EQUIPOS DE ALTO DESEMPEÑO

En organizaciones autopartistas de
Bogotá (caso de estudio)

GUILLERMO ANDRES VALENCIA MAHECHA
UNIVERSIDAD SANTO TOMÁS

UNIVERSIDAD SANTO TOMAS

EQUIPOS DE ALTO DESEMPEÑO
En organizaciones autopartistas de Bogotá
(Caso de estudio)

PRESENTADO POR
GUILLERMO ANDRES VALENCIA MAHECHA

FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
MBA ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS

COHORTE V

BOGOTÁ D.C.

2019

TABLA DE CONTENIDO

RESUMEN.....	4
ABSTRACT.....	5
INTRODUCCION	6
1 SITUACIÓN PROBLEMA	7
2 PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN.....	10
3 OBJETIVOS DEL ESTUDIO	11
OBJETIVO GENERAL	11
OBJETIVOS ESPECÍFICOS	11
4 JUSTIFICACIÓN	12
5 METODOLOGIA	15
6 MARCO TEORICO	16
CARACTERÍSTICAS	20
ETAPAS.....	22
LIDERAZGO.....	25
BARRERAS	27
7 MODELOS DE EQUIPOS DE ALTO DESEMPEÑO.....	28
8 CASOS DE ÉXITO	29
9 CAPITULO 1, CARACTERIZACION	30
CIOSA AUTOPARTES.....	31
TARSON Y CIA.....	33
ATLANTIS AUTOPARTES	35
SIMONIZ SA.....	37
MULTIPARTES DE COLOMBIA	39
LUJOS ARANI	41
INNOVATEQ	43
SPECTRUM BRANDS.....	45
DRAYCO.....	47
IMPORTADORAS ASOCIADAS.....	49
PELAEZ HERMANOS	51

PARTEQUIPOS S.A	53
PROPARTES	55
BOST COLOMBIA S A S	57
INCOLBEST	59
DUCAN SAS	61
MUNDIAL DE PARTES	63
GABRIEL DE COLOMBIA	65
MECANELECTRO.....	67
COÉXITO	69
ANÁLISIS DE RESULTADOS	71
9.1 CAPITULO 2, FACTORES DE ÉXITO Y FRACASO.....	80
FACTORES DE ÉXITO	83
FACTORES DE FRACASO	84
9.2 CAPITULO 3, VENTAJAS COMPETITIVAS.....	84
10 CONCLUSIONES.....	85
11 RECOMENDACIONES	87
BIBLIOGRAFÍA	88

RESUMEN

El Mercado Automotriz en Colombia representa cerca de un 3.6% del PIB nacional y emplea cerca del 2.5% de la población ocupada, dentro de este mercado encontramos el segmento de las autopartes que cuenta con un 20% de participación de este mercado, sin embargo, en los últimos 3 años este ha tenido un estancamiento. Surge la necesidad de generar innovación y los equipos de alto desempeño pueden aportarle al crecimiento del sector.

El presente trabajo determina las características de 20 de las principales organizaciones autopartistas, así mismo establece en qué condiciones se encuentra su fuerza de ventas y los incentivos que se les ofrece, todo esto con el fin de determinar las condiciones necesarias para el desarrollo y formación de Equipos de alto desempeño en este tipo de mercado.

Se analizan casos de éxito en mercado nacional e internacional y de otros tipos de industria, así mismo se analizan modelos para la formación y desarrollo de equipos de alto desempeño, siendo el modelo PERFORM de Ken Blanchard el que brinda el diagnóstico de las organizaciones analizadas.

Realizando este diagnóstico se descubren los factores de éxito y fracaso que inciden en la formación de equipos, se determina las ventajas competitivas y las recomendaciones para las organizaciones que quieran desarrollar Equipos de alto desempeño.

Palabras Clave: Equipos, Equipos de alto desempeño, Motivación, Moral, Incentivos, Metas.

ABSTRACT

The Automotive Market in Colombia represents about 3.6% of the national GDP and employs about 2.5% of the employed population, within this market in the segment of auto parts that has a 20% share of this market, however, in the last 3 years this has had a stagnation. The need to generate innovation and high performance teams can contribute to the growth of the sector.

The present work determines the characteristics of 20 of the main auto parts organizations, as well as the same in the same conditions, is found, the sales force and the incentives that are offered, all this in order to determine the necessary conditions for the development and training of high performance teams in this type of market.

Success stories are analyzed in the national and international market and other types of industry, as well as models for the training and development of high performance teams are analyzed, being the model of Ken Blanchard the one that provides the diagnosis of the analyzed organizations.

Making this diagnosis, discover the factors of success and failure that affect the formation of teams, determine the competitive advantages and recommendations for organizations that want to develop high performance teams

Key Words: Teams, High Performance Teams, Motivation, Moral, Inventive, Goals

INTRODUCCION

La industria automotriz tiene un papel fundamental en la economía colombiana, ocupa el 8 lugar en la generación de empleos directos como indirectos, generando 16.315 empleos en la industria y 59.763 empleos en el sector comercial (MARCELA, 2018), y representa el 3.6% de PIB del país; sin contar con los sectores que indirectamente se ven beneficiados, tales como el sector bancario, servicios entre otros.

Sin embargo, en los últimos 3 años el sector ha venido decreciendo, afectando en el empleo, surge la necesidad de innovación, de creación de nuevas estrategias y es aquí donde los equipos de alto desempeño juegan un papel importante en la planeación estratégica y la visualización de oportunidades.

Casos exitosos de equipos de alto desempeño en otros tipos de mercado analizados, muestran la viabilidad de incursionar en este tipo de proyectos; el sector autopartista bogotano, cuenta con condiciones necesarias para que los EAD puedan establecerse.

La presente investigación busca determinar las características necesarias para la creación de equipos de alto desempeño en la fuerza de ventas de 20 organizaciones autopartistas de Bogotá, así como las ventajas y desventajas que pueden ocurrir al desarrollar un modelo de equipos de alto desempeño. Partiendo de la teoría motivacional y el modelo PERFORM establecida por Ken Blanchard, se analiza los Propósitos y valores, Empoderamiento, Relación y comunicación, Flexibilidad, Optima productividad, Reconocimiento y Moral dentro de la organización y su influencia en los empleados.

1 SITUACIÓN PROBLEMA

Las organizaciones se vuelven más complejas a medida que el mercado se vuelve más competitivo, y los factores diferenciales o ventajas competitivas ya no solo surgen de la calidad y características de un bien o servicio, ahora la mayor ventaja competitiva surge de la innovación aplicada por lo individuos involucrados en el proceso productivo. Hoy solo el 9% de las empresas en Colombia son innovadoras según (Sandoval, 2013) empresario colombiano del 60% de las empresas utilizan como principal forma de innovar la adaptación de productos, de tecnología, de procesos, pero esa forma de innovar no crea valor de manera significativa porque básicamente lo que hacen es imitar y eso siempre va a implicar un rezago por parte del creador original y un esfuerzo mínimo por crear”.

Las organizaciones sin importar su actividad económica deben estar preparadas para afrontar retos más complejos, un ejemplo es el no contar con un modelo de desempeño laboral definido que permita la motivación del personal, esto se evidencia en el cumplimiento en los diferentes procesos productivos donde estos intervengan y que a su vez se convierten en el factor principal para la consecución de los objetivos y logros.

El sector de autopartes bogotano no es ajeno a esta situación, este se ha convertido en una de las industrias más importantes y con más dificultades; su importancia radica en el efecto social y económico que provoca en particular, el desarrollo de la industria de las autopartes. Por este motivo, resulta de suma importancia conocer el funcionamiento del sector, con el objeto de disponer de los elementos de juicio para identificar el valor de los equipos de alto desempeño como base en organizaciones del sector.

En Colombia el mercado ilegal de repuestos es una realidad. Las ventas de autopartes efectuadas en el 7 de agosto, en la Caracas y en los san Andresito son una amenaza para los empresarios del sector automotor Bogotano. La mayoría de estos repuestos provienen de China, Japón y Taiwán. Todos ellos se caracterizan no solo porque no son originales sino también porque no pagan impuestos ni aranceles, lo cual permite ofrecerlos a unos precios mucho más llamativos que los que presentan los originales (Asopartes, 2018).

La gran mayoría de las empresas del sector contrarrestan este mercado negro prestando un excelente servicio al cliente, con una mejor calidad de los repuestos originales y, sobre todo, con respaldo y garantía. Así mismo las ensambladoras nacionales y las marcas importadas han centrado sus esfuerzos en aumentar los porcentajes de disponibilidad de autopartes

El sector automotriz presento dificultades en 2017 con una caída del 6.1% (BBVA-Research, 2018), sin embargo, en 2018 se espera que el mercado se estabilice, el gremio que agrupa autopartistas Asopartes encontró que último trimestre se matricularon 26.000 autos nuevos con un crecimiento del 24.4% respecto al mismo periodo del año pasado y cerrando el año con un crecimiento estimado del 5.1%. Para 2019 la recuperación se consolidará con un crecimiento del 9.6%, todo esto principalmente según (BBVA-Research, 2018) por las siguientes condiciones:

- Existe un potencial de mercado amplio, con inversiones en infraestructura vial, con mejoras en seguridad y con los avances en renovación del parque automotor
- El mercado de usados, ralentizará su dinámica ante el mejor desempeño de las ventas de vehículos nuevos
- Aumento en los ingresos de las personas, las menores tasas de interés e inflación, la menor volatilidad de la tasa de cambio y la consolidación de las mejoras en confianza de los consumidores, que inició a finales de 2017. La feria del automóvil en Bogotá apoyará el crecimiento del sector en 2018. Además, el crecimiento en los precios de los vehículos se ha desacelerado, pasando de 5,7% en 2016 a -0,2% en 2017

Aun así, el sector autopartista sigue teniendo dificultades en el manejo del recurso humano, ya que poseen estructuras pesadas donde , organigramas y canales de comunicación demasiado rígidos que originan una necesidad inevitable y urgente de adaptación de su modelo de negocio a la situación actual, generando así un dilema de cambiar sus modelos de gestión, ya que existe un riesgo latente de ser superadas por compañías más modernas con estructuras más flexibles y dinámicas, un ejemplo claro fue la caída de las exportaciones hacia países vecinos, donde en promedio según (Asopartes, 2018) se exportaba hacia Ecuador 120.000 vehículos año y el presente año cayeron a un nivel de 40.000, sin poder tener un plan u objetivo de contingencia para este tipo de situaciones hacen que el mercado tenga que innovar y es aquí donde los grupos especializados o equipos de alto desempeño toman un papel relevante en la organización.

Vemos que el sector autopartista teniendo modelos de producción modernos y de calidad, aún está rezagado en su modelo de gestión de personal, presentando características como rotación alta de personal, índices altos de desperdicios.

Las compañías que se anticipan a los cambios tienen como base un modelo administrativo que abarca cada aspecto referente a la razón social de la organización, entienden que el buen nombre y reputación de una organización primero debe partir de sus colaboradores y luego hacia el mercado objetivo, centran su estilo de management, comunicación y relación con el cliente interno y externo de una forma diferencial.

Hoy el reto en el sector es hacer contingencia y anticipando los cambios de la actualidad, así mismo planear estrategias y objetivos que permitan un crecimiento en el sector. Es aquí donde los equipos de alto desempeño son claves, primero para minimizar los efectos negativos del presente y segundo para pensar en un futuro más próspero.

Se busca así colocar dar más herramientas en la implementación de un modelo administrativo que genere una nueva cultura de desarrollo organizacional con personal que se identifique con la empresa y logre a través de sus actos, demostrar que se puede hacer una nueva organización estable y sostenible en el tiempo.

2 PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

El sector automotor en Colombia es un mercado con un potencial crecimiento, según el estudio del BBVA Research (2018) en total pesa el 3.6% de la industria colombiana y ocupa el octavo lugar en la generación de empleo del país. En Bogotá el personal contratado por el sector ha crecido un 11.4% en los últimos 6 años, pasando de 693.000 personas ocupadas en 2012 a 1.048.175 en 2018 (DANE, s.f.), sin embargo, el crecimiento en los últimos tres años ha disminuido mostrando un estancamiento en la industria y por ende en el nivel de ocupación mostrando este último año con un decrecimiento del 0,3%.

El balance de este año de la industria de autopartes según Asopartes (2018) muestra que el contrabando, el mercado negro y los beneficios de marcas extranjeras frente a las nacionales son las principales causas del estancamiento de esta industria. Adicional la alta rotación de personal hace que gran parte de los recursos se gasten en capacitaciones, así la industria muestra falencias en contar con personal altamente tecnificado.

Se espera que el sector se recupere en 2019, principalmente por el aumento en los ingresos de las personas, las menores tasas de interés e inflación, la menor volatilidad de la tasa de cambio y la consolidación de las mejoras en confianza de los consumidores y el crecimiento en los precios de los vehículos se ha desacelerado, pasando de 5,7% en 2016 a -0,2% en 2017 (BBVA-Research, 2018). Por ende, la contratación de personal en el sector crecerá de manera similar al de la industria, principalmente en las áreas que inciden en la fabricación de autopartes.

Por lo tanto, se define como problema de la investigación:

¿Las características de los Equipos de Trabajo de Alto Desempeño son una alternativa válida para la recuperación y crecimiento del sector autopartista en Bogotá, principalmente en el establecimiento y consolidación de una cultura de desempeño organizacional que fomente la mejora continua y el trabajo en equipo?

3 OBJETIVOS DEL ESTUDIO

Con el problema de investigación definido, se establecen los siguientes objetivos, para el trabajo desarrollado:

OBJETIVO GENERAL

Determinar las características de los equipos de alto desempeño en la creación de ventajas competitivas en 20 organizaciones autopartistas de la ciudad de Bogotá.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Caracterizar los equipos de alto desempeño en organizaciones en 20 empresas sector autopartista en Bogotá.
- Identificar los factores de éxito y fracaso en las empresas de auto partes para la creación de equipos de trabajo de alto desempeño.
- Establecer como los equipos de alto desempeño son creadores de ventajas competitivas.

4 JUSTIFICACIÓN

El sector autopartista ha tenido un crecimiento cercano al 3% anual (BBVA-Research, 2018) y las organizaciones que hacen parte de este sector tienen estrategias corporativas similares para el cumplimiento de los objetivos estratégicos planteados. No hay innovaciones relevantes que hagan estas organizaciones tengan crecimientos superiores al promedio de la industria. En cuanto al recurso humano el sector se ve rezagado en las formas y modelos para incentivar al personal, utilizando métodos tradicionales tales como el cumplimiento de Presupuesto en ventas, sin que el trabajador lo perciba como un beneficio de su actividad laboral, adicional no se motiva o capacita para el trabajo en equipo, cada área trabaja por separado, y los objetivos generales de la organización quedan relegados y a menudo no son cumplidos.

Se ha demostrado que aquellas empresas que trabajan en equipo cuentan con crecimientos sobresalientes en el mercado en donde se encuentran, casos como Circo del Sol, Apple, Google, Nestlé, Starbucks a nivel internacional, o casos como el de Quala, Crepes and Waffles a nivel Colombia demuestran que su ventaja competitiva está en el factor humano más que en los beneficios de un producto o servicio; basan el funcionamiento en las personas y de esta manera cumplen con los resultados de manera frecuente en comparación con su competencia u otros mercados. Para (Katzembach), El trabajo en equipo es considerado un punto clave y una ventaja competitiva. Lee Iacocca, responsable de la creación del Ford Mustang resume todas sus operaciones de negocio en tres palabras: **Personas, Producto y Utilidad** y afirma que las personas ocupan el primer lugar, a menos que se tenga un buen equipo, poco se puede hacer con las otras dos.

Diferentes organizaciones han visto como el trabajo en equipo es algo natural tanto en la vida laboral como personal, y debido a esto se ha convertido en una importante estrategia para obtener mejores resultados. Cada vez más centran su atención en buscar mejores formas o modelos en pro del bienestar de su personal, motivándolo y generándoles satisfacción con el trabajo realizado dentro de la organización, todo con el fin de poder

generar un ambiente propicio para la creación de ideas y estrategias que permitan obtener logros cada vez más altos y así tener ventajas competitivas dentro de un mercado más competitivo.

Las empresas están formadas por equipos y sin saberlo las personas pasan de un equipo a otro, de un área a otra, comités, equipos temporales, equipos interdisciplinarios, equipos administrativos y equipos de ventas, hasta cambiar de grupo social. El porcentaje de tiempo que se gasta en equipos es enorme. Según una encuesta realizada por (PORTAFOLIO, 2009) en varias organizaciones de diferentes sectores, muestra que los gerentes gastan típicamente entre el 30 y el 99% de su tiempo en reuniones o trabajos de equipo.

El éxito en cualquier idea de negocio está en el conocimiento colectivo y diverso debido a esto los equipos son vistos como solución o camino para la realización de un trabajo de manera eficiente. Blanchard en su libro Liderazgo al Mas Alto Nivel (2006) define a los equipos como unidades fundamentales de producción que proporcionan una sensación de valor, conexión y significado a las personas que lo conforman que, con una administración adecuada y la ayuda de la tecnología, los equipos virtuales pueden ser eficientes en todas las tareas realizadas.

Las organizaciones autopartistas no tienen claridad entorno a la formación de equipos especializados solo el 10% de las empresas existe satisfacción total sobre la efectividad de los equipos de trabajo (PORTAFOLIO, 2009), lo que quiere decir que en un 90% hay margen de mejorar y transformar, en consecuencia, la creación de equipos y su posterior desempeño sigue siendo un tema pendiente en las organizaciones, no se están haciendo los esfuerzos necesarios para la motivación de sus equipos de trabajo.

Es aquí donde surge la oportunidad de realizar una aproximación con un enfoque teórico y crítico sobre los equipos de alto desempeño, sus características, desarrollo, impacto y papel dentro de los procesos comerciales, productivos y administrativos del sector. Partiendo de un diagnóstico del sector, su recurso humano y posteriormente identificar las características necesarias para formar equipos de alto desempeño, esto ha permitido a empresas de diferentes sectores tener modelos de gestión innovadores en donde el factor

humano y sus funciones hacen parte de la estrategia y el cumplimiento de metas, en donde se puedan generar ventajas competitivas e innovadoras que el mercado autopartista necesita, de esta manera proponer los cambios necesarios para mejorar las condiciones de la organización para la creación y ejecución de equipos de alto de desempeño en mercado autopartista.

Las organizaciones deben tener presente todas las herramientas gerenciales dadas en el entorno de la administración para el manejo del personal, y entender que estas son al final las que les darán flexibilidad y eficiencia al momento de afrontar las necesidades de un mercado cambiante y globalizado; hoy los directivos deben velar por la correcta ejecución de los procesos y qué la organización mantenga la sinergia dentro de la misma.

5 METODOLOGIA

El presente trabajo es de tipo documental, abordando teorías de motivación de personal y manejo de grupos enfocados, donde se analiza la teoría administrativa tradicional con teóricos como Webber, Maslow, Mayo, David McClelland y Follet ; destacando su aporte en la teoría de las relaciones humanas, la cual es la estructura de las teorías directamente relacionadas a los equipos de alto desempeño, siendo el modelo PERFORM (propuesto por Ken Blanchard) el aplicado al presente proyecto, el cual toma la motivación como base principal para el funcionamiento de los equipos de alto desempeño. Para la presente investigación se utilizó como base fuentes secundarias; se realizó una búsqueda electrónica de la literatura en bases de datos E-books 7-24, Alfaomega, ProQuest y Google Academics en español e inglés, con los términos “Equipos de alto desempeño”, “Teoría de relaciones humanas”, “Coaching”.

La investigación es abordada con un enfoque cualitativo donde se realiza un tipo de investigación descriptiva, con el fin de identificar las características necesarias para la creación de equipos de alto desempeño en las organizaciones autopartistas de la ciudad de Bogotá, Colombia.

La muestra de este proyecto para el análisis de la información radica en los jefes de ventas de 20 organizaciones autopartistas de Bogotá, Colombia, cuyos criterios de inclusión: Empresas comercializadoras de autopartes que tengan una fuerza de venta superior a 10 personas, Portafolio de ventas similar, Manejo de comisión de ventas. Se excluyeron empresas autopartistas fabricantes de automóviles. Las empresas que cumplen con los criterios de inclusión son:

1. CIOSA AUTOPARTES	2. PELAEZ HERMANOS
3. TARSON Y CIA	4. PARTEQUIPOS S A
5. ATLANTIS AUTOPARTES	6. PROMOTORA INTERNACIONAL DE PARTES SAS
7. SIMONIZ S.A.	8. BOST COLOMBIA S A S
9. MULTIPARTES DE COLOMBIA	10. INCOLBEST
11. ARANI SA	12. ACUMULADORES DUNCAN S.A.S.
13. INNOVATEQ S. A.S	14. MUNDIAL DE PARTES
15. SPECTRUM BRANDS COLOMBIA	16. GABRIEL DE COLOMBIA
17. DRAYCO	18. MECANELECTRO
19. IMPORTADORAS ASOCIADAS	20. COÉXITO

A las empresas seleccionadas se les practico una encuesta de 14 preguntas cerradas de tipo descriptivo con escala numérica de 1 a 6, donde uno (1) es “Totalmente Desacuerdo” y (6) seis es “Totalmente De acuerdo”. La encuesta fue elaborada, en el programa Google Forms. El análisis de la información se realizó por medio de tabulación de las respuestas de las encuestas donde se obtuvo un porcentaje y se procedió a su interpretación. La información fue tabulada en el programa Microsoft Excel 2013.

Adicional a cada empresa se le aplico el modelo PERFORM, según la información suministrada por la organización al público donde se analizó los siguientes factores:

- Misión, Visión, Valores
- Dotación Fuerza de Ventas
- Fondo De Empleados
- Comisión Por Presupuesto
- Indicadores De Gestión
- Crecimiento Dentro De La Organización (Plan Carrera)
- Celebración Días Especiales (Aniversario, Fin De Año, Cumpleaños, Etc.)
- Otros Beneficios (Primas Extra Legales, Flexibilidad De Horarios, Alimentación)
- Educación (Subsidio Para Estudio, Capacitaciones, Crecimiento Profesional).

Se realiza un análisis entre los resultados obtenidos en la encuesta aplicada a los jefes de ventas y el análisis PERFORM de cada empresa, determinando si cuentan con las condiciones necesarias para establecer equipos de alto desempeño.

6 MARCO TEORICO

A lo largo de la historia las organizaciones han evolucionado en el trato y manejo de personal, pasando de un cumplimiento de tareas simples a un nivel propositivo donde cada área y cada individuo pueden hacer de su trabajo algo revolucionario y obtener resultados significativos, y es aquí donde la generación de un ambiente propicio para la innovación y la creatividad hace parte estratégica para la organización.

En un principio el factor humano dentro las organizaciones era visto con poca importancia el trabajador era alguien de poca confianza, y teóricos tradicionales como Weber y Taylor veían al trabajador como alguien holgazán y donde las reglas debían ser establecidas sin considerar o tener en cuenta las necesidades de este en el desarrollo de sus actividades.

Posteriormente Mary Parker Follet y Henry Fayol plantean que el éxito o logro de objetivos organizacionales parten a partir de la confianza a los empleados y comienza a hablarse que una empresa posee una fuerza viva, móvil y fluida, y que está representada en las personas que reaccionan y responden a estímulos. (Serzo, 1983) Se define que gran parte de los problemas de una organización, están basados en relaciones humanas.

Se comienza a hablar de motivación, liderazgo, comunicación, grupos y equipos de trabajo; los trabajadores comienzan a tener un papel decisivo en la organización y por esto se ve un mejor nivel educativo y salarial.

Posteriormente con Abraham Maslow (1943) publica su teoría de la motivación humana y establece que cada trabajador tiene necesidades y que conforme se satisface cada una se genera una nueva necesidad, partiendo de las básicas y finalizando en las de autorrealización. Se comienza hablar de equipos y surgen las condiciones básicas para su formación, tales como el respeto, reconocimiento, estabilidad y desarrollo profesional. Nacen diferentes definiciones y teorías acerca de grupos y equipos de trabajo.

Para Frederick Herzberg las personas están influenciadas por dos factores La satisfacción que son esas actividades que generan un reto en el cargo que una persona desempeña y la insatisfacción está en función del salario, el ambiente, la supervisión, los compañeros y en general, el contexto que rodea el cargo.

David McClelland sostuvo que las personas poseen las siguientes necesidades:

- De logro.
- De poder.
- De necesidad de afiliación o relaciones sociales.

El impacto que han tenido las teorías y los modelos tradicionales de liderazgo en la generación y reproducción de determinados estilos de relaciones y prácticas laborales, ha llevado al liderazgo como “una relación social, que abre los espacios para implementar nuevas prácticas y relaciones laborales y, con esto, desarrollar creativas estrategias que potencian la vinculación “yo-tú” / “nosotros /-los otros” (Ascorra, 2008, p.74). Así, el liderazgo implica unas prácticas que facilitan no solo su ejercicio, sino también generar unas condiciones y motivaciones hacia el trabajo (Aburto & Bonales, 2011; Anderson, 2010; Robles, Garza & Medina, 2008).

Las teorías tradicionales sostenían que el objetivo principal de las organizaciones era mantener el orden, la estabilidad y el equilibrio, y así alcanzar resultados predecibles (Ahumada, 2010; Contreras & Barbosa, 2013). No obstante, la organización asume cada vez más retos y nuevos objetivos y considera que el liderazgo debe asumir el cambio promoviendo lo que Heifetz, Grashow y Linsky (2009) llaman un desequilibrio productivo.

Desde esta perspectiva, lograr equipos de trabajo requiere que se centre la atención en cómo organizar el talento humano, analizando los elementos implicados y las interrelaciones que emergen dentro de los procesos (Ahumada, 2010).

El cambio no solo es del entorno, involucra la gerencia del talento humano, la cual debe ser la unidad estratégica que favorezca el desarrollo organizacional por medio de la generación de un clima de libertad, respeto, confianza con base en la estructura organizacional y filosofía de la misma (Dávila, Escobar, Mulett, & Uribe, 2012; Palamary, 2012; Pons, & Ramos, 2012).

Para determinar las características de un equipo de alto desempeño requiere delimitar las diferencias entre un grupo y un equipo, Un grupo de trabajo es un conjunto de personas donde cada uno busca un resultado ante una tarea u objetivo específico. El equipo de trabajo es un número más reducido de personas con habilidades complementarias, que se encuentran comprometidas con un propósito, un conjunto de metas de desempeño y un enfoque común, por los cuales son co-responsables (Katzembach, 2003).

(James Arthur Finch Stoner, 2006) define un equipo como dos o más personas que interactúan e influyen entre sí, con el propósito de alcanzar un objetivo en común.

(Franco Gutiérrez, 2001), caracteriza los equipos auto-dirigidos donde sus miembros tienen la libertad de poner en práctica las soluciones planteadas, asumiendo la responsabilidad de los resultados y el control colectivo del trabajo, definen las tareas, organizan sus descansos, eligen en forma colectiva los procesos de seguimiento y control, asumen sus metas, rotan sus trabajos, determinan escalas salariales y estímulos de acuerdo con habilidades y contratan, promueven o despiden a sus integrantes.

Cuando se habla de equipos de alto desempeño (Uribe, 2013) se piensa que todas las personas deben tener un alto nivel intelectual, altas competencias para desarrollar una actividad determinada; aunque estas características facilitarían el logro de objetivos, la clave está en encontrar personas con diferentes conocimientos y competencias para el logro de las metas.

Sin embargo, Ken Blanchard quien ha impactado la administración y la gerencia de personas y compañías, autor, conferencista y consultor empresarial. Es descrito como uno de las personas más interesantes, poderosas y compasivas del mundo de los negocios de hoy. define un equipo como dos o más personas que se unen para un propósito común y que son mutuamente responsables de los resultados. Un grupo de trabajo de una misma área no puede ser catalogado como equipo, tiene un potencial para poderlo ser, siempre y cuando se establezca un propósito o meta clara, los valores, estrategias y responsabilidades.

Trabajar en equipo es una prioridad ya que está ligado directamente en el cumplimiento de los objetivos de la organización y en la motivación del personal, ya que permite que haya compañerismo e inclusión al momento de ejecutar una tarea.

Hoy las organizaciones que incentivan entre sus trabajadores un ambiente de armonía y motivación tienen mejores resultados. Trabajar en equipo hace que las tareas y objetivos más complejos de la organización sean manejadas de mejor manera, encontramos equipos tales como equipos de gestión, equipos de dirección, equipos inter funcionales de alta dirección, etc. Especializados en diferentes áreas y con objetivos específicos en cada una.

En los últimos años cada vez más organizaciones han impulsado en trabajo en equipo como bases de sus principios corporativos. Un equipo es aquel que cumple de manera sobresaliente los objetivos y metas propuestas, adicional tiene resultados sobresalientes.

Según (BLANCHARD) Los equipos pueden ejecutar mejor y con mayor rapidez, y cambiar más fácilmente que las estructuras jerárquicas tradicionales. Tienen el poder de aumentar la productividad y la moral o destruirlas.

Características

(BLANCHARD, 2006) Agrega que los equipos no son simplemente algo agradable de tener. Son unidades fundamentales de producción. Además, proporcionan una sensación de valor, conexión y significado a las personas que forman parte de él y no hay razón para que el tiempo y la distancia impidan a las personas interactuar como un equipo. Con una administración adecuada y la ayuda de la tecnología, los equipos virtuales pueden ser en todo tan productivos y gratificantes como los equipos cara a cara”.

Así mismo Ken Blanchard habla acerca de tener los objetivos claros y los define como la característica principal y fundamental de un equipo de alto desempeño sin estos no hay posibilidad de formar uno, posteriormente (BLANCHARD, 2006) identifica siete características esenciales para el éxito de un equipo, basadas en su modelo PERFORM o ejecutar en español, las cuales son:

1. Propósito y valores

Un equipo de alto desempeño lo primero que debe tener es un propósito de aquí parte la construcción del equipo, debe contar con valores estas deben estar estrechamente relacionadas con la visión y misión de la organización, adicional debe contar reglas de cómo se va manejar el equipo (toma de decisiones, conducta entre otros)

2. Empoderamiento

Un equipo de alto rendimiento funciona de manera horizontal, lo conforman personas empoderadas, autónomas, y que tienen el poder de decisión.

3. Relaciones y comunicación

En un equipo de alto rendimiento la comunicación fluye libremente se escucha, se apoyan entre sí, se conocen y se respetan. La diferencia entre cada miembro es tomada como fuente de creatividad y como generadora de nuevas opciones.

4. Flexibilidad

Un equipo de alto desempeño es flexible, no cuentan con responsabilidades o funciones fijas, estas pueden variar en el desarrollo del equipo, son adaptables al cambio.

5. Óptima productividad

Un equipo de alto desempeño siempre está en un proceso de mejora continua, no se conforman con hacer “lo justo”.

6. Reconocimiento y aprecio

El reconocimiento a la labor es esencial para que un equipo de alto desempeño funcione.

7. Moral

La moral es el resultado de las 6 características antes mencionadas. Los miembros del equipo se sienten motivadas a la consecución del objetivo. Uniendo estas características podemos encontrar un ambiente propicio para el cumplimiento de los objetivos establecidos, y cada miembro del equipo tendrá la mejor disposición para afrontar los retos que se encuentre en cada organización.

Lo equipos de alto desempeño implican una inversión de tiempo y recursos, sin embargo, estos pueden fallar si no se tiene claro cuál objetivo van a cumplir y por esto BLANCHARD identifica 10 razones por las cuales lo equipos de alto desempeño pueden fallar.

- 1.** Falta de un reglamento que defina el propósito del equipo y la forma como trabajará en conjunto para lograr dicho propósito
- 2.** Incapacidad de decidir sus miembros no son interdependientes y mutuamente responsables
- 3.** Falta de responsabilidad mutua
- 4.** Falta de recursos para llevar a cabo el trabajo, incluido el tiempo
- 5.** Falta de liderazgo eficaz y falta de liderazgo compartido

6. Falta de normas que fomenten la creatividad y la excelencia
7. Falta de planeamiento
8. Falta de apoyo administrativo
9. Incapacidad de hacer frente a los conflictos
10. Falta de capacitación a todos los niveles en habilidades de grupo

Estas razones se pueden evitar teniendo un grupo motivado, ya que este puede hacer frente a las dificultades de mejor manera y unidos, agrega que la organización debe ser la primera gestora de incentivos ya que si esta duda del trabajo de equipo es difícil que este se pueda consolidar.

Etapas

(BLANCHARD, 2006) Concluye “que en los últimos sesenta años han demostrado de manera sistemática que, independientemente de su propósito, los equipos, como los individuos, pasan por etapas de desarrollo a medida que crecen”, identifico cinco etapas de desarrollo muy similares de las características mencionadas anteriormente.

1. Orientación
2. Insatisfacción
3. Integración
4. Producción
5. Terminación

Figura 1. Etapas del modelo de desarrollo de equipos

Fuente: (BLANCHARD, 2006)

En el proceso de formación de los equipos de alto desempeño Blanchard mide estas etapas en dos variables moral y productividad, además hace énfasis en la importancia de diagnosticar el nivel de productividad y de moral para tener clara la etapa de desarrollo de un equipo y entender sus necesidades en un momento dado.

Orientación

En un inicio, un equipo de alto desempeño necesita que se les direcciones, llegan con una moral alta, con expectativas elevadas y en algunos momentos poco realistas, adicional no tienen claro las normas, las funciones, las metas y los tiempos.

En esta etapa la figura de líder aparece para establecer un propósito y dirección. La moral es moderadamente alta y la productividad es baja en esta etapa. El reto en la etapa es hacer que el equipo de sus primeros pasos, desarrollar código de equipo y forjar relaciones y confianza. Esta etapa puede tomar entre 5% y 10% de la vida del equipo si los objetivos y tareas son fáciles. Si por contrario son complejos, el equipo puede invertir entre el 30 y el 60% de su tiempo en esta etapa.

Insatisfacción

A medida que el equipo aumenta su experiencia, la moral tiende a disminuir ya que por lo general al inicio sus expectativas y aspiraciones son altas, se comienzan a generar dificultades para el logro de tareas y al ser un grupo nuevo se generan confusiones y frustraciones, aumenta la productividad sin embargo es opacada por una moral baja. La tarea del líder en esta etapa es ser conductor y una fuente de apoyo para los integrantes del equipo.

Hacer frente a los problemas de poder, control, conflicto y así comenzar a trabajar en conjunto de manera eficaz es el reto más grande en esta etapa. Contrarrestar la baja moral debe ser una prioridad ya que es posible que el equipo se quede estancado al ver que no hay una sinergia.

Integración

En esta etapa el equipo presenta una productividad media y una moral en crecimiento ya que a medida que se abordan y resuelven los problemas de la etapa anterior se genera más confianza entre los miembros. Las capacidades técnicas mejoran y se crean prácticas que permiten mejores resultados. En esta etapa se tiene un compromiso alto con los objetivos planteados desde un inicio, la comunicación se hace más abierta y así se comparte responsabilidades y el liderazgo compartido.

Producción

Esta etapa se centra en el desempeño y el mejoramiento continuo, las funciones y las metas son claras, ejecutan las labores de forma ordenada y es aquí donde cumplen los objetivos de manera sobresaliente, el nivel de productividad es alto al igual que la moral del equipo, gracias al reconocimiento de su labor

El reto en la etapa es mantener el desempeño alto, la motivación y el reconocimiento a la labor deben ser constantes.

Terminación

Esta etapa según (BLANCHARD, 2006) por lo general no llega a equipos no específicos a menos que haya una reestructuración importante dentro de la organización. Sin embargo ocurre en los equipos especiales, que se formaron solo para cumplir ciertas metas u objetivos específicos. La productividad y la moral pueden afectarse a medida que se acerca la terminación del equipo. El reto en la etapa de terminación es mantener la productividad y la moral necesarias hasta terminación, el reconocimiento y la celebración.

Existe coincidencia entre estas etapas, podemos encontrar algunos elementos de cada etapa en todas las demás. Un equipo puede estar en la etapa de orientación y debe desarrollar un propósito claro, no significa que no lo pueda revisar y reformular en las etapas posteriores.

Liderazgo

Para Blanchard (2006) las tres claves para un liderazgo de equipo eficaz son el **diagnóstico**, o capacidad de evaluar las necesidades y la etapa de desarrollo del equipo, la **flexibilidad**, o capacidad de utilizar una diversidad de comportamientos de liderazgo, y el **ajuste**, o capacidad de utilizar comportamientos de liderazgo que satisfagan las necesidades de desarrollo del equipo. Para él es esencial que los miembros del equipo adopten actitudes y perspectivas de construcción de comunidad y establece las siguientes consideraciones para crear y mantener equipos de alto desempeño:

1. Los miembros del equipo deben desarrollar una actitud de aprendizaje todo cuanto sucede en el equipo es útil. No existen fracasos, sólo oportunidades de aprendizaje.
2. El equipo debe crear un ambiente de confianza. La confianza se crea al compartir información, ideas y habilidades. Crear confianza exige que los miembros del equipo cooperen en lugar de que compitan, juzguen o culpen. Es crucial que los miembros del equipo se comuniquen de manera abierta y sincera y demuestren respeto por los otros.
3. El equipo debe valorar las diferencias, la variedad de puntos de vista está en el corazón de la creatividad.
4. Los miembros deben ver al equipo como un todo, como un sistema vivo, antes que, como una reunión de individuos, los miembros del equipo comienzan a pensar en términos de "nosotros antes que de "usted" y "yo".

Blanchard (2006) hace referencia que el tipo de liderazgo a aplicar en los equipos de alto desempeño debe estar enfocado en dos variables fundamentales, el grado de dirección y grado de apoyo, y que estas variables aumentan o disminuyen en la medida del desarrollo del equipo.

(BLANCHARD, 2006) Establece cuatro estilos de liderazgo: **dirección, entrenamiento, apoyo y delegación** que varían en cantidad de dirección y de apoyo que se ofrecen, y la cantidad de responsabilidad de liderazgo que asuman los miembros del equipo.

Figura 2. Ajuste de los estilos de liderazgo

Fuente: (BLANCHARD, 2006)

Para establecer el estilo adecuado de liderazgo, Blanchard (2006) establece que primero debe determinar en qué etapa de desarrollo el equipo está en relación con su meta, tomando en la productividad y la moral como eje fundamental (figura 2), hecho esto se puede definir qué estilo de liderazgo debe tener el equipo en cada etapa, esto ayudará al equipo a avanzar hacia el alto desempeño, o mantenerlo.

ETAPA	ORIENTACION	INSATISFACCION	INTEGRACION	PRODUCCION	TERMINACION
TIPO DE LIDERAZGO	DIRECTIVO	ENTRENAMIENTO	APOYO	DELEGACION	APOYO
CARACTERISTICAS	<p>En los inicios de cualquier equipo se necesita una alta dirección ya que se debe establecer las metas, así como su correcto seguimiento.</p> <p>Los miembros del equipo necesitan aliento y seguridad, así como desarrollo de habilidades y estrategias para trabajar conjuntamente y para el logro de las tareas.</p>	<p>En esta etapa se debe tener una alta dirección y aumentar el nivel de apoyo, el equipo necesita fortalecer su propósito, valores, así como la coordinación entre los miembros, así se podrá contrarrestar los problemas e inconformidades. El equipo empieza a aprender la forma de trabajar de lo demás y la forma de resolver los conflictos.</p>	<p>En esta etapa la integración disfruta de mayores niveles de moral y armonía y un continuo aumento de la capacidad para realizar la tarea, a medida que los miembros aprenden a trabajar conjuntamente. El liderazgo aplicado debe ser únicamente de apoyo y con baja dirección.</p>	<p>En esta etapa, los miembros del equipo tienen una moral alta, además la cantidad y calidad del trabajo producido son altas.</p> <p>En este punto el equipo por lo general proporciona su propia dirección y su propio apoyo. El liderazgo aplicado en esta etapa está en cada miembro, no se necesita supervisión.</p>	<p>En esta etapa se recomienda incrementar el apoyo, ya que la moral del equipo se ve afectada debido a la conclusión de los objetivos, así se podrá contar con un alto rendimiento hasta la terminación o conclusión del equipo.</p>

Tabla 1 Tipos de Liderazgo en etapas de formación de equipos de alto desempeño

Fuente: (BLANCHARD, 2006)

BARRERAS

Según (BLANCHARD) encontramos diferentes barreras para el correcto desempeño de los equipos de alto desempeño:

- Metas no claras.
- Definición no clara de roles y responsabilidades.
- Falta de estructura de proyectos.
- Falta de compromiso.
- Comunicación deficiente.
- Liderazgo deficiente.
- Rotación de los miembros de equipo de proyecto.
- Resistencia al cambio

Sin embargo para minimizar estas barreras es importante determinar en qué etapa se encuentra el equipos de trabajo, su nivel de productividad y moral, así como el compromiso por parte de la organización para soportar y apoyar al equipo de trabajo en cuanto a la entrega de herramientas e información necesarias para el correcto funcionamiento del equipo, también realizar un buen proceso de selección de los miembros en donde se tengan en cuenta competencias técnicas y sus competencias personales que permitan realizar la integración del equipo y entablar buenas relaciones.

7 MODELOS DE EQUIPOS DE ALTO DESEMPEÑO

La formación de equipos de alto desempeño involucra contar con condiciones previamente establecidas en las organizaciones, tales como incentivos, motivación de personal y estructura, por ende, para el presente proyecto se realiza un análisis de los principales modelos para la creación de equipos de alto desempeño, se realiza una breve aproximación para establecer el más adecuado para el presente proyecto.

MODELO	CARACTERISTICA
Modelo de Eficacia Grupal de Hackman	Es modelo de formación de equipos de alto desempeño, donde da mayor importancia al diseño del equipo que a la interacción grupal; puede identificar los elementos que determinan el nivel de eficacia de un equipo al momento de cumplir una tarea. Este modelo define primero los criterios de efectividad de un equipo; luego determina las condiciones que inciden en esa efectividad.
Modelo Tradicional	El modelo tradicional se basa en tres factores clave, que determinan el desempeño y productividad de los equipos de trabajo. Para realizar un diagnóstico de un equipo según este modelo, se debe analizar la actuación del grupo y así determinar en cuál de los tres factores se debe intervenir para mejorar el desempeño. Miembros individualmente: habilidades de gestión, interpersonales y aquellas necesarias para la toma de decisiones y solución de los problemas. El equipo: normas, los roles, la integración, la responsabilidad mutua y el tamaño del equipo. Contexto organizacional: Ambiente, Cultura organizacional
EL MODELO 3P Y 3C	Este modelo considera los seis factores clave que determinan la productividad y el desempeño de los equipos de trabajo. Propósito, Proceso, Participación, Confianza, Comunicación y Compromiso.
El modelo Scores de las organizaciones de alto desempeño	Fue establecido principalmente para organizaciones de alto desempeño; pero puede ser aplicado también a la formación de equipos de alto desempeño.
EL Modelo Bombero para equipos de alto desempeño	El Modelo Bombero para Equipos de Alto Desempeño, inspirado del modelo PERFORM de Blanchard, tiene un enfoque más real a lo que se considera el Buen Líder y Liderazgo de Servicio, como pilares fundamentales para el desarrollo de equipos de alto desempeño
Modelo PERFORM	En este identifica siete características o puntos cruciales de los equipos de alto desempeño, representadas por un acrónimo formado por la palabra inglesa PERFORM (Propósito y valores, Empoderamiento, Relaciones y comunicación, Flexibilidad, Optima productividad, Reconocimiento y aprecio y Moral)

Tabla 3 Modelos Analizados

Fuente: Construcción propia

8 CASOS DE ÉXITO

Como resultado a lo expresado en el marco teórico y diferentes modelos propuestos encontramos casos donde los equipos de alto desempeño han sido satisfactorios en los diferentes procesos de diferentes organizaciones, adicional encontramos sinergias para la aplicación en las empresas de autopartes en Bogotá.

CASO	OBSERVACIONES	FACTOR DE ÉXITO
Enfoca sus esfuerzos en hacer sentir al empleado cómodo y motivado.	Ambiente de amplia participación El compromiso de los empleados Innovación en todas las áreas de la organización Capacitación constante
Se enfoca principalmente en la ayuda que da a sus empleados.	Motivación del personal Incentivos remunerados y no remunerados Confianza Ambiente de amplia participación
Enfoca sus esfuerzos en la capacitación de su personal y el trabajo en equipo.	Mejoramiento constante Incentivos remunerados y no remunerados Ambiente de amplia participación Trabajo en equipo
Está enfocado en un cambio organizacional en pro del trabajo en equipo mediante pruebas piloto en diferentes áreas.	Capacitación constante Ambiente adecuado para realizar trabajo Motivación del personal Ambiente de amplia participación

Tabla 4 Modelos Analizados

Fuente: Construcción propia

9 CAPITULO 1, CARACTERIZACION

El sector autopartista ocupa el segundo lugar en términos de venta del sector automotriz, aunque su participación dentro de este mercado se estima en un 20% Según la Universidad Nacional de Colombia, este sector lo componen:

- Proveedores nacionales e internacionales que abastecen de piezas a fabricantes, ensambladores y distribuidores.
- Empresas fabricantes de piezas que suministran tanto a ensambladores como distribuidores.
- Compañías ensambladoras de vehículos ligeros, camiones, buses y motocicletas.
- Las transportadoras de mercancías, que movilizan las piezas entre cada uno de los grupos anteriormente señalados.
- Las sociedades distribuidoras, cuyo objeto social es la comercialización de autopartes.

Este último será el motivo del estudio, se toma como muestra 20 sociedades distribuidoras de autopartes de la ciudad de Bogotá, de los cuales se realiza una encuesta a los coordinadores comerciales de cada una que, en su función de líder, pueden proveer información más precisa entorno a las organizaciones estudiadas.

Con base en la encuesta formulada y el modelo PERFOM propuesto por Blanchard, se encuentran características necesarias para la conformación de equipos de alto desempeño a una muestra de 20 empresas auto artistas en Bogotá, se analiza las condiciones presentes en estas organizaciones y la posibilidad de formación de EAD.

CIOSA AUTOPARTES

Ciosa Autopartes nació en el año de 1988, cuando se decide incursionar en la importación y distribución de autopartes en México, especializándose en la línea de partes eléctricas. En el año 2014 abre la primera sucursal en Bogotá.

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

Misión	✓	Objetivos	✗
Visión	✗	Valores corporativos	✓

Tabla 5 Objetivos Estratégicos CIOSA
Fuente: Construcción Propia

Esta organización en sus plataformas de comunicación tiene publicado su misión y valores corporativos, lo cual muestra que tienen claro las funciones que se están realizando y como se deben realizar, sin embargo en cuando a su visión y objetivos no están publicados, y debido a esto sus empleados tienen la información en cuando al futuro al cual se quiere llegar en la organización.

INCENTIVOS

En temas motivacionales Ciosa cuenta con un modelo de incentivos que van acorde a la creación de Equipos de alto desempeño, muestre que la organización tiene presente a sus empleados y entiende la necesidad de mantenerlos motivados.

Dotación Fuerza de Ventas	✓
Fondo De Empleados	✓
Comisión Por Presupuesto	✓
Indicadores De Gestión	✓
Crecimiento Dentro De La Organización (Plan Carrera)	✓
Celebración Días Especiales (Aniversario, Fin De Año, Cumpleaños, Etc.)	✓
Otros Beneficios (Primas Extra Legales, Flexibilidad De Horarios, Alimentación)	✓
Educación (Subsidio Para Estudio, Capacitaciones, Crecimiento Profesional)	✓

Tabla 6 Incentivos CIOSA
Fuente: Construcción Propia

PERFORM

			CALIFICACION
P	PROPOSITO Y VALORES	La Vision, Mision y propositos de la empresa son claras	6
E	EMPODERAMIENTO	Me permiten tomar decisiones correspondientes a mi cargo	6
		Las opiniones o sugerencias son tenidas en cuenta en la organización	4
R	RELACIONES Y COMUNICACIÓN	Hay un trato cordial y amable entre los trabajadores	6
		La comunicación dentro de la organización es clara, concisa e involucra a todos los los empleados	5
		La información que brinda la organización permite el correcto cumplimiento de las tareas establecidas	SI
F	FLEXIBILIDAD	Las reglas y procedimientos son claros y le permiten hacer un buen trabajo	2
O	OPTIMA PRODUCTIVIDAD	Cuando la organización tiene nuevos objetivos o retos, generalmente se trabaja en	Equipos de trabajo específicos
		En la organización cuando tiene un objetivo en común, se trabaja en equipo	6
		Frecuentemente la organización realiza capacitaciones a todo el personal	5
R	RECONOCIMIENTO Y APRECIO	Cuando hago un buen trabajo, recibo el reconocimiento que debería recibir	5
		Los beneficios ofrecidos por la empresa lo incentivan a realizar un mejor trabajo	5
M	MORAL	Se siente orgulloso de trabajar en la organización y el trabajo realizado	6

Tabla 7 Encuesta PERFORM CIOA

Fuente: Construcción Propia

La percepción de la fuerza comercial hacia la organización es positiva, tienen conocimiento entorno a los objetivos, lo cual es el punto más importante para la creación de equipos de alto desempeño, en cuanto al empoderamiento la fuerza comercial tiene la posibilidad de tomar decisiones respecto a su labor, sin embargo, consideran que sus opiniones o comentarios no son tenidos en cuenta. A pesar de tener ambiente laboral cordial y respetuoso, sus procedimientos y reglas no permiten el buen desarrollo de las actividades.

En cuando al reconocimiento y la moral, la fuerza de ventas se siente motivada en la organización, los incentivos y reconocimientos hacen que la moral dentro de la organización se mantenga siempre alta.

TARSON Y CIA

Es una multinacional líder en el mercado de autopartes, con más de 30 años, con sede en 16 países, 10.000 referencias de producto enfocado en diferentes líneas de negocio como lo son Vehículos Pesados, Partes Eléctricas, Lujos entre otros.

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

Misión	✓	Objetivos	✗
Visión	✗	Valores corporativos	✓

Tabla 8 Objetivos Estratégicos KTC

Fuente: Construcción Propia

Esta organización en sus plataformas de comunicación tiene publicado su misión y valores corporativos, lo cual muestra que tienen claro las funciones que se están realizando y como se deben realizar, sin embargo en cuando a su visión y objetivos no están publicados, y debido a esto sus empleados tienen la información en cuando al futuro al cual se quiere llegar en la organización.

INCENTIVOS

KTC no cuenta con incentivos extraordinarios o relevantes en el mercado, lo cual afecta directamente en la moral del trabajador, así mismo no cuentan con indicadores de gestión, por lo tanto, no cuenta con las condiciones necesarias para la formación de equipos de alto desempeño.

Dotación Fuerza de Ventas	✓
Fondo De Empleados	✓
Comisión Por Presupuesto	✓
Indicadores De Gestión	✗
Crecimiento Dentro De La Organización (Plan Carrera)	✓
Celebración Días Especiales (Aniversario, Fin De Año, Cumpleaños, Etc.)	✓
Otros Beneficios (Primas Extra Legales, Flexibilidad De Horarios, Alimentación)	✗
Educación (Subsidio Para Estudio, Capacitaciones, Crecimiento Profesional)	✗

Tabla 9 Incentivos KTC

Fuente: Construcción Propia

PERFORM

			CALIFICACION
P	PROPOSITO Y VALORES	La Vision, Mision y propositos de la empresa son claras	5
E	EMPODERAMIENTO	Me permiten tomar decisiones correspondientes a mi cargo	5
		Las opiniones o sugerencias son tenidas en cuenta en la organización	5
R	RELACIONES Y COMUNICACIÓN	Hay un trato cordial y amable entre los trabajadores	6
		La comunicación dentro de la organización es clara, concisa e involucra a todos los los empleados	4
		La información que brinda la organización permite el correcto cumplimiento de las tareas establecidas	SI
F	FLEXIBILIDAD	Las reglas y procedimientos son claros y le permiten hacer un buen trabajo	3
O	OPTIMA PRODUCTIVIDAD	Cuando la organización tiene nuevos objetivos o retos, generalmente se trabaja en	Equipos de trabajo específicos
		En la organización cuando tiene un objetivo en común, se trabaja en equipo	4
		Frecuentemente la organización realiza capacitaciones a todo el personal	5
R	RECONOCIMIENTO Y APRECIO	Cuando hago un buen trabajo, recibo el reconocimiento que debería recibir	5
		Los beneficios ofrecidos por la empresa lo incentivan a realizar un mejor trabajo	3
M	MORAL	Se siente orgulloso de trabajar en la organización y el trabajo realizado	3

Tabla 10 Encuesta PERFORM KTC

Fuente: Construcción Propia

Esta organización comunica de manera clara sus objetivos, en cuanto a la comunicación dentro de la organización hay una buena relación entre colaboradores, adicional la organización mantiene una comunicación con su personal, adicionalmente brinda capacitaciones constantes, sin embargo no brinda las mejores herramientas para que la fuerza de ventas pueda desarrollar de manera eficiente las funciones; como se vio anteriormente los beneficios ofrecidos no son relevantes y por lo tanto la moral no es alta, y puede generar inconformidad en la fuerza de ventas.

ATLANTIS AUTOPARTES

Es un grupo conformado por varias empresas de comercialización y distribución de autopartes de otros países tales como Alemania, Japón, Brasil en el mercado colombiano.

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

Misión	✓	Objetivos	✗
Visión	✗	Valores corporativos	✗

Tabla 11 Objetivos Estratégicos ATLANTIS

Fuente: Construcción Propia

Esta organización no cuenta con publicaciones acerca de su Visión, objetivos, ni valores corporativos, puede generar confusiones entre colaboradores ya que estos no tienen conocimiento de los objetivos estratégicos de la organización, así mismo se dificulta la construcción de equipos de alto desempeño.

INCENTIVOS

Atlantis cuenta con beneficios comunes en el mercado, y estos no son casi percibidos por el empleado, generando poco sentido de pertenencia a la organización, adicional no contar con indicadores de gestión dificulta la medición de los empleados en el área y de un posible equipo de alto desempeño.

Dotación Fuerza de Ventas	✗
Fondo De Empleados	✓
Comisión Por Presupuesto	✓
Indicadores De Gestión	✗
Crecimiento Dentro De La Organización (Plan Carrera)	✓
Celebración Días Especiales (Aniversario, Fin De Año, Cumpleaños, Etc.)	✗
Otros Beneficios (Primas Extra Legales, Flexibilidad De Horarios, Alimentación)	✗
Educación (Subsidio Para Estudio, Capacitaciones, Crecimiento Profesional)	✗

Tabla 12 Incentivos ATLANTIS

Fuente: Construcción Propia

PERFORM

			CALIFICACION
P	PROPOSITO Y VALORES	La Vision, Mision y propositos de la empresa son claras	3
E	EMPODERAMIENTO	Me permiten tomar decisiones correspondientes a mi cargo	4
		Las opiniones o sugerencias son tenidas en cuenta en la organización	3
R	RELACIONES Y COMUNICACIÓN	Hay un trato cordial y amable entre los trabajadores	6
		La comunicación dentro de la organización es clara, concisa e involucra a todos los los empleados	4
		La información que brinda la organización permite el correcto cumplimiento de las tareas establecidas	SI
F	FLEXIBILIDAD	Las reglas y procedimientos son claros y le permiten hacer un buen trabajo	1
O	OPTIMA PRODUCTIVIDAD	Cuando la organización tiene nuevos objetivos o retos, generalmente se trabaja en	Areas de trabajo
		En la organización cuando tiene un objetivo en común, se trabaja en equipo	5
		Frecuentemente la organización realiza capacitaciones a todo el personal	5
R	RECONOCIMIENTO Y APRECIO	Cuando hago un buen trabajo, recibo el reconocimiento que debería recibir	4
		Los beneficios ofrecidos por la empresa lo incentivan a realizar un mejor trabajo	3
M	MORAL	Se siente orgulloso de trabajar en la organización y el trabajo realizado	3

Tabla 13 Encuesta PERFORM ATLANTIS

Fuente: Construcción Propia

En cuanto a la percepción de la fuerza de ventas hacia la organización, el empleado tiene poco conocimiento en cuando a los objetivos establecidos por la organización, y de esta forma en la organización pese haber un trato ameno, no se tienen en cuenta las opiniones del empleado. En cuando a la flexibilidad la organización no facilita el desarrollo de las actividades de la fuerza comercial; como se mencionó anteriormente los beneficios ofrecidos no son relevantes y por ende la percepción del empleado hacia estos es negativa, afectando la moral.

SIMONIZ SA

Simoniz S.A. es una empresa productora y comercializadora de cosméticos y autopartes para la conservación y mantenimiento de autos, con más de 60 años en el mercado, es líder en los mercados donde participa. Cuenta con más de 1500 empleados y tiene participación en mercados internacionales como Perú, Ecuador, Chile y Centro América

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

Misión	✓	Objetivos	✓
Visión	✓	Valores corporativos	✓

Tabla 14 Objetivos Estratégicos SIMONIZ SA
Fuente: Construcción Propia

La comunicación que brinda la organización acerca de sus objetivos estratégicos, valores, misión y visión son claros, y abiertos a los colaboradores clientes y proveedores.

INCENTIVOS

Los beneficios ofrecidos por la organización están basados en su gran mayoría a un presupuesto en ventas establecido, sin embargo, no cuentan con indicadores de gestión que permitan ver la performance de la fuerza de ventas, adicional no cuentan con beneficios relevantes que retengan al personal.

Dotación Fuerza de Ventas	✓
Fondo De Empleados	✓
Comisión Por Presupuesto	✓
Indicadores De Gestión	✗
Crecimiento Dentro De La Organización (Plan Carrera)	✗
Celebración Días Especiales (Aniversario, Fin De Año, Cumpleaños, Etc.)	✗
Otros Beneficios (Primas Extra Legales, Flexibilidad De Horarios, Alimentación)	✗
Educación (Subsidio Para Estudio, Capacitaciones, Crecimiento Profesional)	✗

Tabla 15 Incentivos SIMONIZ SA
Fuente: Construcción Propia

PERFORM

			CALIFICACION
P	PROPOSITO Y VALORES	La Vision, Mision y propositos de la empresa son claras	5
E	EMPODERAMIENTO	Me permiten tomar decisiones correspondientes a mi cargo	4
		Las opiniones o sugerencias son tenidas en cuenta en la organización	4
R	RELACIONES Y COMUNICACIÓN	Hay un trato cordial y amable entre los trabajadores	5
		La comunicación dentro de la organización es clara, concisa e involucra a todos los los empleados	3
		La información que brinda la organización permite el correcto cumplimiento de las tareas establecidas	SI
F	FLEXIBILIDAD	Las reglas y procedimientos son claros y le permiten hacer un buen trabajo	3
O	OPTIMA PRODUCTIVIDAD	Cuando la organización tiene nuevos objetivos o retos, generalmente se trabaja en	Equipos de trabajo específicos
		En la organización cuando tiene un objetivo en común, se trabaja en equipo	4
		Frecuentemente la organización realiza capacitaciones a todo el personal	5
R	RECONOCIMIENTO Y APRECIO	Cuando hago un buen trabajo, recibo el reconocimiento que debería recibir	3
		Los beneficios ofrecidos por la empresa lo incentivan a realizar un mejor trabajo	2
M	MORAL	Se siente orgulloso de trabajar en la organización y el trabajo realizado	3

Tabla 16 Encuesta PERFORM SIMONIZ

Fuente: Construcción Propia

La percepción de la fuerza comercial entorno a las metas u objetivos estratégicos es clara, sienten que son escuchados, mas no tenidos en cuenta, lo cual representa un problema en temas de liderazgo en las diferentes áreas, el ambiente laboral es ameno y cordial, pero presentan dificultades al momento de brindar herramientas para facilitar o cumplir a cabalidad con el cargo a desempeñar. Para destacar no sienten que sean reconocidos por el trabajo desempeñado, adicional los beneficios ofrecidos no son relevantes, afectando la moral de la fuerza de ventas y por lo tanto su productividad.

MULTIPARTES DE COLOMBIA

Nace en 1970, énfasis inicial, la manufactura de accesorios para automotores con especialidad en las líneas de Lámparas y Espejos Retrovisores. inició exportaciones desde hace más de 40 años y Exporta a más de 11 países: Venezuela, Ecuador, México, El Salvador, Honduras, Costa Rica, Panamá, Rep. Dominicana, Perú y Chile, entre otros.

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

Misión	✓	Objetivos	✗
Visión	✓	Valores corporativos	✓

Tabla 17 Objetivos Estratégicos MULTIPARTES

Fuente: Construcción Propia

La comunicación de la misión, visión y valores corporativos son expresados con claridad, no obstante, no hay objetivos claramente definidos, lo cual puede generar confusión a los Stakeholders y a la formación de equipos de alto desempeño.

INCENTIVOS

Como en la mayoría de las organizaciones antes mencionadas, no cuentan con indicadores de gestión, adicional no cuenta con beneficios que atraigan o mantengan motivado al personal de ventas.

Dotación Fuerza de Ventas	✓
Fondo De Empleados	✗
Comisión Por Presupuesto	✓
Indicadores De Gestión	✗
Crecimiento Dentro De La Organización (Plan Carrera)	✗
Celebración Días Especiales (Aniversario, Fin De Año, Cumpleaños, Etc.)	✗
Otros Beneficios (Primas Extra Legales, Flexibilidad De Horarios, Alimentación)	✗
Educación (Subsidio Para Estudio, Capacitaciones, Crecimiento Profesional)	✗

Tabla 18 Incentivos MULTIPARTES

Fuente: Construcción Propia

PERFORM

		CALIFICACION
PROPOSITO Y VALORES	La Vision, Mision y propositos de la empresa son claras	6
EMPODERAMIENTO	Me permiten tomar decisiones correspondientes a mi cargo	5
	Las opiniones o sugerencias son tenidas en cuenta en la organización	5
RELACIONES Y COMUNICACIÓN	Hay un trato cordial y amable entre los trabajadores	5
	La comunicación dentro de la organización es clara, concisa e involucra a todos los los empleados	4
	La información que brinda la organización permite el correcto cumplimiento de las tareas establecidas	SI
FLEXIBILIDAD	Las reglas y procedimientos son claros y le permiten hacer un buen trabajo	5
OPTIMA PRODUCTIVIDAD	Cuando la organización tiene nuevos objetivos o retos, generalmente se trabaja en	Equipos de trabajo específicos
	En la organización cuando tiene un objetivo en común, se trabaja en equipo	5
	Frecuentemente la organización realiza capacitaciones a todo el personal	1
RECONOCIMIENTO Y APRECIO	Cuando hago un buen trabajo, recibo el reconocimiento que debería recibir	5
	Los beneficios ofrecidos por la empresa lo incentivan a realizar un mejor trabajo	1
MORAL	Se siente orgulloso de trabajar en la organización y el trabajo realizado	3

Tabla 19 Encuesta PERFORM MULTIPARTES

Fuente: Construcción Propia

En la organización se destaca que la fuerza comercial conoce los objetivos estratégicos de la organización, y que esta facilita los procesos, es decir que tiene flexibilidad para el correcto desempeño de sus colaboradores, en contra Multipartes no capacita a su personal y el empleado no siente ninguna retribución en cuando a incentivos para su correcto desempeño afectando la moral del grupo.

LUJOS ARANI

Es una organización con más de 20 años de experiencia en el mercado autopartista, dedicada principalmente a la comercialización, fabricación e importación de lujos, accesorios y elementos de seguridad para el sector automotriz.

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

Misión	✓	Objetivos	✓
Visión	✓	Valores corporativos	✗

Tabla 20 Objetivos Estratégicos ARANI

Fuente: Construcción Propia

La comunicación de la misión, visión y objetivos son expresados con claridad, no obstante, no se expresan los valores corporativos, lo cual puede generar confusión en los empleados ya que no tiene claro cuál debe ser su manera de actuar o bajo que parámetros están dadas sus funciones.

INCENTIVOS

En cuanto a los incentivos se destaca que la empresa busca hacer sentir a su fuerza comercial motivada realizando actividades que generen integración entre sus empleados, no cuentan con indicadores de gestión, ni un plan carrera, esto puede afectar la motivación y moral del personal.

Dotación Fuerza de Ventas	✓
Fondo De Empleados	✗
Comisión Por Presupuesto	✓
Indicadores De Gestión	✗
Crecimiento Dentro De La Organización (Plan Carrera)	✗
Celebración Días Especiales (Aniversario, Fin De Año, Cumpleaños, Etc.)	✓
Otros Beneficios (Primas Extra Legales, Flexibilidad De Horarios, Alimentación)	✗
Educación (Subsidio Para Estudio, Capacitaciones, Crecimiento Profesional)	✗

Tabla 21 Incentivos ARANI

Fuente: Construcción Propia

PERFORM

			CALIFICACION
P	PROPOSITO Y VALORES	La Vision, Mision y propositos de la empresa son claras	5
E	EMPODERAMIENTO	Me permiten tomar decisiones correspondientes a mi cargo	3
		Las opiniones o sugerencias son tenidas en cuenta en la organización	3
R	RELACIONES Y COMUNICACIÓN	Hay un trato cordial y amable entre los trabajadores	4
		La comunicación dentro de la organización es clara, concisa e involucra a todos los los empleados	3
		La información que brinda la organización permite el correcto cumplimiento de las tareas establecidas	SI
F	FLEXIBILIDAD	Las reglas y procedimientos son claros y le permiten hacer un buen trabajo	4
O	OPTIMA PRODUCTIVIDAD	Cuando la organización tiene nuevos objetivos o retos, generalmente se trabaja en	Areas de trabajo
		En la organización cuando tiene un objetivo en común, se trabaja en equipo	3
		Frecuentemente la organización realiza capacitaciones a todo el personal	6
R	RECONOCIMIENTO Y APRECIO	Cuando hago un buen trabajo, recibo el reconocimiento que debería recibir	3
		Los beneficios ofrecidos por la empresa lo incentivan a realizar un mejor trabajo	4
M	MORAL	Se siente orgulloso de trabajar en la organización y el trabajo realizado	5

Tabla 22 Encuesta PERFORM ARANI

Fuente: Construcción Propia

Esta organización como puntos positivos, comunica de manera clara sus objetivos, adicionalmente brinda capacitaciones constantes, en cuanto a la comunicación dentro de la organización hay una relación aceptable entre colaboradores. Como punto negativo los empleados no sienten que sus opiniones sean tomadas en cuenta y no siente que tengan poder de decisión dentro de sus funciones. La motivación a pesar de no contar con beneficios extraordinarios los empleados se sienten a gusto dentro de la organización.

INNOVATEQ

Nace en 1999 y es reconocido como uno de los principales

Importadores y distribuidores de autopartes a nivel nacional, a través del trabajo con la marca Bosch. Posee una red de distribuidores y minoristas que atienden el mercado de reposición.

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

Misión	✓	Objetivos	✗
Visión	✓	Valores corporativos	✓

Tabla 23 Objetivos Estratégicos INNOVATEQ

Fuente: Construcción Propia

La comunicación de la misión, visión y valores corporativos son expresados con claridad, no obstante, no hay objetivos claramente definidos, lo cual puede generar confusión a los Stakeholders y a la formación de equipos de alto desempeño.

INCENTIVOS

Esta organización con base en sus valores corporativos busca compromiso y excelencia, por ende, entiende que sus empleados son parte fundamental, por esto cuenta con todo tipo de beneficios que hacen que el personal se sienta motivado, capacitado y adicional pueda ser medido, como organización Innovateq cuenta con las condiciones para tener equipos de alto desempeño.

Dotación Fuerza de Ventas	✓
Fondo De Empleados	✓
Comisión Por Presupuesto	✓
Indicadores De Gestión	✓
Crecimiento Dentro De La Organización (Plan Carrera)	✓
Celebración Días Especiales (Aniversario, Fin De Año, Cumpleaños, Etc.)	✓
Otros Beneficios (Primas Extra Legales, Flexibilidad De Horarios, Alimentación)	✓
Educación (Subsidio Para Estudio, Capacitaciones, Crecimiento Profesional)	✓

Tabla 24 Incentivos INNOVATEQ

Fuente: Construcción Propia

PERFORM

			CALIFICACION
P	PROPOSITO Y VALORES	La Vision, Mision y propositos de la empresa son claras	5
E	EMPODERAMIENTO	Me permiten tomar decisiones correspondientes a mi cargo	1
		Las opiniones o sugerencias son tenidas en cuenta en la organización	4
R	RELACIONES Y COMUNICACIÓN	Hay un trato cordial y amable entre los trabajadores	3
		La comunicación dentro de la organización es clara, concisa e involucra a todos los los empleados	4
		La información que brinda la organización permite el correcto cumplimiento de las tareas establecidas	SI
F	FLEXIBILIDAD	Las reglas y procedimientos son claros y le permiten hacer un buen trabajo	3
O	OPTIMA PRODUCTIVIDAD	Cuando la organización tiene nuevos objetivos o retos, generalmente se trabaja en	Equipos de trabajo específicos
		En la organización cuando tiene un objetivo en común, se trabaja en equipo	4
		Frecuentemente la organización realiza capacitaciones a todo el personal	6
R	RECONOCIMIENTO Y APRECIO	Cuando hago un buen trabajo, recibo el reconocimiento que debería recibir	4
		Los beneficios ofrecidos por la empresa lo incentivan a realizar un mejor trabajo	5
M	MORAL	Se siente orgulloso de trabajar en la organización y el trabajo realizado	4

Tabla 25 Encuesta PERFORM INNOVATEQ

Fuente: Construcción Propia

La percepción de la fuerza de ventas hacia la organización es positiva, destacándose las constantes capacitaciones del personal haciendo que cada miembro conozca los procesos y productos ofrecidos por la organización, adicional los beneficios ofrecidos al personal hacen que el sentido de pertenencia y el reconocimiento sea alto. Pero los empleados sienten que no tienen poder de decisión, y por ende la moral de estos se reduzca.

SPECTRUM BRANDS

Es multinacional americana, que cuenta con presencia en todo tipo de mercados, entre ellos el autopartista, es una compañía global de productos de consumo que ofrece una amplia cartera de marcas líderes y se centra en impulsar la innovación y brindar un servicio excepcional al cliente. La compañía es un proveedor líder de cerraduras residenciales, artículos de ferretería para constructores residenciales, productos de plomería, afeitado y cuidado personal, entre otros.

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

Misión	✓	Objetivos	✗
Visión	✓	Valores corporativos	✗

Tabla 26 Objetivos Estratégicos SPECTRUM BRANDS

Fuente: Construcción Propia

Al ser una multinacional, muestra su misión y visión a nivel mundial y no a nivel país, en cuando a los objetivos y valores corporativos, no se pudo tener acceso a esta información.

INCENTIVOS

Al ser una empresa internacional, cuenta con todo tipo de beneficios que hacen que el personal se sienta motivado, capacitado. Generando así un ambiente propicio para la creación de equipos de alto desempeño.

Dotación Fuerza de Ventas	✓
Fondo De Empleados	✓
Comisión Por Presupuesto	✓
Indicadores De Gestión	✓
Crecimiento Dentro De La Organización (Plan Carrera)	✓
Celebración Días Especiales (Aniversario, Fin De Año, Cumpleaños, Etc.)	✓
Otros Beneficios (Primas Extra Legales, Flexibilidad De Horarios, Alimentación)	✓
Educación (Subsidio Para Estudio, Capacitaciones, Crecimiento Profesional)	✓

Tabla 27 Incentivos SPECTRUM BRANDS

Fuente: Construcción Propia

PERFORM

		CALIFICACION
PROPOSITO Y VALORES	La Vision, Mision y propositos de la empresa son claras	3
EMPODERAMIENTO	Me permiten tomar decisiones correspondientes a mi cargo	4
	Las opiniones o sugerencias son tenidas en cuenta en la organización	3
RELACIONES Y COMUNICACIÓN	Hay un trato cordial y amable entre los trabajadores	4
	La comunicación dentro de la organización es clara, concisa e involucra a todos los los empleados	4
	La información que brinda la organización permite el correcto cumplimiento de las tareas establecidas	NO
FLEXIBILIDAD	Las reglas y procedimientos son claros y le permiten hacer un buen trabajo	3
OPTIMA PRODUCTIVIDAD	Cuando la organización tiene nuevos objetivos o retos, generalmente se trabaja en	Areas de trabajo
	En la organización cuando tiene un objetivo en común, se trabaja en equipo	4
	Frecuentemente la organización realiza capacitaciones a todo el personal	5
RECONOCIMIENTO Y APRECIO	Cuando hago un buen trabajo, recibo el reconocimiento que debería recibir	4
	Los beneficios ofrecidos por la empresa lo incentivan a realizar un mejor trabajo	3
MORAL	Se siente orgulloso de trabajar en la organización y el trabajo realizado	5

Tabla 28 Encuesta PERFORM SPECTRUM BRANDS

Fuente: Construcción Propia

Al ser una organización multinacional, la fuerza de ventas no tiene presente o no conoce con claridad los objetivos estratégicos de la organización, y por ende sienten que sus opiniones no son tenidas en cuenta, se destaca el nivel de capacitación de la organización y la moral de sus empleados, debido principalmente a los beneficios ofrecidos y al renombre de la organización.

DRAYCO

Fue fundada en noviembre de 1985, es reconocida como una de las distribuidoras e importadoras más sólidas del sector de comercio de autopartes.

Se ha enfocado en la importación y distribución de productos de la línea automotriz sin embargo cuenta con participación en el mercado de ferreterías y de seguridad industrial.

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

Misión	✗	Objetivos	✗
Visión	✗	Valores corporativos	✓

Tabla 29 Objetivos Estratégicos DRAYCO

Fuente: Construcción Propia

Esta organización no cuenta con publicaciones acerca de su Misión, Visión y objetivos, puede generar confusiones entre colaboradores ya que estos no tienen conocimiento de los objetivos estratégicos de la organización, siendo así se dificulta la construcción de equipos de alto desempeño.

INCENTIVOS

Los beneficios ofrecidos por la organización están basados en su gran mayoría a un presupuesto en ventas establecido, sin embargo, no cuentan con indicadores de gestión que permitan ver la performance de la fuerza de ventas, adicional no cuentan con beneficios relevantes que retengan al personal.

Dotación Fuerza de Ventas	✓
Fondo De Empleados	✓
Comisión Por Presupuesto	✓
Indicadores De Gestión	✗
Crecimiento Dentro De La Organización (Plan Carrera)	✗
Celebración Días Especiales (Aniversario, Fin De Año, Cumpleaños, Etc.)	✗
Otros Beneficios (Primas Extra Legales, Flexibilidad De Horarios, Alimentación)	✗
Educación (Subsidio Para Estudio, Capacitaciones, Crecimiento Profesional)	✗

Tabla 30 Incentivos DRAYCO

Fuente: Construcción Propia

PERFORM

			CALIFICACION
P	PROPOSITO Y VALORES	La Vision, Mision y propositos de la empresa son claras	3
E	EMPODERAMIENTO	Me permiten tomar decisiones correspondientes a mi cargo	5
		Las opiniones o sugerencias son tenidas en cuenta en la organización	4
R	RELACIONES Y COMUNICACIÓN	Hay un trato cordial y amable entre los trabajadores	4
		La comunicación dentro de la organización es clara, concisa e involucra a todos los los empleados	3
		La información que brinda la organización permite el correcto cumplimiento de las tareas establecidas	SI
F	FLEXIBILIDAD	Las reglas y procedimientos son claros y le permiten hacer un buen trabajo	3
O	OPTIMA PRODUCTIVIDAD	Cuando la organización tiene nuevos objetivos o retos, generalmente se trabaja en	Equipos de trabajo específicos
		En la organización cuando tiene un objetivo en común, se trabaja en equipo	3
		Frecuentemente la organización realiza capacitaciones a todo el personal	4
R	RECONOCIMIENTO Y APRECIO	Cuando hago un buen trabajo, recibo el reconocimiento que debería recibir	4
		Los beneficios ofrecidos por la empresa lo incentivan a realizar un mejor trabajo	3
M	MORAL	Se siente orgulloso de trabajar en la organización y el trabajo realizado	4

Tabla 31 Encuesta PERFORM DRAYCO

Fuente: Construcción Propia

La percepción de la fuerza de ventas en cuando al propósito y valores es regular, no tienen claro cuáles son los objetivos o metas a corto, mediano y largo plazo, en cuanto al empoderamiento sienten que tienen poder de decisión y sus opiniones son tenidas en cuenta, esto representa un punto importante para la construcción de equipos. En cuanto a la moral y el reconocimiento, los empleados no sienten que se les esté motivando adecuadamente.

IMPORTADORAS ASOCIADAS

Con 45 años de experiencia en el mercado, son especialistas en la comercialización, distribución, exportación y servicio posventa en el sector de las autopartes, y otros mercados con puntos de atención y venta en Colombia y Panamá.

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

Misión	✓	Objetivos	✓
Visión	✓	Valores corporativos	✓

Tabla 32 Objetivos Estratégicos IMPORTADORAS ASOCIADAS

Fuente: Construcción Propia

La comunicación que brinda la organización acerca de sus objetivos estratégicos, valores, misión y visión son claros, y abiertos a los colaboradores clientes y proveedores.

INCENTIVOS

Los beneficios ofrecidos por la organización están basados en su gran mayoría a un presupuesto en ventas establecido, sin embargo, no cuentan con indicadores de gestión que permitan ver la performance de la fuerza de ventas, adicional no cuentan con beneficios relevantes que retengan al personal.

Dotación Fuerza de Ventas	✓
Fondo De Empleados	✓
Comisión Por Presupuesto	✓
Indicadores De Gestión	✗
Crecimiento Dentro De La Organización (Plan Carrera)	✗
Celebración Días Especiales (Aniversario, Fin De Año, Cumpleaños, Etc.)	✗
Otros Beneficios (Primas Extra Legales, Flexibilidad De Horarios, Alimentación)	✗
Educación (Subsidio Para Estudio, Capacitaciones, Crecimiento Profesional)	✗

Tabla 33 Incentivos IMPORTADORAS ASOCIADAS

Fuente: Construcción Propia

PERFORM

			CALIFICACION
P	PROPOSITO Y VALORES	La Vision, Mision y propositos de la empresa son claras	2
E	EMPODERAMIENTO	Me permiten tomar decisiones correspondientes a mi cargo	3
		Las opiniones o sugerencias son tenidas en cuenta en la organización	2
R	RELACIONES Y COMUNICACIÓN	Hay un trato cordial y amable entre los trabajadores	4
		La comunicación dentro de la organización es clara, concisa e involucra a todos los los empleados	4
		La información que brinda la organización permite el correcto cumplimiento de las tareas establecidas	SI
F	FLEXIBILIDAD	Las reglas y procedimientos son claros y le permiten hacer un buen trabajo	4
O	OPTIMA PRODUCTIVIDAD	Cuando la organización tiene nuevos objetivos o retos, generalmente se trabaja en	Areas de trabajo
		En la organización cuando tiene un objetivo en común, se trabaja en equipo	4
		Frecuentemente la organización realiza capacitaciones a todo el personal	5
R	RECONOCIMIENTO Y APRECIO	Cuando hago un buen trabajo, recibo el reconocimiento que debería recibir	4
		Los beneficios ofrecidos por la empresa lo incentivan a realizar un mejor trabajo	4
M	MORAL	Se siente orgulloso de trabajar en la organización y el trabajo realizado	4

Tabla 34 Encuesta PERFORM IMPORTADORAS ASOCIADAS

Fuente: Construcción Propia

La fuerza de ventas no tiene claridad entorno a los objetivos estratégicos de la organización, teniendo presente que esta los tiene publicados, por ende, hay una falla en los diferentes canales de comunicación de la organización, en cuando a el empoderamiento los empleados no sienten que sus opiniones sean tomadas en cuenta, y debido a esto no sienten que tengan la posibilidad de tomar decisiones respecto a sus funciones, adicional dentro de la organización se no se trabaja tanto en equipos de trabajo. En cuanto a la moral, relacionamiento los empleados sienten que los beneficios ofrecidos por la empresa cumplen de una forma aceptable sus expectativas.

PELAEZ HERMANOS

Peláez Hermanos S.A.
Baterías y Autopartes

Con más de 90 años, es líder en el mercado de reposición de autopartes, especialmente en las Baterías Automotrices. Hoy cuenta con una red de comercialización de autopartes con presencia en 22 ciudades y con 35 puntos de venta propios.

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

Misión		Objetivos	
Visión		Valores corporativos	

Tabla 35 Objetivos Estratégicos PELAEZ HERMANOS

Fuente: Construcción Propia

La comunicación de la organización en cuanto a los objetivos estratégicos es mínima, no cuentan con información relevante acerca de su misión, visión y valores corporativos, lo cual dificulta que un Stakeholders entienda los procesos y pueda participar en la estrategia de la organización.

INCENTIVOS

Los beneficios ofrecidos por la organización están basados en su gran mayoría a un presupuesto en ventas establecido, sin embargo, no cuentan con indicadores de gestión que permitan ver el progreso o cumplimiento de metas, adicional no cuentan con beneficios relevantes que retengan al personal.

Dotación Fuerza de Ventas	
Fondo De Empleados	
Comisión Por Presupuesto	
Indicadores De Gestión	
Crecimiento Dentro De La Organización (Plan Carrera)	
Celebración Días Especiales (Aniversario, Fin De Año, Cumpleaños, Etc.)	
Otros Beneficios (Primas Extra Legales, Flexibilidad De Horarios, Alimentación)	
Educación (Subsidio Para Estudio, Capacitaciones, Crecimiento Profesional)	

Tabla 36 Incentivos PELAEZ HERMANOS

Fuente: Construcción Propia

PERFORM

			CALIFICACION
P	PROPOSITO Y VALORES	La Vision, Mision y propositos de la empresa son claras	3
E	EMPODERAMIENTO	Me permiten tomar decisiones correspondientes a mi cargo	3
		Las opiniones o sugerencias son tenidas en cuenta en la organización	3
R	RELACIONES Y COMUNICACIÓN	Hay un trato cordial y amable entre los trabajadores	5
		La comunicación dentro de la organización es clara, concisa e involucra a todos los los empleados	3
		La información que brinda la organización permite el correcto cumplimiento de las tareas establecidas	NO
F	FLEXIBILIDAD	Las reglas y procedimientos son claros y le permiten hacer un buen trabajo	5
O	OPTIMA PRODUCTIVIDAD	Cuando la organización tiene nuevos objetivos o retos, generalmente se trabaja en	Equipos de trabajo específicos
		En la organización cuando tiene un objetivo en común, se trabaja en equipo	4
		Frecuentemente la organización realiza capacitaciones a todo el personal	4
R	RECONOCIMIENTO Y APRECIO	Cuando hago un buen trabajo, recibo el reconocimiento que debería recibir	3
		Los beneficios ofrecidos por la empresa lo incentivan a realizar un mejor trabajo	2
M	MORAL	Se siente orgulloso de trabajar en la organización y el trabajo realizado	4

Tabla 37 Encuesta PERFORM PELAEZ HERMANOS

Fuente: Construcción Propia

Para la fuerza de ventas la organización no comunica adecuadamente sus objetivos o estrategias corporativas, así mismo los empleados no sienten que tengan poder de decisión o que sus opiniones sea tomadas en cuenta, en cuanto a los procedimientos establecidos por la organización, los empleados tienen claridad y por ende no se presentan retrasos o inconvenientes en las funciones a realizar. La moral por otro lado se ve afectada principalmente por que el empleado no considera que los beneficios ofrecidos son suficientes para el trabajo desempeñado.

PARTEQUIPOS S.A

Cuenta con 15 años de experiencia en el mercado de Latinoamérica; se especializa en la venta de maquinaria, repuestos y servicio técnico para el mercado de construcción, infraestructura, agroindustria y agregados; cuenta con servicio especializado post-venta y respaldo para el desarrollo de los diferentes proyectos.

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

Misión	✗	Objetivos	✗
Visión	✗	Valores corporativos	✗

Tabla 38 Objetivos Estratégicos PARTEQUIPOS
Fuente: Construcción Propia

La comunicación de la organización en cuanto a los objetivos estratégicos es mínima, no cuentan con información relevante acerca de su misión, visión y valores corporativos, lo cual dificulta que un Stakeholders entienda los procesos y pueda participar en la estrategia de la organización.

INCENTIVOS

Los beneficios ofrecidos por la organización están basados en su gran mayoría a un presupuesto en ventas establecido, sin embargo, no cuentan con indicadores de gestión que permitan ver el progreso o cumplimiento de metas, adicional no cuentan con beneficios relevantes que retengan al personal.

Dotación Fuerza de Ventas	✓
Fondo De Empleados	✓
Comisión Por Presupuesto	✓
Indicadores De Gestión	✗
Crecimiento Dentro De La Organización (Plan Carrera)	✗
Celebración Días Especiales (Aniversario, Fin De Año, Cumpleaños, Etc.)	✗
Otros Beneficios (Primas Extra Legales, Flexibilidad De Horarios, Alimentación)	✗
Educación (Subsidio Para Estudio, Capacitaciones, Crecimiento Profesional)	✗

Tabla 39 Incentivos PARTEQUIPOS
Fuente: Construcción Propia

PERFORM

			CALIFICACION
P	PROPOSITO Y VALORES	La Vision, Mision y propositos de la empresa son claras	3
E	EMPODERAMIENTO	Me permiten tomar decisiones correspondientes a mi cargo	3
		Las opiniones o sugerencias son tenidas en cuenta en la organización	4
R	RELACIONES Y COMUNICACIÓN	Hay un trato cordial y amable entre los trabajadores	4
		La comunicación dentro de la organización es clara, concisa e involucra a todos los los empleados	3
		La información que brinda la organización permite el correcto cumplimiento de las tareas establecidas	NO
F	FLEXIBILIDAD	Las reglas y procedimientos son claros y le permiten hacer un buen trabajo	5
O	OPTIMA PRODUCTIVIDAD	Cuando la organización tiene nuevos objetivos o retos, generalmente se trabaja en	Areas de trabajo
		En la organización cuando tiene un objetivo en común, se trabaja en equipo	3
		Frecuentemente la organización realiza capacitaciones a todo el personal	5
R	RECONOCIMIENTO Y APRECIO	Cuando hago un buen trabajo, recibo el reconocimiento que debería recibir	3
		Los beneficios ofrecidos por la empresa lo incentivan a realizar un mejor trabajo	2
M	MORAL	Se siente orgulloso de trabajar en la organización y el trabajo realizado	4

Tabla 40 Encuesta PARTEQUIPOS

Fuente: Construcción Propia

Para la fuerza de ventas la organización no comunica adecuadamente sus objetivos o estrategias corporativas, los empleados no se sienten reconocidos al momento de realizar sus funciones, en cuanto a los procedimientos establecidos por la organización, los empleados tienen claridad y por ende no se presentan retrasos o inconvenientes en las funciones a realizar. La moral por otro lado se ve afectada principalmente por que el empleado no considera que los beneficios ofrecidos son suficientes para el trabajo desempeñado.

PROPARTES

Desde 1983 es una compañía dedicada a la distribución y comercialización directa de partes de cambio frecuente para todos los vehículos, livianos y pesados de marcas de todo el mundo.

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

Misión		Objetivos	
Visión		Valores corporativos	

Tabla 41 Objetivos Estratégicos PROPARTES

Fuente: Construcción Propia

La comunicación de la organización en cuanto a los objetivos estratégicos es mínima, no cuentan con información relevante acerca de su misión, visión y valores corporativos, lo cual dificulta que un Stakeholders entienda los procesos y pueda participar en la estrategia de la organización.

INCENTIVOS

Los beneficios ofrecidos por la organización están basados en su gran mayoría a un presupuesto en ventas establecido, sin embargo, no cuentan con indicadores de gestión que permitan ver el progreso o cumplimiento de metas, adicional no cuentan con beneficios relevantes que retengan al personal.

Dotación Fuerza de Ventas	
Fondo De Empleados	
Comisión Por Presupuesto	
Indicadores De Gestión	
Crecimiento Dentro De La Organización (Plan Carrera)	
Celebración Días Especiales (Aniversario, Fin De Año, Cumpleaños, Etc.)	
Otros Beneficios (Primas Extra Legales, Flexibilidad De Horarios, Alimentación)	
Educación (Subsidio Para Estudio, Capacitaciones, Crecimiento Profesional)	

Tabla 42 Incentivos PROPARTES

Fuente: Construcción Propia

PERFORM

			CALIFICACION
P	PROPOSITO Y VALORES	La Vision, Mision y propositos de la empresa son claras	3
E	EMPODERAMIENTO	Me permiten tomar decisiones correspondientes a mi cargo	4
		Las opiniones o sugerencias son tenidas en cuenta en la organización	2
R	RELACIONES Y COMUNICACIÓN	Hay un trato cordial y amable entre los trabajadores	4
		La comunicación dentro de la organización es clara, concisa e involucra a todos los los empleados	3
		La información que brinda la organización permite el correcto cumplimiento de las tareas establecidas	NO
F	FLEXIBILIDAD	Las reglas y procedimientos son claros y le permiten hacer un buen trabajo	5
O	OPTIMA PRODUCTIVIDAD	Cuando la organización tiene nuevos objetivos o retos, generalmente se trabaja en	Areas de trabajo
		En la organización cuando tiene un objetivo en común, se trabaja en equipo	2
		Frecuentemente la organización realiza capacitaciones a todo el personal	4
R	RECONOCIMIENTO Y APRECIO	Cuando hago un buen trabajo, recibo el reconocimiento que debería recibir	3
		Los beneficios ofrecidos por la empresa lo incentivan a realizar un mejor trabajo	3
M	MORAL	Se siente orgulloso de trabajar en la organización y el trabajo realizado	3

Tabla 43 Encuesta PROPARTES

Fuente: Construcción Propia

Para la fuerza de ventas la organización no comunica adecuadamente sus objetivos o estrategias corporativas, los empleados no se sienten reconocidos al momento de realizar sus funciones, en cuanto a los procedimientos establecidos por la organización, los empleados tienen claridad y por ende no se presentan retrasos o inconvenientes en las funciones a realizar. La moral por otro lado se ve afectada principalmente por que el empleado no considera que los beneficios ofrecidos son suficientes para el trabajo desempeñado.

BOST COLOMBIA S A S

Es una empresa dedicada a la importación y comercialización de Repuestos, Accesorios para motocicletas, guayas y componentes para automóviles; fue creada desde julio de 2014.

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

Misión	✗	Objetivos	✗
Visión	✗	Valores corporativos	✗

Tabla 44 Objetivos Estratégicos BOST

Fuente: Construcción Propia

La comunicación de la organización en cuanto a los objetivos estratégicos es mínima, no cuentan con información relevante acerca de su misión, visión y valores corporativos, lo cual dificulta que un Stakeholders entienda los procesos y pueda participar en la estrategia de la organización.

INCENTIVOS

Los beneficios ofrecidos por la organización son mínimos, no cuentan con indicadores de gestión que permitan ver el progreso o cumplimiento de metas, adicional no cuentan con beneficios como fondo de empleados o dotaciones que dan un mejor ambiente laboral a los empleados.

Dotación Fuerza de Ventas	✗
Fondo De Empleados	✗
Comisión Por Presupuesto	✓
Indicadores De Gestión	✗
Crecimiento Dentro De La Organización (Plan Carrera)	✗
Celebración Días Especiales (Aniversario, Fin De Año, Cumpleaños, Etc.)	✗
Otros Beneficios (Primas Extra Legales, Flexibilidad De Horarios, Alimentación)	✗
Educación (Subsidio Para Estudio, Capacitaciones, Crecimiento Profesional)	✗

Tabla 45 Incentivos BOST

Fuente: Construcción Propia

PERFORM

			CALIFICACION
P	PROPOSITO Y VALORES	La Visión, Misión y propósitos de la empresa son claras	4
E	EMPODERAMIENTO	Me permiten tomar decisiones correspondientes a mi cargo	1
		Las opiniones o sugerencias son tenidas en cuenta en la organización	4
R	RELACIONES Y COMUNICACIÓN	Hay un trato cordial y amable entre los trabajadores	3
		La comunicación dentro de la organización es clara, concisa e involucra a todos los empleados	3
		La información que brinda la organización permite el correcto cumplimiento de las tareas establecidas	SI
F	FLEXIBILIDAD	Las reglas y procedimientos son claros y le permiten hacer un buen trabajo	3
O	OPTIMA PRODUCTIVIDAD	Cuando la organización tiene nuevos objetivos o retos, generalmente se trabaja en	Equipos de trabajo específicos
		En la organización cuando tiene un objetivo en común, se trabaja en equipo	4
		Frecuentemente la organización realiza capacitaciones a todo el personal	3
R	RECONOCIMIENTO Y APRECIO	Cuando hago un buen trabajo, recibo el reconocimiento que debería recibir	3
		Los beneficios ofrecidos por la empresa lo incentivan a realizar un mejor trabajo	4
M	MORAL	Se siente orgulloso de trabajar en la organización y el trabajo realizado	3

Tabla 46 Encuesta BOST

Fuente: Construcción Propia

Para la fuerza de ventas la organización no comunica adecuadamente sus objetivos o estrategias corporativas, los empleados no se sienten reconocidos al momento de realizar sus funciones, además no tienen la posibilidad de tomar decisiones entorno a sus funciones, en cuanto a los procedimientos establecidos por la organización, los empleados tienen claridad y por ende no se presentan retrasos o inconvenientes en las funciones a realizar. La moral por otro lado se ve afectada principalmente por que el empleado no considera que los beneficios ofrecidos son suficientes para el trabajo desempeñado.

INCOLBEST

Es la empresa número uno en la producción y comercialización de materiales de fricción y sistemas de frenos en la Región Andina, con reconocimiento internacional, con más de 63 años en la fabricación y venta de materiales de fricción en Colombia. Tiene presencia en 23 países en Norte, Centro América, Suramérica y Europa.

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

Misión	✓	Objetivos	✓
Visión	✓	Valores corporativos	✗

Tabla 47 Objetivos Estratégicos INCOLBEST

Fuente: Construcción Propia

La comunicación de la misión, visión y objetivos son expresados con claridad, no obstante, no se expresan los valores corporativos, lo cual puede generar confusión en los empleados ya que no tiene claro cuál debe ser su manera de actuar o bajo que parámetros están dadas sus funciones.

INCENTIVOS

Para esta organización, sus colaboradores son el eje fundamental por lo tanto cuentan con todo tipo de beneficios que hacen que el personal se sienta motivado, capacitado. Generando así un ambiente propicio para la creación de equipos de alto desempeño.

Dotación Fuerza de Ventas	✓
Fondo De Empleados	✓
Comisión Por Presupuesto	✓
Indicadores De Gestión	✓
Crecimiento Dentro De La Organización (Plan Carrera)	✓
Celebración Días Especiales (Aniversario, Fin De Año, Cumpleaños, Etc.)	✓
Otros Beneficios (Primas Extra Legales, Flexibilidad De Horarios, Alimentación)	✓
Educación (Subsidio Para Estudio, Capacitaciones, Crecimiento Profesional)	✓

Tabla 48 Incentivos INCOLBEST

Fuente: Construcción Propia

PERFORM

			CALIFICACION
P	PROPOSITO Y VALORES	La Visión, Misión y propósitos de la empresa son claras	4
E	EMPODERAMIENTO	Me permiten tomar decisiones correspondientes a mi cargo	2
		Las opiniones o sugerencias son tenidas en cuenta en la organización	3
R	RELACIONES Y COMUNICACIÓN	Hay un trato cordial y amable entre los trabajadores	4
		La comunicación dentro de la organización es clara, concisa e involucra a todos los empleados	3
		La información que brinda la organización permite el correcto cumplimiento de las tareas establecidas	NO
F	FLEXIBILIDAD	Las reglas y procedimientos son claros y le permiten hacer un buen trabajo	5
O	OPTIMA PRODUCTIVIDAD	Cuando la organización tiene nuevos objetivos o retos, generalmente se trabaja en	Areas de trabajo
		En la organización cuando tiene un objetivo en común, se trabaja en equipo	4
		Frecuentemente la organización realiza capacitaciones a todo el personal	4
R	RECONOCIMIENTO Y APRECIO	Cuando hago un buen trabajo, recibo el reconocimiento que debería recibir	4
		Los beneficios ofrecidos por la empresa lo incentivan a realizar un mejor trabajo	6
M	MORAL	Se siente orgulloso de trabajar en la organización y el trabajo realizado	5

Tabla 49 Encuesta INCOLBEST

Fuente: Construcción Propia

En esta organización, se destaca la motivación del personal, tienen una moral alta, principalmente por lo beneficios ofrecidos, sin embargo, la comunicación entre la fuerza de ventas y sus directivos es cuestionable, ya que estos no tienen claro los objetivos estratégicos planteados, además sienten que sus opiniones no son tomadas en cuenta y por ende su poder de decisión se ve limitado, adicional la fuerza de ventas no cuenta con la información o herramientas necesarias para realizar una labor eficiente.

DUCAN SAS

Es una empresa dedicada a la fabricación, distribución, venta y mercadeo de acumuladores eléctricos y sistemas de respaldo de energía. Con más de 55 años de experiencia en el mercado colombiano y venezolano

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

Misión	✓	Objetivos	✓
Visión	✓	Valores corporativos	✓

Tabla 50 Objetivos Estratégicos DUNCAN

Fuente: Construcción Propia

La comunicación que brinda la organización acerca de sus objetivos estratégicos, valores, misión y visión son claros, y abiertos a los colaboradores clientes y proveedores.

INCENTIVOS

Los beneficios ofrecidos por la organización están basados en su gran mayoría a un presupuesto en ventas establecido, sin embargo, no cuentan con indicadores de gestión que permitan ver la performance de la fuerza de ventas, adicional no cuentan con beneficios relevantes que retengan al personal.

Dotación Fuerza de Ventas	✓
Fondo De Empleados	✓
Comisión Por Presupuesto	✓
Indicadores De Gestión	✗
Crecimiento Dentro De La Organización (Plan Carrera)	✗
Celebración Días Especiales (Aniversario, Fin De Año, Cumpleaños, Etc.)	✗
Otros Beneficios (Primas Extra Legales, Flexibilidad De Horarios, Alimentación)	✗
Educación (Subsidio Para Estudio, Capacitaciones, Crecimiento Profesional)	✓

Tabla 51 Incentivos DUNCAN

Fuente: Construcción Propia

PERFORM

			CALIFICACION
P	PROPOSITO Y VALORES	La Visión, Misión y propósitos de la empresa son claras	3
E	EMPODERAMIENTO	Me permiten tomar decisiones correspondientes a mi cargo	1
		Las opiniones o sugerencias son tenidas en cuenta en la organización	3
R	RELACIONES Y COMUNICACIÓN	Hay un trato cordial y amable entre los trabajadores	4
		La comunicación dentro de la organización es clara, concisa e involucra a todos los empleados	4
		La información que brinda la organización permite el correcto cumplimiento de las tareas establecidas	SI
F	FLEXIBILIDAD	Las reglas y procedimientos son claros y le permiten hacer un buen trabajo	2
O	OPTIMA PRODUCTIVIDAD	Cuando la organización tiene nuevos objetivos o retos, generalmente se trabaja en	Areas de trabajo
		En la organización cuando tiene un objetivo en común, se trabaja en equipo	5
		Frecuentemente la organización realiza capacitaciones a todo el personal	3
R	RECONOCIMIENTO Y APRECIO	Cuando hago un buen trabajo, recibo el reconocimiento que debería recibir	2
		Los beneficios ofrecidos por la empresa lo incentivan a realizar un mejor trabajo	3
M	MORAL	Se siente orgulloso de trabajar en la organización y el trabajo realizado	3

Tabla 52 Encuesta DUNCAN

Fuente: Construcción Propia

Para la fuerza de ventas la organización no comunica adecuadamente sus objetivos o estrategias corporativas, los empleados no se sienten reconocidos al momento de realizar sus funciones, adicional sienten que no pueden tomar decisiones en sus respectivos cargos, en cuanto a los procedimientos establecidos por la organización, tienden a entorpecer las funciones de la organización. La moral por otro lado se ve afectada principalmente por que el empleado no considera que los beneficios ofrecidos son suficientes para el trabajo desempeñado.

MUNDIAL DE PARTES

Hace parte del grupo empresarial ORBIS tiene participación en diferentes mercados siendo proveedor en el Mejoramiento y Mantenimiento del Hogar y la Industria. Con más de 90 años en el mercado.

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

Misión		Objetivos	
Visión		Valores corporativos	

Tabla 53 Objetivos Estratégicos MUNDIAL

Fuente: Construcción Propia

Esta organización no cuenta con publicaciones acerca de su Misión, Visión y objetivos, puede generar confusiones entre colaboradores ya que estos no tienen conocimiento de los objetivos estratégicos de la organización, siendo así se dificulta la construcción de equipos de alto desempeño.

INCENTIVOS

Para esta organización, sus valores corporativos buscan la excelencia por lo tanto cuentan con todo tipo de beneficios que hacen que el personal se sienta motivado, capacitado. Generando así un ambiente propicio para la creación de equipos de alto desempeño.

Dotación Fuerza de Ventas	
Fondo De Empleados	
Comisión Por Presupuesto	
Indicadores De Gestión	
Crecimiento Dentro De La Organización (Plan Carrera)	
Celebración Días Especiales (Aniversario, Fin De Año, Cumpleaños, Etc.)	
Otros Beneficios (Primas Extra Legales, Flexibilidad De Horarios, Alimentación)	
Educación (Subsidio Para Estudio, Capacitaciones, Crecimiento Profesional)	

Tabla 54 Incentivos MUNDIAL

Fuente: Construcción Propia

PERFORM

			CALIFICACION
P	PROPOSITO Y VALORES	La Visión, Misión y propósitos de la empresa son claras	2
E	EMPODERAMIENTO	Me permiten tomar decisiones correspondientes a mi cargo	4
		Las opiniones o sugerencias son tenidas en cuenta en la organización	5
R	RELACIONES Y COMUNICACIÓN	Hay un trato cordial y amable entre los trabajadores	5
		La comunicación dentro de la organización es clara, concisa e involucra a todos los empleados	5
		La información que brinda la organización permite el correcto cumplimiento de las tareas establecidas	SI
F	FLEXIBILIDAD	Las reglas y procedimientos son claros y le permiten hacer un buen trabajo	6
O	OPTIMA PRODUCTIVIDAD	Cuando la organización tiene nuevos objetivos o retos, generalmente se trabaja en	Individualmente
		En la organización cuando tiene un objetivo en común, se trabaja en equipo	3
		Frecuentemente la organización realiza capacitaciones a todo el personal	5
R	RECONOCIMIENTO Y APRECIO	Cuando hago un buen trabajo, recibo el reconocimiento que debería recibir	4
		Los beneficios ofrecidos por la empresa lo incentivan a realizar un mejor trabajo	6
M	MORAL	Se siente orgulloso de trabajar en la organización y el trabajo realizado	6

Tabla 55 Encuesta MUNDIAL

Fuente: Construcción Propia

La percepción de la fuerza de ventas en general hacia la organización es buena, como punto a favor se destaca la moral, los beneficios ofrecidos por la organización son relevantes y hacen sentir al trabajador valorado, adicional la capacitación constante, la flexibilidad por parte de la organización hacen que el trabajo sea optimo, también hay empoderamiento, los empleados sienten que son tenidos en cuenta y pueden tomar decisiones respecto a sus funciones. En cuando a la comunicación de los objetivos estratégicos la fuerza de ventas no tiene claridad acerca de estos, por lo tanto, para es un punto importante si se quiere establecer equipos de alto desempeño.

GABRIEL DE COLOMBIA

Gabriel

Gabriel de Colombia S.A. es la empresa líder en Colombia, en la fabricación y ensamble de componentes o piezas mecánicas para el sector automotor, basando principalmente su producción en el mercado de los amortiguadores para el 92% del parque automotor del país.

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

Misión	✓	Objetivos	✓
Visión	✓	Valores corporativos	✗

Tabla 56 Objetivos Estratégicos GABRIEL
Fuente: Construcción Propia

La comunicación de la misión, visión y objetivos son expresados con claridad, no obstante, no se expresan los valores corporativos, lo cual puede generar confusión en los empleados ya que no tiene claro cuál debe ser su manera de actuar o bajo que parámetros están dadas sus funciones

INCENTIVOS

Para esta organización, sus colaboradores son el eje fundamental por lo tanto cuentan con todo tipo de beneficios que hacen que el personal se sienta motivado, capacitado. Generando así un ambiente propicio para la creación de equipos de alto desempeño.

Dotación Fuerza de Ventas	✓
Fondo De Empleados	✓
Comisión Por Presupuesto	✓
Indicadores De Gestión	✓
Crecimiento Dentro De La Organización (Plan Carrera)	✓
Celebración Días Especiales (Aniversario, Fin De Año, Cumpleaños, Etc.)	✓
Otros Beneficios (Primas Extra Legales, Flexibilidad De Horarios, Alimentación)	✓
Educación (Subsidio Para Estudio, Capacitaciones, Crecimiento Profesional)	✓

Tabla 57 Incentivos GABRIEL
Fuente: Construcción Propia

PERFORM

			CALIFICACION
P	PROPOSITO Y VALORES	La Visión, Misión y propósitos de la empresa son claras	4
E	EMPODERAMIENTO	Me permiten tomar decisiones correspondientes a mi cargo	3
		Las opiniones o sugerencias son tenidas en cuenta en la organización	3
R	RELACIONES Y COMUNICACIÓN	Hay un trato cordial y amable entre los trabajadores	6
		La comunicación dentro de la organización es clara, concisa e involucra a todos los empleados	6
		La información que brinda la organización permite el correcto cumplimiento de las tareas establecidas	SI
F	FLEXIBILIDAD	Las reglas y procedimientos son claros y le permiten hacer un buen trabajo	4
O	OPTIMA PRODUCTIVIDAD	Cuando la organización tiene nuevos objetivos o retos, generalmente se trabaja en	Individualmente
		En la organización cuando tiene un objetivo en común, se trabaja en equipo	2
		Frecuentemente la organización realiza capacitaciones a todo el personal	6
R	RECONOCIMIENTO Y APRECIO	Cuando hago un buen trabajo, recibo el reconocimiento que debería recibir	5
		Los beneficios ofrecidos por la empresa lo incentivan a realizar un mejor trabajo	6
M	MORAL	Se siente orgulloso de trabajar en la organización y el trabajo realizado	6

Tabla 58 Encuesta GABRIEL

Fuente: Construcción Propia

La percepción de la fuerza de ventas en general hacia la organización es buena, como punto a favor se destaca la moral, los beneficios ofrecidos por la organización son relevantes y hacen sentir al trabajador valorado, adicional la capacitación constante, la flexibilidad por parte de la organización hacen que el trabajo sea optimo, En cuando al trabajo en equipo, dentro de la organización se trabaja más individualmente, adicional los empleados no sienten que sus opiniones sean tomadas en cuenta y por lo tanto no tienen poder de decisión entorno a sus funciones.

MECANELECTRO

Es una sociedad de inversionista, que se dedica a la comercialización de maquinaria industrial e instrumentos de transmisión de potencia.

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

Misión	✓	Objetivos	✓
Visión	✓	Valores corporativos	✓

Tabla 59 Objetivos Estratégicos MECANELECTRO

Fuente: Construcción Propia

La comunicación que brinda la organización acerca de sus objetivos estratégicos, valores, misión y visión son claros, y abiertos a los colaboradores clientes y proveedores.

INCENTIVOS

Los beneficios ofrecidos por la organización están basados en su gran mayoría a un presupuesto en ventas establecido, sin embargo, no cuentan con indicadores de gestión que permitan ver la performance de la fuerza de ventas, adicional no cuentan con beneficios relevantes que retengan al personal.

Dotación Fuerza de Ventas	✓
Fondo De Empleados	✓
Comisión Por Presupuesto	✓
Indicadores De Gestión	✗
Crecimiento Dentro De La Organización (Plan Carrera)	✗
Celebración Días Especiales (Aniversario, Fin De Año, Cumpleaños, Etc.)	✗
Otros Beneficios (Primas Extra Legales, Flexibilidad De Horarios, Alimentación)	✗
Educación (Subsidio Para Estudio, Capacitaciones, Crecimiento Profesional)	✗

Tabla 60 Incentivos MECANELECTRO

Fuente: Construcción Propia

PERFORM

			CALIFICACION
P	PROPOSITO Y VALORES	La Visión, Misión y propósitos de la empresa son claras	3
E	EMPODERAMIENTO	Me permiten tomar decisiones correspondientes a mi cargo	3
		Las opiniones o sugerencias son tenidas en cuenta en la organización	2
R	RELACIONES Y COMUNICACIÓN	Hay un trato cordial y amable entre los trabajadores	2
		La comunicación dentro de la organización es clara, concisa e involucra a todos los empleados	3
		La información que brinda la organización permite el correcto cumplimiento de las tareas establecidas	NO
F	FLEXIBILIDAD	Las reglas y procedimientos son claros y le permiten hacer un buen trabajo	3
O	OPTIMA PRODUCTIVIDAD	Cuando la organización tiene nuevos objetivos o retos, generalmente se trabaja en	Equipos de trabajo específicos
		En la organización cuando tiene un objetivo en común, se trabaja en equipo	3
		Frecuentemente la organización realiza capacitaciones a todo el personal	2
R	RECONOCIMIENTO Y APRECIO	Cuando hago un buen trabajo, recibo el reconocimiento que debería recibir	3
		Los beneficios ofrecidos por la empresa lo incentivan a realizar un mejor trabajo	2
M	MORAL	Se siente orgulloso de trabajar en la organización y el trabajo realizado	4

Tabla 61 Encuesta MECANELECTRO

Fuente: Construcción Propia

Para la fuerza de ventas la organización no comunica adecuadamente sus objetivos o estrategias corporativas, así mismo los empleados no sienten que tengan poder de decisión o que sus opiniones sea tomadas en cuenta, adicional en ambiente laboral no es el mejor, por esto el trabajador no se ve motivado o reconocido. La moral por otro lado se ve afectada principalmente por que el empleado no considera que los beneficios ofrecidos son suficientes para el trabajo desempeñado.

COÉXITO

Nace en 1955, cuenta con la red más grande de distribución de baterías y autopartes.

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

Misión	✓	Objetivos	✓
Visión	✓	Valores corporativos	✓

Tabla 62 Objetivos Estratégicos COÉXITO

Fuente: Construcción Propia

La comunicación que brinda la organización acerca de sus objetivos estratégicos, valores, misión y visión son claros, y abiertos a los colaboradores clientes y proveedores.

INCENTIVOS

Los beneficios ofrecidos por la organización están basados en su gran mayoría a un presupuesto en ventas establecido, sin embargo, no cuentan con indicadores de gestión que permitan ver la performance de la fuerza de ventas, adicional no cuentan con beneficios relevantes que retengan al personal.

Dotación Fuerza de Ventas	✓
Fondo De Empleados	✓
Comisión Por Presupuesto	✓
Indicadores De Gestión	✗
Crecimiento Dentro De La Organización (Plan Carrera)	✗
Celebración Días Especiales (Aniversario, Fin De Año, Cumpleaños, Etc.)	✓
Otros Beneficios (Primas Extra Legales, Flexibilidad De Horarios, Alimentación)	✗
Educación (Subsidio Para Estudio, Capacitaciones, Crecimiento Profesional)	✗

Tabla 63 Incentivos COÉXITO

Fuente: Construcción Propia

PERFORM

			CALIFICACION
P	PROPOSITO Y VALORES	La Visión, Misión y propósitos de la empresa son claras	2
E	EMPODERAMIENTO	Me permiten tomar decisiones correspondientes a mi cargo	1
		Las opiniones o sugerencias son tenidas en cuenta en la organización	2
R	RELACIONES Y COMUNICACIÓN	Hay un trato cordial y amable entre los trabajadores	3
		La comunicación dentro de la organización es clara, concisa e involucra a todos los empleados	2
		La información que brinda la organización permite el correcto cumplimiento de las tareas establecidas	NO
F	FLEXIBILIDAD	Las reglas y procedimientos son claros y le permiten hacer un buen trabajo	6
O	OPTIMA PRODUCTIVIDAD	Cuando la organización tiene nuevos objetivos o retos, generalmente se trabaja en	Individualmente
		En la organización cuando tiene un objetivo en común, se trabaja en equipo	3
		Frecuentemente la organización realiza capacitaciones a todo el personal	1
R	RECONOCIMIENTO Y APRECIO	Cuando hago un buen trabajo, recibo el reconocimiento que debería recibir	2
		Los beneficios ofrecidos por la empresa lo incentivan a realizar un mejor trabajo	3
M	MORAL	Se siente orgulloso de trabajar en la organización y el trabajo realizado	3

Tabla 64 Encuesta COÉXITO

Fuente: Construcción Propia

Para la fuerza de ventas la organización no comunica adecuadamente sus objetivos o estrategias corporativas, así mismo los empleados no sienten que tengan poder de decisión o que sus opiniones sea tomadas en cuenta, adicional en ambiente laboral no es el mejor, por esto el trabajador no se ve motivado o reconocido. La moral por otro lado se ve afectada principalmente por que el empleado no considera que los beneficios ofrecidos son suficientes para el trabajo desempeñado.

ANALISIS DE RESULTADOS

Se encuentra que en las organizaciones de autopartes estudiadas el 55% publican o mencionan su visión, mostrando la falta de comunicación de sus objetivos a largo plazo; así mismo el 70% publican o comunican su misión, es decir, la razón de ser de la compañía. En cuanto a los valores corporativos solo el 50% los comparte, evidenciándose que no se cuenta con la comunicación necesaria la cual es fundamental para la conformación de equipos de alto desempeño.

Figura 4. Visión, Misión y Valores corporativos

Fuente: Construcción Propia

Las organizaciones cuentan con objetivos a lo largo del tiempo sin embargo al ser empresas verticales se reservan estos objetivos por el miedo a ser plagiados o copiados por empresas rivales, todo esto debido a la alta rotación de personal que en promedio es del 40% de la fuerza de ventas.

Como se menciona en el punto anterior, la tasa de rotación de personal es muy alta, debido principalmente a la falta de incentivos, en la figura 5 encontramos que las organizaciones autopartistas cuentan con beneficios básicos, adicional no se encuentra beneficios adicionales que puedan retener o incentivar al personal, en contraste las organizaciones internacionales encuestadas y analizadas en el mercado son las que ofrecen beneficios adicionales y por lo tanto son empresas donde el personal se siente a gusto, estas a diferencia de las empresas nacionales cuentan con indicadores de gestión.

Empresas como Innovateq, Ciosa, Spectrum Brands, atraen y retienen talentos por dar beneficios adicionales tales como celebraciones e integraciones entre el personal, auxilios para estudios o capacitación en casas matrices en otros países.

Figura 5. Beneficios empresas distribuidoras de autopartes

Fuente: Construcción Propia

Se resalta indicadores como plan carrera donde solo el 50% de las organizaciones cuenta con este tipo de incentivos, encontramos deficiencias, solo el 45% de las empresas analizadas cuentan con beneficios adicionales tales como flexibilidad de horarios, primas extralegales, casino entre otras.

Para Blanchard tener clara la diferencia entre grupo de trabajo, equipo y equipo de alto desempeño, marcan una ventaja competitiva para afrontar los retos que se enfrentan a diario, sin tener estos conceptos claros puede que se le designen funciones especiales a grupos que no tengan la capacidad o la experiencia y por lo tanto los resultados no serán los esperados.

Basándose en el modelo PERFORM podemos encontrar condiciones y características específicas en las organizaciones distribuidoras de autopartes que permiten la creación y desarrollo de equipos de alto desempeño.

PROPOSITO Y VALORES

Blanchard afirma que un equipo de alto desempeño no puede consolidarse o crearse si no cuenta con metas y propósitos claros.

La Visión, Misión y propósitos de la empresa son claros

Figura 6. Percepción de Objetivos de la Organización

Fuente: Construcción Propia

En cuanto al conocimiento por parte de la fuerza comercial de la misión, visión y propósito de las organizaciones encuestadas podemos establecer que el 60% de los encuestados no conocen o no tienen claro cuáles son los objetivos fundamentales.

Los colaboradores desconocen o muestran poco interés por conocer el propósito de la organización, así como su visión y misión, lo cual muestra que tanto la fuerza comercial como la organización tienen falencias en la comunicación de objetivos estratégicos.

EMPODERAMIENTO.

Blanchard indica que un equipo de alto desempeño tiene autoridad para tomar las decisiones necesarias para lograr los objetivos, sin embargo, en la encuesta realizada a los coordinadores de ventas de las organizaciones analizadas encontramos opiniones divididas, en promedio el 50% de los encuestados siente que pueden tomar decisiones.

Me permiten tomar decisiones correspondientes a mi cargo

Figura 7. Empoderamiento dentro de la organización

Fuente: Construcción Propia

El 60% de los coordinadores encuestados sienten que sus opiniones son tomadas en cuenta sin embargo no tienen el empoderamiento para la toma de decisiones. Teniendo presente que los cargos desempeñados son de dirección de personal, sienten que pueden aportar más en la toma de decisiones.

Dentro de la organización las opiniones son tomadas en cuenta

Figura 8. Percepción de participación en decisiones

Fuente: Construcción Propia

RELACIONES Y COMUNICACIÓN.

Como vimos anteriormente un 60% de los coordinadores encuestados sienten que sus opiniones son tenidas en cuenta en sus organizaciones. Adicional el ambiente de trabajo entre colaboradores sin ser el óptimo para un equipo de alto desempeño es cordial y respetuoso, cerca del 70% de los encuestados creen que el trato es cordial y amable.

Hay un trato cordial y amable entre los trabajadores

Figura 9. Encuesta Ambiente laboral

Fuente: Construcción Propia

Sin embargo, la comunicación que percibe la fuerza comercial no es la mejor, sienten que no les informan los cambios, estrategias y planes, incluso aquellos relacionados con la gestión de las ventas.

La comunicación dentro de la organización es clara, concisa e involucra a todos los empleados

Figura 10. Comunicación dentro de la organización

Fuente: Construcción Propia

El 60% de los encuestados considera que la comunicación dentro de la organización no es clara, concisa y no involucra a los colaboradores. Blanchard afirma que la organización debe brindar todas las herramientas y principalmente debe brindar información y comunicación necesaria para que el equipo pueda tener una visión clara e ir en sinérgica con los planes estratégicos de la organización, sin embargo, en las empresas autopartistas, encontramos problemas de comunicación entre la dirección y la fuerza de ventas, lo cual dificulta el logro de los objetivos.

FLEXIBILIDAD.

Blanchard afirma que un equipo de alto desempeño debe ser flexible a cambios de estrategias y de liderazgo, así mismo la organización que cuenta con este tipo de equipos debe estar dispuesta al cambio generado por estos.

Figura 11. Flexibilidad dentro de la organización

Fuente: Construcción Propia

Se evidencio que un 75% considera que los procedimientos y reglas de la organización entorpece el correcto desarrollo de las actividades de la fuerza comercial, lo cual muestra que, aunque por historia este tipo de organizaciones han evolucionado, de estructuras totalmente rígidas a algo más flexibles, siguen presentando problemas al momento de adaptarse a los cambios tanto del mercado como dentro de la organización.

OPTIMA PRODUCTIVIDAD.

Blanchard afirma que un equipo de alto desempeño se caracteriza por la cantidad y la calidad del trabajo, estos viven en función de dar resultados, sin embargo, el 70% de las organizaciones autopartistas estudiadas no cuentan con indicadores de gestión, debido a esto resulta difícil la medición de un equipo, así como sus logros y posterior retribución por su desempeño.

En la organización cuando tiene nuevos proyectos o objetivos, se trabaja en equipo

Figura 12. Trabajo en equipo

Fuente: Construcción Propia

Adicional encontramos que al tener nuevos proyectos y nuevos objetivos solo el 20% de las empresas encuestadas recurre a un trabajo en equipo, por lo general lo designa a los directores de cada área, y estos a su vez designan responsabilidades individuales para la realización del trabajo sin tener una sinergia con otros grupos de trabajo.

RECONOCIMIENTO Y APRECIO.

Blanchard afirma que el reconocimiento a un equipo es fundamental, ya que todos estamos orientados a ser reconocidos, así se genera sentido de pertenencia y una mejor disposición al trabajo.

Cuando hago un buen trabajo, recibo el reconocimiento que debería recibir

Figura 13. Reconocimiento

Fuente: Construcción Propia

En las fuerzas de venta de las organizaciones autopartistas analizadas encontramos que solo un 15% está conforme con el reconocimiento dado a su buen trabajo. Adicional solo el 40% de los encuestados considera que los beneficios dados por la organización los motiva a realizar un mejor trabajo. Así podemos decir que el personal de ventas no cuenta con el reconocimiento necesario para realizar correctamente su trabajo, generando inconformidades y aumentando los indicadores de rotación de personal.

Los beneficios ofrecidos por la empresa lo incentivan a realizar un mejor trabajo

Figura 14. Beneficios dados

Fuente: Construcción Propia

MORAL.

Esta es la etapa final y como lo afirma Blanchard es el resultado de todos los puntos antes mencionados, un equipo de alto desempeño se siente orgulloso de su empresa y su trabajo.

Se siente orgulloso de trabajar en la organización y el trabajo realizado

Figura 15. Sentido de Pertenencia

Fuente: Construcción Propia

Como resultado a los puntos anteriores se puede ver que solo un 30% de los encuestados se encuentra totalmente motivado y tiene sentido de pertenencia, lo cual hace replantear la estrategia que tienen la organización entorno al talento humano de cada organización.

La fuerza comercial no se siente motivada por las condiciones que les ofrece la organización y por esta misma razón no siente que pertenecen o se esmeran por su trabajo, partiendo de la base que solo el 30% de los encuestados tiene claro los objetivos de su organización.

Se puede concluir que, en la situación actual de las organizaciones autopartistas de Bogotá estudiadas, establecer un modelo PERFORM ya que no se cuenta con las condiciones necesarias que aseguren el buen desempeño de un equipo de alto desempeño.

9.1 CAPITULO 2, FACTORES DE ÉXITO Y FRACASO

Con base en el modelo PERFORM aplicado a las organizaciones autopartistas estudiadas cuentan con factores que pueden contribuir en la creación y desarrollo de equipos de alto desempeño, no obstante, cuentan con condiciones que pueden afectar el cumplimiento de los objetivos por parte del equipo.

EMPRESA	FACTORES DE ÉXITO	FACTORES DE FRACASO
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Objetivos claros. ✓ Los empleados pueden tomar decisiones (empoderamiento). ✓ Buen clima laboral (comunicación, cordialidad y respeto). ✓ Brinda herramientas para la correcta ejecución de las funciones del trabajador. ✓ Beneficios ofrecidos por la organización. (Plan Carrera). ✓ Motivación del personal. ✓ Se busca trabajar en equipo. ✓ Se capacita al personal constantemente. ✓ Capacidad financiera para establecimiento de equipos de alto desempeño. 	<ul style="list-style-type: none"> ✗ No se toma muy en cuenta las opiniones de la fuerza de ventas.
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Objetivos claros. ✓ Los empleados pueden tomar decisiones (empoderamiento). ✓ Buen clima laboral (comunicación, cordialidad y respeto). ✓ Motivación del personal. ✓ Capacidad financiera para establecimiento de equipos de alto desempeño. ✓ Se capacita al personal constantemente. 	<ul style="list-style-type: none"> ✗ Reglas y/o procedimientos de la organización no permiten el desarrollo del trabajo
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Los empleados pueden tomar decisiones (empoderamiento). ✓ Buen clima laboral (comunicación, cordialidad y respeto). ✓ Motivación del personal. ✓ Se busca trabajar en equipo. ✓ Se capacita al personal constantemente. 	<ul style="list-style-type: none"> ✗ No brinda Herramientas que faciliten el correcto desempeño de los empleados.

<ul style="list-style-type: none"> ✓ Objetivos claros. ✓ Motivación del personal. ✓ Buen clima laboral (comunicación, cordialidad y respeto). ✓ Capacidad financiera para establecimiento de equipos de alto desempeño. ✓ Se capacita al personal constantemente. 	<ul style="list-style-type: none"> ✗ No brinda Herramientas que faciliten el correcto desempeño de los empleados. ✗ El Empleado no se siente bien recompensado por su trabajo.
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Los empleados pueden tomar decisiones (empoderamiento). ✓ Objetivos claros. ✓ Buen clima laboral (comunicación, cordialidad y respeto). ✓ Brinda herramientas para la correcta ejecución de las funciones del trabajador. ✓ Se busca trabajar en equipo. 	<ul style="list-style-type: none"> ✗ No se realizan capacitaciones al personal ✗ El Empleado no se siente bien recompensado por su trabajo.
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Objetivos claros. ✓ Motivación del personal. ✓ Se capacita al personal constantemente. 	<ul style="list-style-type: none"> ✗ Los empleados no son tenidos en cuenta para toma de decisiones. ✗ No se trabaja en equipo.
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Objetivos claros. ✓ Buen clima laboral (comunicación, cordialidad y respeto). ✓ Beneficios ofrecidos por la organización. (Plan Carrera). ✓ Capacidad financiera para establecimiento de equipos de alto desempeño. ✓ Se capacita al personal constantemente. 	<ul style="list-style-type: none"> ✗ Los empleados no son tenidos en cuenta para toma de decisiones. ✗ No brinda Herramientas que faciliten el correcto desempeño de los empleados
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Beneficios ofrecidos por la organización. (Plan Carrera). ✓ Motivación del personal. ✓ Capacidad financiera para establecimiento de equipos de alto desempeño. ✓ Se capacita al personal constantemente. 	<ul style="list-style-type: none"> ✗ Falta de comunicación entorno a los objetivos estratégicos. ✗ No brinda Herramientas que faciliten el correcto desempeño de los empleados
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Los empleados pueden tomar decisiones (empoderamiento). ✓ Buen clima laboral (cordialidad y respeto). ✓ Se capacita al personal constantemente. ✓ Hay reconocimiento al empleado por las funciones realizadas 	<ul style="list-style-type: none"> ✗ Falta de comunicación entorno a los objetivos estratégicos. ✗ No brinda Herramientas que faciliten el correcto desempeño de los empleados ✗ No se trabaja en equipo.
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Buen clima laboral (cordialidad y respeto). ✓ Capacidad financiera para establecimiento de equipos de alto desempeño. ✓ Se capacita al personal constantemente. 	<ul style="list-style-type: none"> ✗ Falta de comunicación entorno a los objetivos estratégicos. ✗ Los empleados no son tenidos en cuenta para toma de decisiones

<p>Peláez Hermanos S.A. Baterías y Auto partes</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Buen clima laboral (cordialidad y respeto) ✓ Capacidad financiera para establecimiento de equipos de alto desempeño. ✓ Brinda herramientas para la correcta ejecución de las funciones del trabajador. 	<ul style="list-style-type: none"> ✗ Falta de comunicación entorno a los objetivos estratégicos. ✗ Los empleados no son tenidos en cuenta para toma de decisiones
<p>PARTEQUIPOS Una marca que evoluciona contigo</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Buen clima laboral (comunicación, cordialidad y respeto). ✓ Brinda herramientas para la correcta ejecución de las funciones del trabajador. ✓ Se capacita al personal constantemente. 	<ul style="list-style-type: none"> ✗ Falta de comunicación entorno a los objetivos estratégicos. ✗ No se trabaja en equipo. ✗ El Empleado no se siente bien recompensado por su trabajo.
<p>Propartes Promotora Internacional de Partes</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Buen clima laboral (comunicación, cordialidad y respeto). ✓ Brinda herramientas para la correcta ejecución de las funciones del trabajador. 	<ul style="list-style-type: none"> ✗ Falta de comunicación entorno a los objetivos estratégicos. ✗ Los empleados no son tenidos en cuenta para toma de decisiones. ✗ No se trabaja en equipo.
<p>BOST</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Motivación del personal. ✓ Objetivos claros. ✓ Buen clima laboral (comunicación, cordialidad y respeto). ✓ Se busca trabajar en equipo. 	<ul style="list-style-type: none"> ✗ Los empleados no son tenidos en cuenta para toma de decisiones ✗ No brinda Herramientas que faciliten el correcto desempeño de los empleados. ✗ No se realizan capacitaciones al personal.
<p>INCOLBEST</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Beneficios ofrecidos por la organización. (Plan Carrera). ✓ Motivación del personal. ✓ Capacidad financiera para establecimiento de equipos de alto desempeño. ✓ Brinda herramientas para la correcta ejecución de las funciones del trabajador. 	<ul style="list-style-type: none"> ✗ Los empleados no son tenidos en cuenta para toma de decisiones
<p>Duncan</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Beneficios ofrecidos por la organización. (Plan Carrera). ✓ Se busca trabajar en equipo. ✓ Buen clima laboral (comunicación, cordialidad y respeto). 	<ul style="list-style-type: none"> ✗ Los empleados no son tenidos en cuenta para toma de decisiones. ✗ No brinda Herramientas que faciliten el correcto desempeño de los empleados. ✗ No se realizan capacitaciones al personal
<p>mundial Modernizando el comercio ferretero</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Beneficios ofrecidos por la organización. (Plan Carrera). ✓ Capacidad financiera para establecimiento de equipos de alto desempeño. 	<ul style="list-style-type: none"> ✗ Falta de comunicación entorno a los objetivos estratégicos. ✗ No brinda Herramientas que faciliten el correcto desempeño de los empleados. ✗ No se trabaja en equipo.

Gabriel	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Beneficios ofrecidos por la organización. (Plan Carrera). ✓ Capacidad financiera para establecimiento de equipos de alto desempeño. 	<ul style="list-style-type: none"> ⊗ Los empleados no son tenidos en cuenta para toma de decisiones ⊗ No se trabaja en equipo. ⊗ No se realizan capacitaciones al personal.
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Capacidad financiera para establecimiento de equipos de alto desempeño. ✓ Buen clima laboral (cordialidad y respeto). 	<ul style="list-style-type: none"> ⊗ Falta de comunicación entorno a los objetivos estratégicos. ⊗ Los empleados no son tenidos en cuenta para toma de decisiones. ⊗ No se realizan capacitaciones al personal.
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Beneficios ofrecidos por la organización. (Plan Carrera). ✓ Brinda herramientas para la correcta ejecución de las funciones del trabajador. ✓ Hay reconocimiento al empleado por las funciones realizadas. 	<ul style="list-style-type: none"> ⊗ Falta de comunicación entorno a los objetivos estratégicos. ⊗ Los empleados no son tenidos en cuenta para toma de decisiones. ⊗ No se trabaja en equipo. ⊗ No se realizan capacitaciones al personal.

Tabla 65 Factores de Éxito y Fracaso Org. Autopartistas
Fuente: Construcción Propia

FACTORES DE ÉXITO

- Encontramos que las organizaciones autopartistas tienen oportunidades para la posible implementación de EAD, ya que cuentan con un poder financiero y estructurado para que los equipos puedan cumplir los objetivos trazados.
- La motivación en la fuerza de ventas es alta, teniendo en cuenta que no cuenta con factores relevantes en la motivación de personal como indicadores de gestión o beneficios. Los empleados pueden dar mucho más si se les motiva de forma adecuada.
- El ambiente laboral dentro de las organizaciones permite que un EAD pueda formarse con facilidad y trabajar de una manera óptima rápidamente.
- Dentro de las organizaciones analizadas se busca trabajar en equipo, si se le motiva y se les empodera, se generara un equipo eficiente.

FACTORES DE FRACASO

- Este tipo de organizaciones tienen barreras entorno al cambio o implementación de nuevas ideas.
- La rotación de personal dentro del área de ventas no permite la continuidad en los objetivos de la empresa, generando así desperdicios de recursos y tiempo.
- La comunicación en estas organizaciones, no permite tener claridad entorno a los objetivos planteados desde la junta directiva.
- Al ser organizaciones verticales se pierde la visión de liderazgo necesaria para la creación de equipos de alto desempeño.

9.2 CAPITULO 3, VENTAJAS COMPETITIVAS

Con base al estudio realizado en un principio de la parte teórica teniendo a Ken Blanchard, posterior teniendo casos de éxito de organizaciones de otros mercados que han hecho de los equipos de alto desempeño una ventaja competitiva y finalizando con el estado actual del mercado autopartista bogotano podemos hacer las siguientes condiciones.

1. Cuando las organizaciones autopartistas tienen claro sus objetivos a corto, mediano y largo plazo, les permitirá alinear a cada miembro de la organización a su misión, visión y valores corporativos creando así una ventaja competitiva en cuanto a la respuesta de cada área entorno a las necesidades la organización, con el fin de que cada colaborador sea consiente del aporte que genera en cumplimiento de los objetivos planteados.
2. La fuerza de ventas es la cara de la organización, cuando se les empodera y se les permite tomar decisiones, primero fortalecen la confianza y adquieren cualidades de liderazgo, segundo los convierte en ficha clave para entender el mercado y así poder anticipar las tendencias del mismo, los EAD se convierten en esta área fundamentales para generar ventajas competitivas ya que recopilan la información y la ajustan entorno al cumplimiento de los objetivos.

3. Los EAD fomentan la comunicación a lo largo de la organización, generando trabajo en equipo, sentido de pertenencia y cumplimiento de objetivos. Cuando un EAD realiza su trabajo de forma ordenada los procesos y la información fluyen para que todos los miembros de la organización hagan parte de él.
4. Cuando se Forman EAD se simplifican los procesos, y de esta forma se podrá ser más flexible ante los cambios, así mismo genera un ambiente adecuado para el correcto funcionamiento de las áreas involucradas.

Hoy las organizaciones deben reaccionar de forma oportuna a las necesidades del mercado y solo con un equipo de trabajo acoplado y sinérgico pueden lograrlo, un equipo de alto desempeño representa una ventaja competitiva ya que puede anticipar o reaccionar más rápido ante los cambios puestos en mercado.

10 CONCLUSIONES

Este trabajo se realizó con base a la información entorno a la formación, características y modelos de equipos de alto desempeño. Partiendo de la revisión bibliográfica, artículos de revistas científicas. Se estableció las características y factores en la creación de equipos de alto desempeño en el sector autopartista bogotano.

Se establece la diferencia entre Grupo, equipo y equipo de alto desempeño, donde este último se finiquita cuando tanto la organización como los miembros del equipo unifican esfuerzos en objetivos claramente definidos generando así los resultados esperados.

Se establecen las características, condiciones y factores de éxito o fracaso necesarios para la formación de equipos de alto desempeño en las organizaciones autopartistas de Bogotá con base en el modelo PERFORM de ken Blanchard.

Con base en la información obtenida, los estudios y las encuestas realizadas, se puede definir que el sector autopartista bogotano no cuenta con las condiciones necesarias para la conformación de equipos de alto desempeño. Sin embargo, se concluye:

1. De las 7 características que conforman el modelo PERFORM para la formación de equipos de alto desempeño, las empresas autopartistas estudiadas solo cumplen con una condición, donde La moral es el factor más favorable, superior al 70%.
2. A pesar de no contar con la otras características de equipos de alto desempeño, los empleados se sienten motivados con sus actividades laborales, lo cual muestra una oportunidad para poder desarrollar el modelo PERFORM

El sector autopartista necesita crear nuevos incentivos que permitan tener un mayor sentido de pertenencia, con el fin de reducir la rotación de personal y así tener un plan de capacitación que permita tener personas empoderadas que apoyen y sean líderes para la creación de equipos de alto desempeño.

Un equipo de alto desempeño hace parte de la cadena de valor de un producto o servicio, casos como Quala o Crepes and Waffles muestran que los EAD son una ventaja competitiva y diferencial en el mercado, llegando al punto de ser organización de alto desempeño, y ser líderes en los mercados en los que participan.

De acuerdo con (Gómez) En la actualidad, los mercados exigen resultados extraordinarios por parte de las organizaciones, estos resultados satisfactorios se pueden alcanzar con los equipos de alto desempeño, ya que sus resultados generalmente son más eficientes y son flexibles ante cambios y conflictos.

Las organizaciones que deseen tener un equipo de alto desempeño deben generar un clima que origine motivación y que mantenga la moral alta, todo orientado hacia los objetivos propuestos. Adicional genera una fuente potencial de creatividad y productividad.

Se establece la importancia del liderazgo a lo largo de las diferentes etapas de los equipos de alto desempeño, este rol lo puede ejercer cualquier integrante del equipo en una etapa determinada.

11 RECOMENDACIONES

- Las organizaciones autopartistas deben contar con objetivos trazadas a corto, mediano y largo plazo donde se establezcan metas claras y priorizarlas, donde involucren a cada miembro de la organización, de esta manera se podrá desarrollar un equipo de alto desempeño.
- Se debe generar reconocimiento a la labor de los empleados, esto beneficia en la eficiencia y logro de objetivos trazados por la organización.
- “Hablar y escuchar” Se debe buscar un canal de comunicación entre directivos y fuerza de ventas, para el mejoramiento constante del área.
- Generar empoderamiento al empleado, para que este trabaje casi de forma autónoma sin necesidad de tener a alguien que le diga que hacer.
- Las organizaciones deben ser más abiertas a los cambios exigidos por un mercado cada vez más complejo y dinámico.
- Las organizaciones autopartistas deben crear equipos de alto desempeño para optimizar la productividad, elevar la competitividad y alcanzar niveles más altos de rendimiento.

“Los Individuos marcan Goles, pero los equipos ganan partidos”

Zig Ziglar.

BIBLIOGRAFÍA

- Amazonia, casos de Equipos de alto desempeño.* (s.f.). Obtenido de <http://amazonia-teamfactory.com/blog/10-ejemplos-reales-de-equipos-de-alto-rendimiento/>
- ATLANTIS AUTOPARTES.* (s.f.). Obtenido de <http://www.atlantisautopartes.com.co/>
- BBVA-Research. (marzo de 2018). <https://www.bbvarsearch.com/wp-content/uploads/2018/03/SituacionAutomotriz2018.pdf>. Obtenido de <https://www.bbvarsearch.com/wp-content/uploads/2018/03/SituacionAutomotriz2018.pdf>
- BLANCHARD, K. (2006). Liderazgo al Mas Alto Nivel. En K. BLANCHARD, *Liderazgo al Mas Alto Nivel* (pág. 234). NEW JERSEY: NORMA.
- Blog.* (s.f.). Obtenido de <http://www.monikmurillos.blogspot.com.co/2008/11/teoria-del-comportamiento.html>
- BOST.* (s.f.). Obtenido de <https://www.bostcolombia.com>
- Briceño, F. M., & Godoy, E. (2012). Servir para Ser Líder: Modelo Bombero para Equipos de Alto. *International Journal of Good Conscience.* , 25-37.
- CHIAVENATO, I. (s.f.). *GESTION DEL TALENTO HUMANO*. MC GRAW HILL.
- CIOSA.* (s.f.). Obtenido de https://www.ciosa.com/info/experiencia_ciosa
- Coachin.com.* (s.f.). Obtenido de <http://coachin.com.mx/en-nuestra-mente/index.php/que-roles-debe-desempenar-un-buen-lider/>
- COEXITO.* (s.f.). Obtenido de <https://www.coexitto.com.co/>
- congom@portafolio.co. (1 de AGOSTO de 2015). *PORTAFOLIO*. Obtenido de <http://www.portafolio.co/negocios/empresas/importancia-formar-equipos-alto-desempeno-33640>
- DANE. (s.f.). Obtenido de DANE: <http://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/mercado-laboral>
- David Tomas.* (s.f.). Obtenido de <http://www.davidtomas.com/2012/10/las-5-practicas-y-10-compromisos-del-liderazgo/>
- DINERO. (27 de 5 de 2009). *DINERO*. Obtenido de <https://www.dinero.com/edicion-impresa/negocios/articulo/quala-innovar-para-crecer/78457>
- DRAYCO.* (s.f.). Obtenido de <http://drayco.com.co/>

- DUNCAN. (s.f.). Obtenido de <http://www.duncan.com.ve>
- Franco Gutiérrez, C. A. (2001). *Factores para la dirección y efectividad de los equipos de trabajo*. CALL: Estudios gerenciales.
- GABRIEL. (s.f.). Obtenido de <http://www.gabriel.com.co/>
- Gómez, A. Y. (MARZO de 2014). <http://revistas.unac.edu.co/>. Obtenido de <http://revistas.unac.edu.co/index.php/Unaciencia/article/viewFile/163/144>
- Gómez, A. Y. (s.f.). Motivación y equipos de alto. *UNACIENCIA*, 35.
- Gutierrez, C. A. (2004). *MODELOS PARA EL ANÁLISIS Y DIAGNOSTICO DE EQUIPOS DE TRABAJO*. BOGOTA: Universidad Icesi.
- <https://pepinypablo.wordpress.com/2012/12/02/piramide-de-maslow/>. (s.f.).
- Humannova. (s.f.). Obtenido de <http://humannova.org/index.php/es/articulos/liderazgo/292-liderazgo-10-competencias-necesarias-para-asumir-el-rol-de-lider>
- IMPORTADORAS ASOCIADAS. (s.f.). Obtenido de <https://www.importadorasasociadas.com/>
- INCOLBEST. (s.f.). Obtenido de <http://www.incolbest.com/>
- INNOVATEQ. (s.f.). Obtenido de <https://www.innovateq.com.co>
- James Arthur Finch Stoner, R. E. (2006). *ADMINISTRACION*. MEXICO: PEARSON.
- Katzembach, J. &. (2003). *The wisdom of teams*. Boston: Harvard Business School Press. Obtenido de Katzembach, J.R. & Smith, D.K. (2003). *The wisdom of teams*. Boston: Harvard Business School Press.
- LUJOS ARANI. (s.f.). Obtenido de <http://www.lujosarani.com/>
- MARCELA, C. B. (2018). *UNIVERSITARIA AGUSTINIANA* . Obtenido de <http://repositorio.uniagustiniana.edu.co/bitstream/123456789/383/4/CastanedaBejarano-ErikaMarcela-2018.pdf>
- Margarita Martí Ripoll, F. G. (2010). Leadership in entrepreneurial organizations: Context and motives. <http://www.psicothema.com/>, 880-886. Obtenido de <http://www.psicothema.com/pdf/3815.pdf>
- McClelland, D. C. (1989). *Estudio de la motivación humana*. Madrid : Narcea .
- MECANELECTRO. (s.f.). Obtenido de <http://www.mecanelectro.com.co/>
- MULTIPARTES. (s.f.). Obtenido de <http://www.multipartes.com/es/>
- MULTIPARTES. (s.f.). *MULTIPARTES*. Obtenido de <http://www.multipartes.com/es/>

- MUNDIAL. (s.f.). Obtenido de <http://www.mundial.com.co/>
- PARTEQUIPOS. (s.f.). Obtenido de <http://www.partequipos.com/>
- PELAEZ HERMANOS. (s.f.). Obtenido de <https://pelaezhermanos.com/>
- PORTAFOLIO. (30 de OCTUBRE de 2006). *PORTAFOLIO*. Obtenido de <https://www.dinero.com/edicion-impresa/negocios/articulo/quala-innovar-para-crecer/78457>
- PORTAFOLIO. (2009). Obtenido de <http://www.portafolio.co/economia/finanzas/mipymes-economia-colombiana-435184>
- PORTAFOLIO. (1 de 08 de 2015). Obtenido de <https://www.portafolio.co/negocios/empresas/importancia-formar-equipos-alto-desempeno-33640>
- PRO PARTES. (s.f.). Obtenido de <http://www.propartes.com/>
- Robbins, S. P. (2009). *Comportamiento Organizacional*. Mexico: Pearson.
- ROJAS, N. F. (2015). *UNIVERSIDAD MILITAR*. Obtenido de <http://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/10654/6987/1/Nathaly%20Forero%20-%20Coaching%20para%20Equipos%20de%20Alto%20Desempeno%CC%83o%20en%20Ventas.pdf>
- ROJAS, Ó. G. (28 de agosto de 2014). *El Tiempo*. Obtenido de <http://www.eltiempo.com/economia/empresas/empresas-con-aplicaciones-moviles/14453536>
- SCHERMERHOM John R, J. (s.f.). *Comportamiento Organizacional*. . Editorial Limusa.
- Scrib. (s.f.). Obtenido de <https://es.scribd.com/doc/102457565/Teoria-Del-Comportamiento-de-La-Administracion-o-Teoria-Conductista>
- Serzo, H. (1983). Clásicos de la Gerencia. *Management Today*, 37-38.
- SIMONIZ. (s.f.). Obtenido de www.simonizauto.com/
- SPECTRUM BRANDS. (s.f.). Obtenido de <http://www.spectrumbrands.com/AboutUs/>
- Uribe, A. F. (2013). Liderar Equipos de alto desempeño. *Universidad & Empresa No. 25*, 53-71.
- Veloso, A. A. (2010). GRADO DE SUPERVISIÓN COMO VARIABLE MODERADORA ENTRE LIDERAZGO Y SATISFACCION. *Ingeniare*, 15-25.