siendo preparadas para asumir el puesto de supervisoras. Siempre se busca el trabajo en equipo, ahora hay una vendedora por tienda y por eso es difícil medirlo, pero se presume que no hay inconvenientes.	Se sienten identificados a través del trabajo en equipo e interactuando en todas las áreas de la empresa. La línea de carrera es muy buena porque hay oportunidades dentro de la empresa. No te van a negar la oportunidad siempre y cuando te esfuerces y lo demuestrés.	Si se sienten identificados porque siempre están apoyándose mutuamente. Hay un adecuado trabajo en equipo porque el personal es multifacético. La línea de carrera te la pueden brindar siempre y cuando la sustentés, es factible.	Coinciden en afirmar que si hay motivación para identificarse con los objetivos de la empresa. Hay línea de carrera y trabajo en equipo.	E1 reconoció el problema que genera el aumento de horas de trabajo en el personal de ventas. E2 y E3 no lo mencionaron.	Se concluye que todos coincidieron en afirmar que si hay motivación para identificarse con los objetivos con la empresa, sin embargo las excesivas horas de trabajo debido a la pandemia hace que la rotación laboral haya aumentado.

		Se retiran porque el horario es demasiado largo, antes se trabajaba 7 horas ahora es 9 horas por planilla.					
5	¿Existe suficiente reconocimiento a la labor del trabajador del área de ventas?	Si existe reconocimiento, representada a través de dos bonos, un bono de alimentos y el otro bono en efectivo. Los reconocimientos se hacen de forma presencial o algunas veces se envía un correo para felicitar al equipo de ventas. Si existe meritocracia, se le valora al trabajador por sus méritos en el trabajo.	Si hay reconocimiento, estamos siempre viendo el rendimiento de cada uno. Se reconoce a los que rindan mejor, puede ser de una manera salarial, un reconocimiento público o privado donde se destaquen bien las cosas. Las recompensas salariales son los bonos, los porcentajes de comisiones y reconocimiento al trabajador por su buen rendimiento	No todas las marcas de la empresa Grameco cuentan con el mismo reconocimiento. Las marcas más antiguas tienen mejor reconocimiento al trabajador que las nuevas. Se hace un reconocimiento público a los trabajadores en fechas especiales como en el aniversario de la empresa.	Todos coinciden en afirmar que si hay reconocimiento, la valoración del trabajo y que se brinda recompensas económicas y no económicas, además de que existe meritocracia implícita.	E3 reconoce que no todas las marcas de la empresa Grameco cuentan con el mismo reconocimiento. Las marcas más antiguas reconocen mejor a su personal que las marcas nuevas.	Se concluye que es necesario estandarizar el reconocimiento en todas las marcas de Grameco Sac para que no exista desmotivación y malas comparaciones entre ellas.
6	¿Qué tan importante considera los aportes de un trabajador autorrealizado en el área de ventas?	Considera muy importante los aportes de un trabajador autorrealizado, cuentan con varias vendedoras que están en ese nivel. Se les felicita, se les reconoce, muchas de ellas cubren las vacaciones de sus supervisoras cuando salen de vacaciones. Considera que si cuentan con las mejores herramientas para que el personal innove y sugiera mejoras.	Muy importante, sobre todo el feedback de cada uno es lo que hace que la empresa mejore con los trabajadores. El trabajador autorealizado es valorado por el contacto directo con los clientes, con esa información se tomarán mejores acciones con el trato al cliente. Los aportes de los trabajadores de ventas para las áreas es algo súper relevante.	Los aportes son muy importantes porque suman a la empresa. Se valora mucho el logro de objetivos. Se busca que el trabajador sea autónomo, que tenga su propio criterio así no sean algunos los más acertados pero valoramos la iniciativa. No al 100% se tiene las herramientas necesarias para innovar y sugerir mejoras, pero no es excusa para no hacerlas.	Todos coinciden en valorar los aportes de un trabajador autorrealizado en el área de ventas. El logro de objetivos, la resolución de problemas y la innovación y mejoras está presentes.	E3 a diferencia de E1 y E2 reconoce que el trabajador del área de ventas no cuenta con el 100% de las herramientas adecuadas para innovar y sugerir mejoras, sin embargo considera que no es excusa y forma parte de la iniciativa de cada trabajador completar sus conocimientos a través del uso de internet o capacitaciones que se le brindan.	Se concluye que existe valoración por el trabajador autorrealizado. Es el trabajador ideal que busca la empresa.

Conclusión General de las entrevistas semi estructurada

Las entrevistas semiestructuradas fueron de mucha utilidad para poder medir el grado involucramiento en que se encuentra la empresa Grameco Sac referente a la motivación laboral que parte de las decisiones de sus líderes hacia los trabajadores del área de ventas y contrarrestarlos de mi marco teórico basados en los objetivos mi investigación. Podemos concluir que no existe una estandarización en las acciones destinadas a la motivación laboral en las diferentes marcas de la empresa. Las categorías de etapa inicial y de seguridad presentan las mayores diferencias a la hora motivar al personal, mientras que las otras tres restantes categorías como la identificación con la empresa, el reconocimiento y la autorrealización presentaron las mayores similitudes.

Cabe señalar que las marcas más antiguas como es el caso de Rosatel presentan mayores y mejores acciones destinadas a motivar al personal del área de ventas, estas acciones están representadas por recompensas económicas y no económicas. Otras marcas como Regalos Delivery motivan a su personal a través de la entrega de comisiones por ventas obtenidas y otra marca como por ejemplo Pet Lover no entrega comisiones a su personal e ventas porque al ser la marca más reciente está enfocado primero en mantenerse en el mercado e invirtiendo en la implementación de nuevos locales para poder crecer a nivel nacional. Por tal motivo es necesario la implementación de un programa de motivación laboral para el área de ventas donde se busquen semejanzas entre las marcas referentes considerando las características y el rubro al que se dedican cada sector.

Anexo 6:

Guía de Observación

Empresa:	Grameco Sac
Ubicación:	Lima (San Isidro - Surco - Surquillo)
Área:	Área de ventas - Locales Comerciales
Observador:	Carlos García

Redacción de lo observado en las tiendas de RD: Regalos Delivery (San Isidro), RO: Rosatel (Surco), PL: Pet Lover (Surquillo).

RD: Local de la tienda Regalos Delivery en San Isidro que es una juguetería donde venden productos para niños de 0 a 10 años de marcas importadas de España (Imaginarium) y Alemania (Hape) y a su vez se atiende productos de la marca Pet Lover que son artículos para mascotas, estos últimos en venta por delivery en su mayoría porque solo tiene un stand en exhibición. El local es muy atrayente a la vista, limpio y ordenado en donde una vendedora está encargada de la juguetería y otro vendedor a cargo de Pet Lover. Ambos utilizan en mismo programa de ventas con un Pos para pagos con tarjeta diferente para cada marca. El trato es muy cordial y cooperativo entre ambos vendedores, debido a que cada uno tiene el conocimiento y sabe el procedimiento de la venta de la otra marca. El local es visitado dos veces a la semana por la supervisora de la tienda quién se encarga de recoger la facturación para llevarlo al local central de Grameco Sac en Surquillo.

RO: Local de Rosatel en Surco que es una florería en donde se venden arreglos florales, cajas con rosas, tulipanes, chocolates, peluches, vinos, globos, entre otros. Cuenta con una vendedora de la marca y otra vendedora encargada de la marca Pet Lover que vende en su mayoría por canales alternativos, delivery. En el local también se encuentra una florista que realiza arreglos al momento para la venta directa, también atiende remodelaciones de arreglos que solicitan los clientes y prepara las cajas con rosas o tulipanes. Cada vendedora tiene su pos de cada marca para venta con tarjetas. El local es muy amplio, limpio y ordenado, hay colaboración mutua de cada vendedora. Cuentan con una supervisora encargada de la tienda quien es jefa de las vendedoras y la florista.

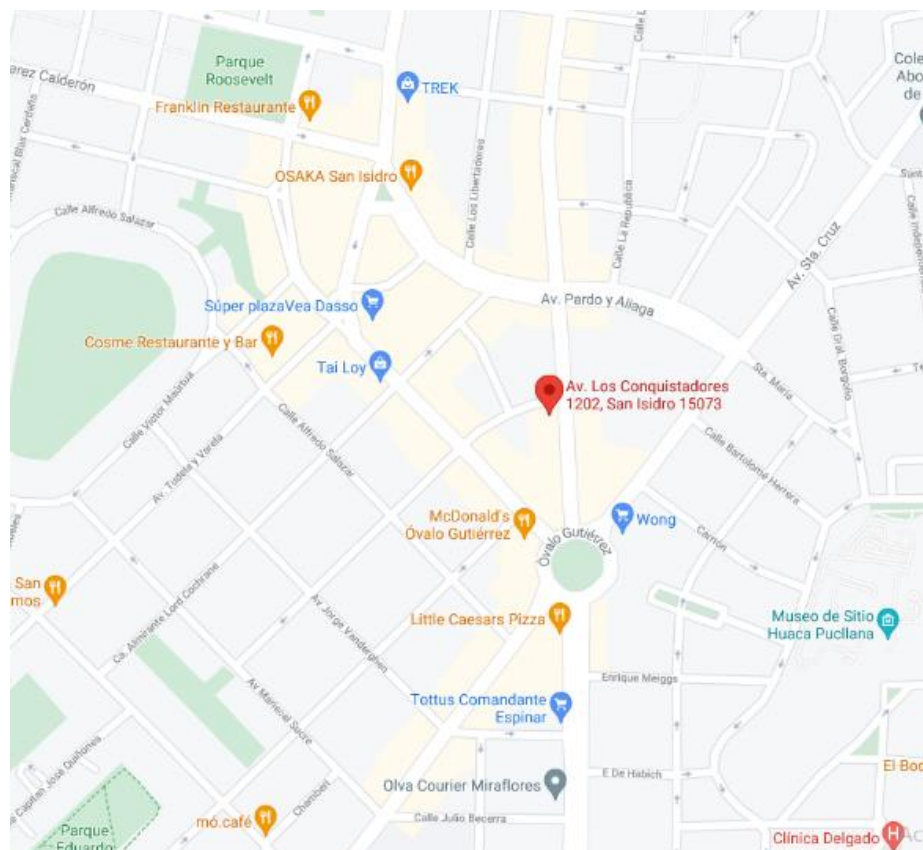
PL: Local de Pet Lover en Surquillo, exclusivo para la venta de artículos para mascotas, solo gatos y perros. El local está decorado con todos los productos de marcas como Hills que son comidas medicadas para mascotas y otras marcas como Canbo, Ricocan, Mimaskot, Catchow, entre otros. Cuentan con dos vendedores para poder turnarse las ventas tanto en la mañana como en la tarde y una supervisora encargada de la tienda que es jefa de los vendedores, este local también cuenta como almacén en donde se abastece mercadería para los locales de San Isidro y Surco. Cuentan también con dos pos para ventas con tarjeta.

Se concluye que a través de las observaciones se comprueba que en varios locales de la Empresa Grameco Sac conviven 2 marcas como es el caso del local de San Isidro con la juguetería Regalos Delivery y Pet Lover, además del local de Santiago de Surco con la florería Rosatel y Pet Lover también. Hay una colaboración mutua entre marcas y trabajo en equipo para el apoyo de las ventas. Todas las tiendas así cuenten con distintas marcas utilizan el mismo programa de facturación. El trabajo es extenso en horario, las tiendas están abiertas alrededor de doce horas y es por eso que los vendedores se turnan para poder completar esas horas que requiere el local. Mantienen un adecuado control de temperatura ofreciendo alcohol para la desinfección de las manos de los clientes que visitan las tiendas, además los empleados mantienen el uso adecuado de la doble mascarillas y protector facial.

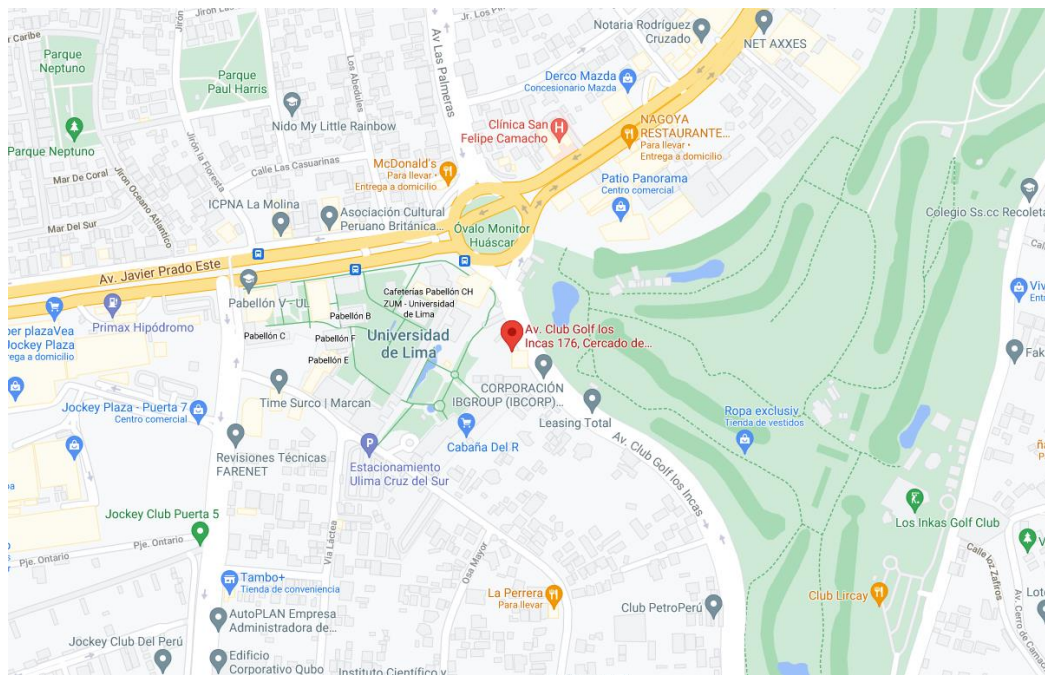
Anexo 7:

Fotos y mapas de locales observados

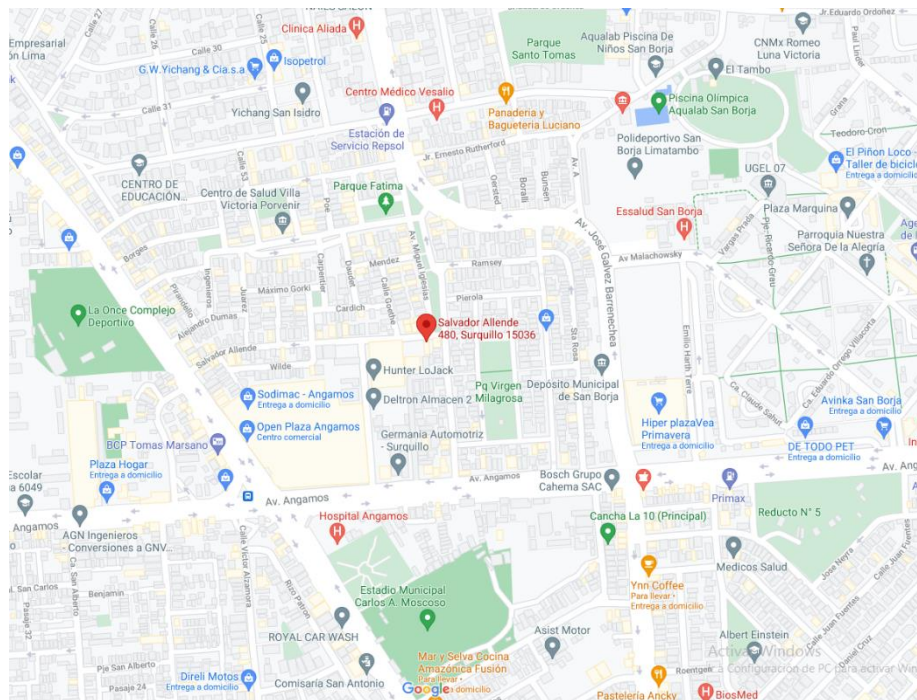
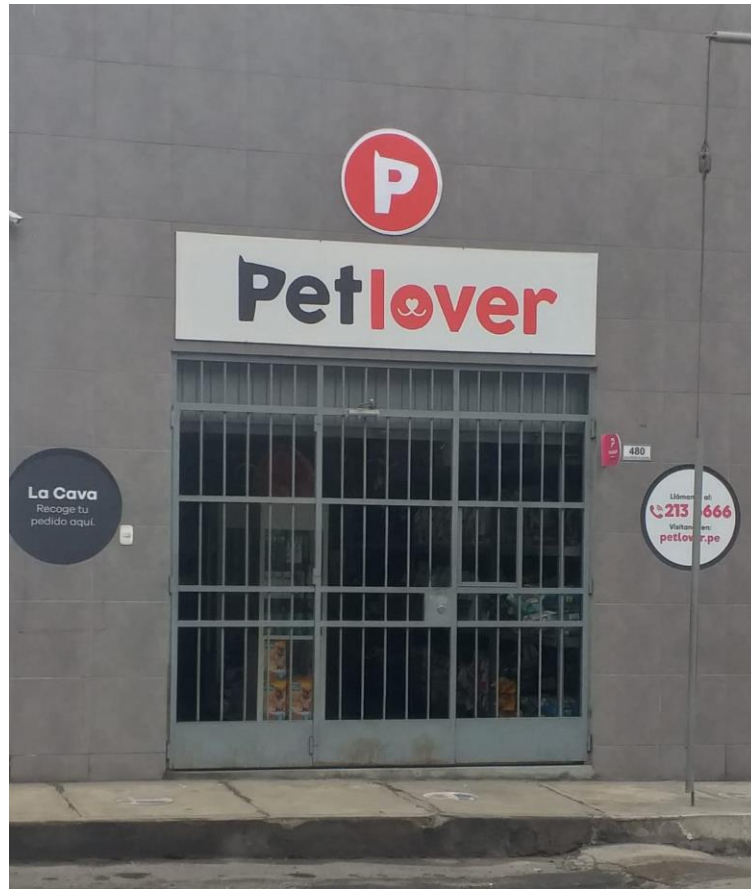
1. Local Regalos Delivery: Av. Conquistadores 1202 (San Isidro)



2. Local Rosatel: Av. Circunvalación Club Golf Los Inkas 176 (Santiago de Surco)



3. Local Pet Lover: Calle Allende 480 (Surquillo)



I. Etapa de Identificación: En esta etapa se propone un programa de motivación laboral para el personal del área de ventas enfocado en 6 acciones a tomar.

1. Recompensas económicas y no económicas

1.1 Económicas

- Trazarse premios al alcanzar las metas reales diarias, semanales, mensuales, semestrales y anuales.
- Las comisiones por ventas deberán plasmarse en todas las marcas
- Sorteos de acuerdo a las necesidades del personal de ventas y de la empresa.

2.2. No económicas

- Proponer retos: Esto forma parte de actividades que buscan alejar el estrés con juegos haciendo uso de la competitividad entre áreas de ventas. Se busca llegar a los objetivos sin sentirse presionados.
- Premiar los logros en el trabajo a través de reconocimientos e incentivos como viajes, actividades lúdicas, regalos, etc.
- Premiar con felicitaciones y reconocimientos el esfuerzo del personal que no alcanzaron las metas pero mejoraron significativamente, se busca valorar su superación.

2. **Convenios:** A través de diversos convenios con instituciones se pueden realizar actividades de mejora de la preparación del personal como por ejemplo instituciones educativas, supermercados y tienda de ventas de productos para descuentos al personal.

3. **Flexibilidad horaria:** Se podrían otorgar días libres como por ejemplo el día de cumpleaños o un mediodía libre a elegir por mes.
4. **Un día de campo:** Una vez superado la pandemia se propone dar un día de confraternidad de los trabajadores con sus familias en un local de esparcimiento en donde puedan realizar actividades deportivas y almuerzos de confraternidad para formar lazos y vínculos con la empresa.
5. **Gamificación:** Se trata de poner en práctica dinámicas de juegos en entornos laborales, es una forma divertida y efectiva de motivar. Se puede comenzar como por ejemplo indicando que actividad le gusta realizar a cada vendedor que lo motive y lo aleje del estrés. Para unos será ir de viaje, para otros leer un libro o salir a comer y eso lo tendrán escrito en su espacio laboral, y así cada trabajador tendrá en mente su objetivo inmediato a complacer y recordar la razón por la cual están trabajando.
6. **Elaboración de proyectos:** Cada colaborador tendrá la posibilidad de presentar un proyecto de mejoras de sus labores y funciones. Los mejores serán premiados cada año con ascensos, comunicado en ceremonia pública y aplicada en la empresa.

II. Etapa de Planeación: En esta etapa se propondrá las fechas probables para llevar a cabo las propuestas.

1. Recompensas Económicas y no económicas (cada semana, mes, semestre y anual)
2. Convenios (duración cada 6 meses y anual)
3. Flexibilidad horaria (cada mes)
4. Un día de campo (cada 4 meses)
5. Gamificación (cada mes)
6. Elaboración de Proyectos (anual)

III. Etapa de Ejecución: Para la realización de esta etapa se debe tener el apoyo del departamento de Recursos Humanos y el convencimiento de la Gerencia General de la empresa para mantenerlo durante su primer año para poder obtener la información sobre los avances de este programa en la motivación del personal de ventas.

IV. Etapa de Reflexión: En esta etapa se analizarán los resultados reflejados en la productividad del personal del área de ventas referente a las acciones tomadas de las propuestas, se hará un balance de cuáles fueron las más efectivas y cuáles no en torno a la motivación del personal.



"Decenio de la Igualdad de Oportunidades para mujeres y hombres"
"Año del Bicentenario del Perú: 200 años de Independencia"

Lima, 16 de junio del 2021

Señores:
UNIVERSIDAD CESAR VALLEJO

Presente. -

Atención:
Dr. Calos Venturo Orbegoso
Jefe de Post Grado-Filial Lima Norte

Asunto: Permiso para obtención de información para grado de Maestro

Por medio de la presente, yo Alejandro Recio Sánchez, identificado con CE N° 000996583, en representación de la empresa **GRAMECO SAC** con RUC 20208388925, domiciliado en Calle Dos 136 Dpto. B Urb. La Calerita del Distrito de Surquillo,

Otorgo la presente carta de consentimiento al señor **GARCIA RODRIGUEZ, CARLOS ALBERTO**, identificado con DNI 10793286, para obtención y uso de información de Retail de nuestra empresa, que será exclusivamente para tesis del grado de maestro.

Sin otro particular, quedo de ustedes

Atentamente,

Alejandro Recio Sánchez
Gerente de Retail