

## NECESIDADES DE DESARROLLO A ESCALA HUMANA

DESARROLLO A ESCALA HUMANA EN LOS ASESORES COMERCIALES DE  
LA EMPRESA AUTOCOM S.A

JENNY PATRICIA TORRES RAMOS

MAURICIO COLMENARES RAMÍREZ

TATIANA RIVERA SÁNCHEZ

UNIVERSIDAD PILOTO DE COLOMBIA

FACULTAD EN CIENCIAS HUMANAS SOCIALES Y EMPRESARIALES

ESPECIALIZACIÓN EN GESTIÓN HUMANA DE LAS ORGANIZACIONES

(GHO 23)

BOGOTÁ D.C.; COLOMBIA

2017

**DESARROLLO A ESCALA HUMANA EN LOS ASESORES COMERCIALES DE  
LA EMPRESA AUTOCOM S.A**

**JENNY PATRICIA TORRES RAMOS**

**MAURICIO COLMENARES RAMÍREZ**

**TATIANA RIVERA SÁNCHEZ**

**Trabajo de grado para obtener el título de Especialista en Gestión Humana de las  
Organizaciones**

**Asesor: DRA. LUZ ESPERANZA BUITRAGO ARÉVALO**

**Magister en Investigación Social Interdisciplinaria**

**UNIVERSIDAD PILOTO DE COLOMBIA**

**FACULTAD EN CIENCIAS HUMANAS SOCIALES Y EMPRESARIALES**

**ESPECIALIZACIÓN EN GESTIÓN HUMANA DE LAS ORGANIZACIONES**

**(GHO 23)**

**BOGOTÁ D.C.; COLOMBIA**

**2017**

### **Dedicatoria**

Este trabajo está dedicado en primera instancia a Dios, por darnos la oportunidad de emprender este camino de crecimiento profesional, proveer sabiduría y así culminar nuestro proceso de aprendizaje para ser mejores personas y profesionales en todos los aspectos de nuestras vidas; a nuestras familias por su comprensión y apoyo incondicional para de esta manera poder sobresalir en esta etapa de crecimiento; finalmente a la empresa AUTOCOM S.A y sus directivas por abrirnos las puertas para el desarrollo de esta investigación, a los asesores comerciales que nos brindaron su disponibilidad, amabilidad, confianza e hicieron parte de este bello proceso con sus relatos y quienes depositaron toda su confianza en nosotros.

### **Agradecimientos**

Manifestamos nuestro más sinceros agradecimientos a la Universidad Piloto de Colombia por ofrecer este espacio de enseñanza y crecimiento intelectual, a nuestros maestros quienes nos brindaron todos sus conocimientos profesionales y experiencias laborales; a los directivos y asesores comerciales de la empresa AUTOCOM S.A Bogotá, Vitrina Calle 80, quienes siempre estuvieron dispuestos a compartir sus experiencias para el buen desarrollo de esta investigación.

Contenido

<b>Resumen.....</b>	<b>9</b>
<b>Introducción .....</b>	<b>10</b>
<b>Descripción y Formulación del Problema.....</b>	<b>12</b>
<b>Pregunta de Investigación .....</b>	<b>13</b>
<b>Justificación .....</b>	<b>14</b>
<b>Objetivos de la Investigación .....</b>	<b>15</b>
<b>Objetivo General.....</b>	<b>15</b>
<b>Objetivos Específicos .....</b>	<b>15</b>
<b>Antecedentes de la Investigación .....</b>	<b>16</b>
<b>Marco de Referencia.....</b>	<b>20</b>
<b>Marco Teórico .....</b>	<b>20</b>
<b>Concepto de Desarrollo Humano.....</b>	<b>20</b>
<b>Categorías existenciales .....</b>	<b>22</b>
<b>Categorías axiológicas.....</b>	<b>22</b>
<b>Satisfactores violadores o destructores .....</b>	<b>29</b>
<b>Pseudo-satisfactores .....</b>	<b>29</b>
<b>Satisfactores inhibidores.....</b>	<b>29</b>
<b>Satisfactores singulares.....</b>	<b>30</b>
<b>Satisfactores sinérgicos .....</b>	<b>30</b>

<b>Marco Contextual .....</b>	<b>31</b>
<b>Reseña histórica.....</b>	<b>31</b>
<b>Categorías de estudio .....</b>	<b>33</b>
<b>Marco Metodológico .....</b>	<b>35</b>
<b>Tipo de Estudio.....</b>	<b>35</b>
<b>Población y muestra.....</b>	<b>35</b>
<b>Técnicas de recolección de información y análisis .....</b>	<b>36</b>
<b>Procedimiento de la investigación .....</b>	<b>37</b>
<b>Resultados .....</b>	<b>39</b>
<b>Discusión .....</b>	<b>64</b>
<b>Aspectos Éticos .....</b>	<b>66</b>
<b>Conclusiones .....</b>	<b>67</b>
<b>Recomendaciones .....</b>	<b>71</b>
<b>Referencias.....</b>	<b>73</b>
<b>Apéndice A. Categorización del análisis .....</b>	<b>75</b>
<b>Apéndice B. Guion de la entrevista semiestructurada.....</b>	<b>99</b>
<b>Apéndice C. Transcripción de las entrevistas .....</b>	<b>101</b>
<b>Entrevista 1 .....</b>	<b>101</b>
<b>Entrevista 2 .....</b>	<b>110</b>
<b>Entrevista 3 .....</b>	<b>116</b>
<b>Entrevista 4.....</b>	<b>128</b>
<b>Entrevista 5.....</b>	<b>137</b>

<b>Apéndice D. Formato de consentimiento informado .....</b>	<b>158</b>
<b>Autorización para registro y uso de audio con fines pedagógicos .....</b>	<b>158</b>
<b>Apéndice E. Cronograma .....</b>	<b>159</b>

Lista de Tablas

<b>Tabla 1</b>	<b>Tabla 1. Matriz de necesidades v satisfactores*</b> .....	<b>27</b>
<b>Tabla 2</b>	<b>Tabla 2. Matriz de categorías de estudio</b> .....	<b>33</b>
<b>Tabla 3</b>	<b>Entrevista No. 1</b> .....	<b>75</b>
<b>Tabla 4</b>	<b>Entrevista No. 2</b> .....	<b>79</b>
<b>Tabla 5</b>	<b>Entrevista No. 3</b> .....	<b>82</b>
<b>Tabla 6</b>	<b>Entrevista No. 4</b> .....	<b>87</b>
<b>Tabla 7</b>	<b>Entrevista No. 5</b> .....	<b>90</b>
<b>Tabla 8</b>	<b>cronograma</b> .....	<b>159</b>

## Resumen

El objetivo de ésta investigación es analizar cómo se satisfacen las necesidades humanas fundamentales de los asesores comerciales de Bogotá de la empresa AUTOCOM S.A., a partir de la teoría de Desarrollo a Escala Humana de Manfred A. Max-Neef. Este estudio se llevó a cabo mediante una investigación cualitativa de carácter descriptivo, donde se aplicó una entrevista semiestructurada como instrumento de recolección de la información a cinco (05) asesores comerciales de la empresa, para la realización de una evaluación de la satisfacción de las necesidades básicas de los asesores comerciales a partir de las categorías de estudio. De forma adicional se identificaron las necesidades humanas fundamentales para describir de esta manera la relación entre las necesidades y tipos de satisfactores, de acuerdo a la teoría de estudio. A la luz del marco teórico indicado, se concluye la importancia de que una organización genere un contexto donde permita la satisfacción de éstas necesidades, fomentando un desarrollo a escala humana de abajo hacia arriba, promoviendo espacios para la autorrealización personal y estimulación de necesidades, lo cual indudablemente impactará de manera general a la organización y su cultura. Durante el desarrollo de ésta investigación, se pudo evidenciar la manera cómo se manifiestan estas necesidades fundamentales y los elementos utilizados por los asesores comerciales en su entorno laboral para satisfacerlas.

**Palabras clave:** Desarrollo a Escala Humana, Necesidades, Satisfactores, Matriz de Categorías.

## Introducción

El desarrollo humano es entendido como un proceso que es producto de la interacción social en el cual las condiciones de vida de las personas cambian dependiendo de la forma cómo se satisfacen sus necesidades humanas básicas.

En este sentido, la teoría de “Desarrollo a Escala Humana” propuesta por el autor Manfred A. Max-Neef, propone un desarrollo entendido como el mecanismo que permita elevar la calidad de vida de las personas, donde exista un crecimiento visto desde un enfoque cualitativo de las personas y no como se ha comprendido en la teoría tradicional basado en un crecimiento cuantitativo de los objetos (Max-Neef, 2010).

En esta misma línea, es importante entender que el ser humano se mueve en medio de necesidades básicas, las cuales son las mismas para todas las personas y lo que cambia es ese proceso y la forma de satisfacerlas, lo cual permite o no, un desarrollo a escala humana.

En este proceso, el no satisfacer las necesidades de una forma adecuada produce patologías individuales y colectivas, entendidas desde la teoría de Max-Neef como manifestaciones negativas de cambios estructurales y funcionales que generan frustración, problemas de autorrealización y del desarrollo en sí mismo (Max-Neef, 1998).

Nuestro objetivo en ésta investigación es analizar cómo se satisfacen a partir de la teoría de Desarrollo a Escala Humana de Manfred Max-Neef, (1998), para así estudiar cómo se satisfacen las necesidades básicas de los asesores comerciales de Bogotá en la empresa AUTOCOM S.A. y poder identificar dentro de ese proceso, esos satisfactores positivos y negativos existentes en la organización.

A partir de esta evaluación, se obtendrá información importante para la empresa, que le servirá como herramienta para generar estrategias de intervención e implementación de un programa de desarrollo que permita la realización de estas necesidades en sus colaboradores.

La investigación que llevaremos a cabo será de tipo cualitativo de carácter descriptivo y como principio teórico utilizaremos la fenomenología como medio que nos permitirá analizar, comprender e interpretar la realidad y relaciones dentro de la organización, así como los fenómenos que son objeto de este estudio para poder describir e interpretar los significados vividos de nuestra población objeto de estudio, en este caso de los asesores comerciales, y que están inmersos en su vida laboral y cotidiana.

### **Descripción y Formulación del Problema**

Cuando hablamos de Desarrollo a Escala Humana nos referimos a la teoría del ser humano como eje central del desarrollo de una sociedad, incentivando el desarrollo individual pero promoviendo las relaciones de convivencia con otras personas y ambientes sociales para lograr un desarrollo integral.

Esta teoría parte del principio de la satisfacción de las necesidades humanas fundamentales logrando el mejoramiento de la calidad de vida y a su vez el desarrollo de la persona. Al ser la persona un sujeto que se mueve en medio de necesidades básicas, el no satisfacerlas de una forma adecuada puede producir patologías, entendidas desde ésta teoría, como la manifestación negativa de cambios estructurales y funcionales en un individuo como, por ejemplo, la frustración, problemas de autorrealización y, por ende, problemas en el desarrollo humano.

Actualmente la Empresa AUTOCOM S.A se encuentra en proceso de reestructuración organizacional en cuanto a la identificación y formulación de estrategias de direccionamiento de sus procesos internos, incluidos todos aquellos relacionados con Gestión Humana.

Este proceso de cambio ha venido generando en los asesores comerciales distintas percepciones de satisfacción e insatisfacción derivados de las nuevas políticas y lineamientos de la organización. Es por esto que nace la importancia de conocer cuáles son esas necesidades y satisfactores que impulsan su desarrollo individual, para así poder construir una estructura y cultura organizacional sólida, solidaria y basada en los intereses individuales como factor diferenciador que impacta en la estrategia de la empresa.

Para lograr esto, es importante identificar de qué manera la empresa AUTOCOM S.A. satisface actualmente las necesidades humanas fundamentales de los asesores comerciales de Bogotá y cómo puede llegar a generar un entorno propicio para realizarlas y/o renovarlas en función a la estrategia organizacional.

**Pregunta de Investigación**

Teniendo en cuenta el problema anteriormente descrito, surge la siguiente pregunta que nos servirá de guía para el desarrollo de la presente investigación ¿Cómo se satisfacen las necesidades humanas fundamentales de los asesores comerciales de Bogotá en la empresa AUTOCOM S.A.?

### Justificación

Para las empresas dedicadas a la comercialización y venta de productos, el Desarrollo Humano tiene una gran importancia para su sostenibilidad económica y social, ya que su actividad se basa en promover un producto para recuperar la inversión y obtener ganancias. En este sentido, las personas que cumplen las funciones de comercialización y venta dentro de la organización, son los actores principales que con sus conocimientos, habilidades y estrategias garantizan el cierre del ciclo del negocio.

En la actualidad, el Departamento de Gestión Humana en muchas organizaciones del sector privado enfoca sus esfuerzos en procesos meramente administrativos, tales como, selección, contratación, nómina, etc., y descuidan los procesos relacionados con el desarrollo integral de sus colaboradores.

Por esta razón surge la necesidad de realizar ésta investigación, basada en la teoría del Desarrollo a Escala Humana planteada por Manfred A. Max-Neef, (1998), la cual pretende analizar cómo se satisfacen las necesidades humanas fundamentales de las personas que cumplen la función de comercialización y venta en un contexto organizacional de este tipo.

Es así que, se espera generar con éste proyecto una evaluación de la satisfacción de las necesidades básicas de los asesores comerciales de Bogotá de la empresa AUTOCOM S.A., que sirva como herramienta a la organización para generar estrategias de intervención y futura implementación, desde el Departamento de Gestión Humana, de un Programa de Desarrollo que permita la realización de éstas necesidades.

Esta investigación se desarrolló en colaboración con los asesores comerciales de Bogotá y el aporte de la Jefatura del Departamento de Gestión Humana de la empresa AUTOCOM S.A., alineada con la información propia de la organización y de una revisión teórica sobre las teorías de Desarrollo Humano, especialmente la propuesta por Manfred A. Max-Neef, en su libro "Desarrollo a Escala Humana; conceptos, reflexiones y algunas reflexiones", (1998).

## **Objetivos de la Investigación**

### **Objetivo General**

Analizar cómo se satisfacen las necesidades humanas fundamentales de los asesores comerciales de Bogotá de la empresa AUTOCOM S.A. a partir de la teoría de Desarrollo a Escala Humana de Manfred A. Max-Neef.

### **Objetivos Específicos**

- Identificar las necesidades humanas fundamentales de los asesores comerciales de Bogotá de la empresa AUTOCOM S.A, de acuerdo a la teoría de Desarrollo a Escala Humana de Manfred A. Max-Neef.
- Describir la relación entre las necesidades y tipos de satisfactores, de acuerdo a la teoría de Desarrollo a Escala Humana, de los asesores comerciales de Bogotá de la empresa AUTOCOM S.A.
- Realizar una evaluación de la satisfacción de las necesidades básicas de los asesores comerciales de Bogotá de la empresa AUTOCOM S.A.

### **Antecedentes de la Investigación**

En el desarrollo de la presente investigación se tuvieron en cuenta, a manera de referencia, algunos proyectos de investigación previos, relacionados con el estudio del desarrollo humano en ámbitos laborales y la importancia del análisis y tratamiento de las necesidades humanas fundamentales.

En primer lugar, se tomó el proyecto de investigación “Estudio Sobre las Necesidades Humanas y Calidad de Vida en una Empresa Petrolera” realizado por Mónica Adriana Méndez y Edna Marisol Rodríguez (1998); esta investigación tuvo como objetivo determinar la calidad de vida en términos de las necesidades humanas fundamentales propuestas por Max Neef.

Es así que, las autoras plantean en su investigación la importancia de la relación existente entre los factores que inciden en la calidad de vida de los trabajadores y su repercusión en el desempeño laboral, motivo por el cual es necesario identificar las necesidades de los trabajadores trascendiendo el contexto laboral, adoptando de esta forma la teoría propuesta por Manfred A. Max Neef, (1998).

El estudio se realizó tomando una muestra de doscientos dos (202) trabajadores de una empresa petrolera, seleccionados aleatoriamente y las variables consideradas fueron edad, género, tipo de contrato y tiempo de vinculación, muestra que correspondía el 21% del personal administrativo de la empresa.

El resultado de la investigación demuestra que, en empresas de estas características, los trabajadores tienen la percepción de una calidad de vida alta ya que las condiciones laborales facilitan la satisfacción de muchas de sus necesidades fundamentales, principalmente las que se pueden potencializar con bienes económicos. Sin embargo, se identifica algunas en las que la percepción es menor. Los trabajadores consideran que no son satisfechas necesidades tales como ocio y creación, las cuales están

directamente relacionadas con el manejo del tiempo libre y la dificultad del acceso a ámbitos de interacción formativa.

Estos resultados nos permiten concluir que, aunque las condiciones laborales sean favorables y la percepción de calidad de vida, siempre van a existir necesidades que influyen en el desempeño de los trabajadores y sobre las cuales se debe establecer las estrategias de intervención que permita satisfacerlas de manera adecuada.

Por otra parte, se tomó en consideración el artículo “Desarrollo del talento humano como factor clave para el desarrollo organizacional, una visión desde los líderes de gestión humana en empresas de Bogotá D.C.” publicado por Claudia Esmeralda Pardo Enciso y Olga Lucia Díaz Villamizar (2014) resultado de la investigación titulada “Gestión estratégica del área de recursos humanos en empresas de Bogotá D.C”, cuyo objetivo fue comprender cómo los procesos de capacitación y de desarrollo de competencias se convierten en factores clave para la transformación organizacional.

Los autores plantean la importancia de identificar las necesidades de desarrollo de los trabajadores y cómo los procesos de capacitación y de desarrollo de competencias se convierten en factores clave para la transformación de la organización.

El estudio se realizó con información proveniente de encuestas realizadas a ochenta y un (81) líderes de gestión humana de diversos sectores económicos, del sector público y privado, seleccionadas mediante un tipo de muestreo no probabilístico, con aquellas empresas que tengan implementado un modelo o programa de desarrollo del talento humano.

El resultado de esta investigación muestra la percepción de los líderes de talento humano en cuanto al desarrollo de competencias de los trabajadores, coinciden en el efecto que logran estos procesos en reducir la tensión en el clima laboral y la incertidumbre derivadas de los efectos de cambio organizacional. También indican los resultados del estudio la preocupación manifestada por estos líderes por perder el talento

humano que participa en estos procesos de desarrollo ya que se hace más atractivo para la competencia y en general para el mercado laboral (Pardo & Díaz, 2014; p. 46).

Estos resultados nos permiten concluir para nuestra investigación que, aun en empresas con modelos de desarrollo humano estructurados, se tiene la percepción que al desarrollar las competencias de un trabajador, se puede lograr un efecto contrario al esperado y perder ese talento si encuentra mejores condiciones en otras empresas. De ahí la importancia de que el desarrollo se haga de manera integral, garantizando la satisfacción de las necesidades fundamentales de los trabajadores de manera adecuada.

Un tercer trabajo analizado fue el proyecto de investigación “Propuesta de planeación estratégica, enfocada con el modelo de desarrollo a escala humana aplicada a la gestión del talento humano, en la empresa JAVEGRAF en la ciudad de Bogotá” realizado por Adriana Roa Díaz, Jehidy Milena Ospina García, Álvaro Jose Morón y Edisson Roberto Ríos León (2016).

Esta investigación tuvo como objetivo construir un plan estratégico basado en la teoría de desarrollo a escala humana, identificando los elementos de esta teoría que se pueden integrar a la planeación estratégica de la empresa. En él, los autores plantean la importancia de aplicar los conceptos de la teoría del desarrollo a escala humana de Manfred Max Neef para contribuir al mejoramiento de los procesos de la compañía.

El estudio se realizó en una población de cincuenta y seis (56) trabajadores, constituyendo un 46% del total; además se tomaron veinte (20) trabajadores de nivel operativo y seis (6) directivos con los que se conformaron dos grupos focales.

El resultado de esta investigación permite ver como la satisfacción de las necesidades fundamentales tiene relación directa con la motivación, desempeño y logro de metas individuales de los trabajadores. También permitió a los autores concluir que los satisfactores, en su mayoría, tenían similitudes en todos los niveles de la organización. Resalta también la importancia de planes estructurados enfocados al desarrollo humano de los trabajadores como factor diferenciador de la compañía para lograr mayor

compromiso y conductas participativas que impacten los resultados de la planeación de la compañía (Roa & Ospina, 2016; p. 76).

Por último, Manfred Max Neef, (1998) en su libro “Desarrollo a escala humana: conceptos, aplicaciones y algunas reflexiones”, a manera de ejemplo plantea la metodología para la aplicación de la Matriz de necesidades y satisfactores:

Para presentar esta metodología en forma simple y a la vez amplia, seguiremos el desarrollo de un taller imaginario de dos días de duración, con cincuenta asistentes. El propósito de este ejercicio es permitir a los participantes que reflejen la realidad de su sociedad en su conjunto a la luz de la teoría del Desarrollo a Escala Humana, para decidir formas de vencer o hacer frente a los problemas más importantes que se detecten (Max Neef, 1998; p.68).

Lo anterior dio origen a un estudio realizado en Bogotá, Colombia en 1987, con la participación de cincuenta (50) universitarios y académicos de alto nivel, con los que se desarrolló el ejercicio propuesto por Max Neef de la matriz de necesidades y satisfactores aplicada al entorno social del país.

En este estudio se propone que los participantes logren identificar los elementos destructivos que afectan su sociedad y que impiden que las necesidades fundamentales se actualicen. Posteriormente, se les pide hacer el mismo ejercicio, pero de cómo debería o cómo esperan que sea su sociedad para sentirse realmente satisfechos. En el análisis del estudio se establece los puntos de relación entre las dos matrices con el fin de seleccionar los satisfactores (Max-Neef, 1998; pp. 68-71).

Como resultado, se logró descubrir facetas diferentes de los problemas de la sociedad, con lo que podemos concluir que es necesario identificar a profundidad las necesidades reales y los satisfactores adecuados ya que, al no hacerlo, el problema no solo no va acabar sino al contrario puede empeorar.

Éste estudio realizado en Colombia se replicó en otros países, y aunque no refleja unas tendencias marcadas con respecto al ejercicio inicial, si muestra hallazgos muy significativos que permiten ampliar el enfoque de la aplicación de la matriz.

## **Marco de Referencia**

### **Marco Teórico**

#### **Concepto de Desarrollo Humano**

El concepto de desarrollo humano a lo largo de la historia ha tenido múltiples definiciones sobre el proceso de transformación del ser humano en su ciclo vital e interacción social, por esta razón empezaremos contextualizando lo que para algunos autores significa la expresión desarrollo humano.

Para Lechner, N. (2000), la calidad de desarrollo humano se define como la forma de vínculo social que caracteriza a determinada sociedad, donde la autonomía de una persona exige el reconocimiento de otra, permitiendo su individualización (p. 12). Es decir, que el desarrollo del ser humano, al tratarse de un ser social, está determinado en gran medida por su forma de vínculo con otras personas y por su interacción con el entorno en general.

Por otro lado, Maya, L. (2006), entiende el desarrollo humano como “un proceso de transformación que persigue el mejoramiento de las condiciones de vida para lograr mejor calidad de vida y alcanzar a mantener la dignidad de la persona humana en la sociedad” (p.1). Dicha transformación se genera por la interacción del ser humano con la sociedad.

Dentro del proceso de transformación se tiene en cuenta la identificación y la satisfacción de las necesidades humanas como forma de desarrollo y autorrealización de los individuos y grupos.

Trujillo, S., Tovar, C., & Lozano, M. (2004) en su artículo, “Formulación de un Modelo Teórico de la Calidad de Vida de la Psicología”, hacen referencia a que la vida y el desarrollo de los seres humanos parte de la consideración de procesos internos y externos, de cualidades y condiciones vitales del hombre, teniendo en cuenta los factores sociales, culturales, históricos, económicos, políticos, biológicos y psicológicos.

En este orden de ideas, una de las teorías que ha consolidado los aspectos anteriormente mencionados (factores externos e internos) del Desarrollo Humano, ha sido la expuesta por Manfred A. Max-Neef en colaboración con Antonio Elizalde y Martin Hopenhayn, (1998), en la cual postulan una interrelación dinámica entre las necesidades y sus satisfactores.

Manfred Max-Neef, nació el 16 de octubre de 1932 en Valparaíso – Chile. Es un reconocido economista, destacado también en el campo ambiental y político (candidato a la presidencia de Chile en 1993), ha sido autor de varios libros en temas de economía y desarrollo. En 1983, fue ganador del Right Livelihood Award (Apraez & Noreña, 2010; p.15).

La mayor parte de su vida se ha dedicado a estudiar los problemas de los países en desarrollo y de ahí su propuesta a mediados de los años 80 del “Desarrollo a Escala Humana”, en la cual establece una Matriz con nueve necesidades humanas básicas que fundamentan su teoría.

Tal como lo nombra Saradeth, C. (2017) en su página web <http://www.max-neef.cl/> “Max-Neef elaboró un método para aprehender los verdaderos deseos y necesidades de la gente sencilla, por tanto, el desarrollo no debe ser impuesto desde arriba, sino que debe venir de la base”; adicionalmente, comparte una de las frases más conocidas del autor Chileno: “La economía está para servir a las personas y no las personas a la economía”.

Su teoría de “Desarrollo a Escala Humana; conceptos, aplicaciones y algunas reflexiones” (1998), distingue entre las necesidades humanas fundamentales y los satisfactores de éstas necesidades, siendo estos últimos los que determinan una cultura y su historia.

A diferencia de otras teorías sobre las necesidades humanas, Max-Neef, M. A., Elizalde, A., & Hopenhayn, M. (1998), afirman en su teoría que “las necesidades humanas son finitas e identificables, pero los “satisfactores” pueden ser muchos y variados” (p. 12). En este sentido, el desarrollo humano y calidad de vida dependerán de una adecuada satisfacción de las necesidades fundamentales (p. 41).

Así mismo, complementan su idea afirmando que “la persona es un ser de necesidades múltiples e interdependientes y se entiende como un sistema donde éstas se interrelacionan e interactúan” (Max-Neef, 1998, pág. 41).

Dentro de ésta teoría de Desarrollo a Escala Humana se propone la siguiente desagregación de las necesidades:

### **Categorías axiológicas**

“Son nueve necesidades fundamentales propuestas en ésta teoría, de Subsistencia, Protección, Afecto, Entendimiento, Participación, Ocio, Creación, Identidad y Libertad” (Max-Neef, 1998, pág. 41).

### **Categorías existenciales**

“Son aquellas necesidades del Ser, Tener, Hacer y Estar” (Max-Neef, 1998, pág. 41)

Estas dos categorías serán explicadas en detalle más adelante, por medio de la Matriz de necesidades y satisfactores también propuesta por ellos.

Siguiendo ésta misma línea y revisando a profundidad la teoría de desarrollo a escala humana, Max-Neef, (1998) afirma que “las necesidades humanas fundamentales

son finitas, pocas y clasificables. Adicionalmente, son las mismas en todas las culturas y a lo largo de la historia. Lo que cambia a través del tiempo es la manera y los medios utilizados para la satisfacción de cada necesidad” (p. 42).

Por consiguiente, para entender cómo se comporta y compone una cultura, debe entenderse que cada sistema económico, social y político genera diferentes estilos de satisfacción de cada necesidad, razón por la cual la definición de una cultura depende de la manera como se generen, se elijan y el acceso que se tiene en cantidad y calidad esos satisfactores; por tanto el cambio cultural es la consecuencia de cambiar los satisfactores tradicionales por otros nuevos y diferentes (Max-Neef, 1998, pág. 42)

En éste orden de ideas, cada necesidad puede satisfacerse a niveles diferentes y en intensidades distintas, dependiendo de tres contextos diferentes; la relación con uno mismo, con el grupo social y con el medio ambiente. Adicionalmente, la calidad e intensidad dependerán del tiempo lugar y la circunstancia en la que se encuentre el individuo en un momento determinado (Max-Neef, 1998, pág. 43).

Por tal motivo, cualquier necesidad humana que no sea adecuadamente satisfecha, genera pobreza humana, entendida como patología (Max-Neef, 1998, pág. 43). Un ejemplo común en nuestra sociedad es el desempleo, el cual genera una inestabilidad emocional y frustración que impacta directamente la necesidad de subsistencia y a su vez genera sensación de desprotección, crisis a nivel familiar y afectivo, deterioro de la autoestima y por tanto de identidad. En este orden de ideas, y como lo especifica Max-Neef M., (1998), en su teoría, se generan patologías colectivas de la frustración y un bloqueo sistemático de varias necesidades al mismo tiempo (p. 44, 47).

Para Max-Neef M., (1998), es importante comprender las necesidades no como carencias y potencias, ya que “reduce la posibilidad del ser humano en una categoría de existencia”; por esto, propone comprenderlas como el hecho de “vivir y realizar necesidades, de manera continua y renovada”, en un entorno comprendido como un medio de posibilidades que le permite al ser humano realizar, vivir y estimulas las necesidades, o al contrario, reprimirlas dentro del mismo grupo social (p.50).

De aquí, el papel importante que juegan los satisfactores en el desarrollo humano, ya que son los que definen la modalidad dominante de una cultura o una sociedad, y están relacionados por la representación y las formas de ser, tener y estar, para la realización de cada necesidad de manera individual o colectiva; también se incluyen las formas de organización, estructuras y prácticas sociales o políticas, espacios, normas y valores, contextos, comportamientos y actitudes determinados por la interacción y cambios que se generen en relación con el individuo (Max-Neef, 1998, pág. 50).

Por otro lado, encontramos los bienes económicos que son considerados como el medio por el cual un sujeto potencia los satisfactores para realizar una necesidad; en consecuencia, los satisfactores son entendidos como el modo por el cual se expresa dicha necesidad, entendidos como objetos, artefactos y tecnologías que permiten afectar de manera positiva o negativa la eficiencia de un satisfactor (Max-Neef, 1998, pág. 51, 56).

En resumen, un satisfactor puede realizar diferentes necesidades en culturas y múltiples contextos, y su efecto puede ser distinto dependiendo el entorno y de los bienes que se generen en él, de la forma cómo se constituyan y cómo se organicen en su consumo (Max-Neef, 1998, pág. 51)

Max Neef (1998) propone una economía humanista, construida a partir de la adecuada dinámica entre la necesidad, los satisfactores y los bienes económicos; donde los bienes potencien los satisfactores y estos a su vez realicen una necesidad coherente, sana y plena para el individuo y el contexto social, por medio de buenas prácticas sociales, políticas y valores (p. 51, 52).

Como menciona Groppa (2005) en su trabajo sobre las necesidades humanas y su determinación teniendo en cuenta los aportes de Doyal y Gough, Nussbaum y Max Neef al estudio de la pobreza, "el esquema debe comprenderse como un proceso dinámico, pues las necesidades del ser humano son múltiples e interdependientes. En ese proceso se dan simultaneidades, complementariedades y compensaciones. La relación entre ellas, por tanto, no es lineal, sino que las necesidades conforman un sistema complejo en el que es difícil establecer prioridades" (p.17).

De esta manera, vemos cómo ésta interacción entre los satisfactores y los bienes económicos moldean la forma de pensar, sentir y de actuar las necesidades de un individuo, la cual puede darse de una forma positiva o negativa, posibilitando la realización de una necesidad, o por el contrario frustrándola y limitándola ((Max-Neef, 1998, pág. 52).

Por tal motivo, es importante que una organización genere un contexto donde permita la realización de éstas necesidades y reduzca la posibilidad de frustrarlas, permitiendo un desarrollo a escala humana de abajo hacia arriba (de lo subjetivo a lo general), permitiendo y generando espacios para la autorrealización personal y estimulación de necesidades, lo cual indudablemente impactará de manera general la organización y su cultura.

Según Max-Neef, 1998, "la forma en que se expresan las necesidades a través de los satisfactores varía a lo largo de la historia, de las culturas, contextos sociales, condiciones económicas y relaciones con el medio ambiente" (p. 53), por tanto impactan tanto al individuo en sí mismo, al entorno y a la historia vivida de las necesidades. En conclusión, "los satisfactores son lo histórico de las necesidades y los bienes económicos son su materialización" (Max-Neef, 1998, pág. 53).

Por una parte, las necesidades fundamentales son propiedades que van alineadas a la evolución, mientras que los satisfactores son aquellos relacionados con la estructura y con las necesidades existenciales anteriormente descritas y modifican la historia, cambian de acuerdo a la cultura y circunstancias. Los bienes económicos son aquellos objetos transformados por los cambios coyunturales, son diferentes dependiendo la cultura y estratos socioeconómicos y son los que finalmente potencializan los satisfactores para permitir la realización de una necesidad (Max-Neef, 1998, pág. 54)

Los cambios evolutivos (necesidades), los estructurales (satisfactores) y los de coyuntura (bienes económicos) avanzan a una velocidad muy rápida, y han generado la dependencia de las personas a los bienes (objetos, artefactos, tecnologías), a tal punto que ya no potencian la satisfacción de una necesidad sino se han convertido en fines y

obligaciones culturales, promoviendo de ésta manera posibles frustraciones y patologías, entendidas desde la teoría de Max-Neef como expresiones negativas de éstos cambios funcionales y estructurales en un individuo, y que son impuestas por la misma dinámica en sociedad (Max-Neef, 1998, pág.54).

Por las razones anteriormente expuestas, el Desarrollo a Escala Humana propuesto por Max Neef (1998), debe ser impulsado desde la base y desde lo personal, ámbito en el que se pretende conocer las necesidades básicas individuales y cómo se satisfacen.

Para ello, Max-Neef (1998), diseña en su teoría una Matriz de nueve necesidades fundamentales que se cruzan paralelamente con cuatro categorías de satisfacción para lograr entender el desarrollo humano, en la cual se muestra de manera dinámica cómo se relacionan las necesidades, los satisfactores y los bienes económicos. Así mismo expone cómo los bienes económicos influyen directamente en la eficiencia de los satisfactores y estos a su vez la vivencia de las necesidades y el origen de nuevos bienes que determinan una cultura y estilos de desarrollo (p. 57).

En la siguiente Matriz de necesidades y satisfactores se ejemplifica la relación entre esas necesidades humanas fundamentales (axiológicas) y las necesidades existenciales entendidas como satisfactores. Así mismo, su fin es poder generar una evaluación, diagnóstico y posterior intervención de aquellas necesidades fundamentales y su forma de satisfacción (características y atributos de los satisfactores) para detectar los efectos positivos y negativos y así poder estimular cambios que generen un Desarrollo a Escala Humana.

Esto lo reafirma Groppa (2005), "la matriz de necesidades y satisfactores de Manfred Max-Neef es un enfoque que no apunta directamente a la medición, sino que constituye más bien una herramienta metodológica de evaluación y diagnóstico social" (p.2).

Tabla 1 Tabla 1. Matriz de necesidades v satisfactores\*

Necesidades según categorías existenciales	<b>Ser</b>	<b>Tener</b>	<b>Hacer</b>	<b>Estar</b>
Necesidades según categorías axiológicas				
<b>SUBSISTENCIA</b>	1/	2/	3/	4/
	Salud Física, salud mental, equilibrio, solidaridad, humor, adaptabilidad.	Alimentación, abrigo, trabajo.	Alimentar, procrear, descansar, trabajar	Entorno vital, entorno social.
<b>PROTECCION</b>	5/	6/	7/	8/
	Cuidado, adaptabilidad, autonomía, equilibrio, solidaridad.	Sistemas de seguro, ahorro, seguridad social, sistemas de salud, legislaciones, derechos, familia, trabajo.	Cooperar, prevenir, planificar, cuidar, curar, defender.	Contorno vital, contorno social, morada.
<b>AFECTO</b>	9/	10/	11/	12/
	Autoestima, solidaridad, respeto, tolerancia, generosidad, receptividad, pasión, voluntad, sensualidad, humor.	Amistades, parejas, familia, animales domésticos, plantas, jardines.	Hacer el amor, acariciar, expresar emociones, compartir, cuidar, cultivar, apreciar.	Privacidad, intimidad, hogar, espacios de encuentro.
<b>ENTENDIMIENTO</b>	13/	14/	15/	16/
	Conciencia crítica, receptividad, curiosidad, asombro, disciplina, intuición, racionalidad.	Literatura, maestros, método, políticas educacionales, políticas comunicacionales	Investigar, estudiar, experimentar, educar, analizar, meditar, interpretar.	Ámbitos de interacción, formativa, escuelas, universidades, academias, agrupaciones, comunidades, familia.
<b>PARTICIPACION</b>	17/	18/	19/	20/
	Adaptabilidad, receptividad, solidaridad, disposición, convicción, entrega, respeto, pasión, humor.	Derechos responsabilidades, obligaciones, trabajo.	Afiliarse, cooperar, proponer, compartir, discrepar, acatar, dialogar, acordar, opinar.	Ámbitos de interacción participativa, partidos, asociaciones, iglesias, comunidades, vecindarios, familias.
<b>OCIO</b>	21/	22/	23/	24
	Curiosidad, receptividad, imaginación, despreocupación, humor,	Juegos, espectáculos, fiestas, calma.	Divagar, abstraerse, soñar, añorar, fantasear, evocar, relajarse, divertirse, jugar.	Privacidad, intimidad, espacios de encuentro, tiempo libre, ambientes, paisajes.

Necesidades según categorías existenciales	<b>Ser</b>	<b>Tener</b>	<b>Hacer</b>	<b>Estar</b>
Necesidades según categorías axiológicas				
	tranquilidad, sensualidad.			
<b>CREACION</b>	25/	26/	27/	28/
	Pasión, voluntad, intuición, imaginación, audacia, racionalidad, autonomía, inventiva, curiosidad.	Habilidades, destrezas, método, trabajo.	Trabajar, inventar, construir, idear, componer, diseñar, interpretar.	Ámbitos de protección y retroalimentación, talleres, ateneos, agrupaciones, audiencias, espacios de expresión, libertad temporal.
<b>IDENTIDAD</b>	29/	30/	31/	32/
	Pertenencia, coherencia, diferenciación, autoestima, asertividad.	Símbolos, lenguajes, hábitos, costumbres, grupos de referencia, sexualidad, valores, normas, roles, memoria histórica, trabajo.	Comprometerse, integrarse, confrontarse, definirse, conocerse, reconocerse, actualizarse, crecer.	Socio – ritmos, entornos de la cotidianidad, ámbitos de pertenencia, etapas madurativas.
<b>LIBERTAD</b>	33/	34/	35/	36/
	Autonomía, autoestima, voluntad, pasión, asertividad, apertura, determinación, audacia, rebeldía, tolerancia.	Igualdad de Derechos	Discrepar, optar, diferenciarse, arriesgar, conocerse, asumirse, desobedecer, meditar.	Plasticidad espacio temporal.
<p>*La columna del SER registra <i>atributos</i>, personales o colectivos, que se expresan como sustantivos. La columna del TENER, registra <i>instituciones, normas, mecanismos, herramientas</i> (no en sentido material), <i>leyes, etc.</i>, que pueden ser expresados en una o más palabras. La columna del HACER registra <i>acciones</i>, personales o colectivas que pueden ser expresadas como verbos. La columna del ESTAR registra <i>espacios y ambientes</i>.</p>				

Fuente: Tomado de "Desarrollo a Escala Humana; *conceptos, aplicaciones y algunas reflexiones*", Max-Neef, M. A., Elizalde, A., & Hopenhayn, M., (1998).

Esta Matriz propone múltiples satisfactores, pero estos pueden ser variados en sus características y pueden realizar una necesidad de manera positiva o negativa. Por tal motivo, Max-Neef, (1998), los categoriza en cinco tipos:

### **Satisfactores violadores o destructores**

Su atributo principal es que siempre son impuestos y van acompañados de miedo; adicionalmente, son aquellos que tienen la intención de satisfacer una necesidad pero que, a un corto plazo, imposibilitan su satisfacción. Adicionalmente se caracterizan por imposibilitar la satisfacción de otras necesidades. Un ejemplo de éste caso es el Autoritarismo (supuesto satisfactor), el cual pretende satisfacer la necesidad de Protección, pero lo que genera a un corto plazo es miedo, adicionalmente elimina la posibilidad de satisfacer las necesidades de Afecto, Participación, Identidad, Libertad, entre otros (Max-Neef, 1998, pág. 60)

### **Pseudo-satisfactores**

Son elementos que generan una falsa sensación de satisfacción y su efecto puede eliminar a corto plazo la necesidad que aparenta satisfacer. Su atributo principal se forma a partir de publicidad, propagandas y otros medios de mercadeo y comunicación. Un ejemplo para éste caso son las Modas como satisfactor de la necesidad Identidad, sin embargo este es un elemento cambiante y aparenta realizar esta necesidad pero no a largo plazo (Max-Neef, 1998, pág. 61).

### **Satisfactores inhibidores**

Estos satisfactores son aquellos que por su forma de satisfacer, sobresatisfacen una necesidad e imposibilitan la satisfacción de otras necesidades. Su atributo principal es que

generan hábitos arraigados. Un ejemplo de este satisfactor es la Producción tipo Taylorista, que pretende satisfacer la necesidad de Subsistencia, sin embargo inhibe e imposibilita la satisfacción de necesidades como Entendimiento, Participación, Creación, Identidad y Libertad (Max-Neef, 1998, pág. 62).

### **Satisfactores singulares**

Estos satisfactores se caracterizan por ser neutros y satisfacer una sola necesidad. Su atributo principal es el ser institucionalizados, ya que se relacionan con planes y programas de instituciones públicas y privadas. Un ejemplo podría ser los Entretenimientos Deportivos, los cuales satisfacen solamente la necesidad de Ocio (Max-Neef, 1998, pág. 63).

### **Satisfactores sinérgicos**

Estos satisfactores son aquellos que por la manera en que satisfacen una necesidad, estimulan y contribuyen a la satisfacción de otras necesidades. Su principal atributo es que permiten el desarrollo de una conciencia autónoma, desde intereses particulares a generales para una construcción de abajo hacia arriba (contrahegemónicos). Un ejemplo para este tipo de satisfactores es la Lactancia Materna, la cual satisface la necesidad de Subsistencia, pero a su vez promueve y estimula la satisfacción de otras necesidades como la Protección, el Afecto y la Identidad ((Max-Neef, 1998, pág. 64).

Dentro de ésta teoría propuesta por Max-Neef, (1998), se clasifican estos cinco tipos de satisfactores en dos grandes grupos, los satisfactores Exógenos y Endógenos. Los exógenos corresponden a los primeros cuatro tipos de satisfactores descritos anteriormente y su característica principal es que tradicionalmente han sido promovidos

de arriba hacia abajo, es decir desde lo externo (social) a lo interno (individual), por tanto se generan de forma inducida, impuestas y son institucionalizados (p. 65).

Por otra parte, los endógenos, que corresponde a la última categoría o satisfactores sinérgicos, promueven la voluntad e impulsan a un grupo o comunidad de abajo hacia arriba, de lo subjetivo a lo general, permitiendo la satisfacción de varias necesidades a la vez, generando dinámicas culturales sanas y desarrollo de estilos de vida saludables. Con estos satisfactores se logra un Desarrollo a Escala Humana, entendido como la posibilidad que tienen las instituciones, del sector público y privado, para generar espacios estimuladores de procesos sinérgicos orientados a un desarrollo de necesidades humanas de abajo hacia arriba, ya que este proceso de satisfacción no puede imponerse, sino por el contrario se emana a partir de las acciones, aspiraciones, conciencia y voluntad individual (Max-Neef, 1998, págs. 66, 67).

## **Marco Contextual**

### **Reseña histórica**

AUTOCOM S.A es una empresa comercializadora de vehículos y es el representante exclusivo para Colombia de automóviles de marcas chinas e indias tales como Jac, Brilliance, Jinbei, Kenbo y Joylong desde el año 2006. El objetivo principal de la empresa es ofrecer al mercado colombiano un amplio portafolio de vehículos que abarquen todos los segmentos de la industria automotriz para suplir las necesidades del mercado y de sus clientes con productos innovadores, de alta calidad y a precios muy asequibles.

La Compañía tiene presencia en más de 15 ciudades del país, donde los clientes pueden encontrar desde automóviles pequeños, medianos y familiares, tanto particulares como para el servicio público, hasta camiones de alta capacidad, buses y vanes.

Entre el año 2006 y el 2015, la empresa ha vendido más de 18.000 unidades, y en el último año ha tenido un crecimiento del 4.42% en una industria que ha decrecido el 5.1%, posicionándose como el número uno en marcas chinas y uno de los grupos más importantes de la industria Automotriz.

Todo esto se ha logrado en parte gracias a la unión del conocimiento del mercado colombiano y a la excelente relación con las diferentes fábricas, ya que tienen dentro de su línea de ensamble el concepto de fabricación de vehículo adaptado, el cual permite que los vehículos sean fabricados de acuerdo a las necesidades específicas de cada nicho de mercado.

A mediados del año 2015, el Grupo Ecuatoriano Eljuri compra la participación mayoritaria en la sociedad colombiana Autocom S.A. y comienza a fortalecer sus negocios en el país. Este cambio de administración ha traído consigo cambios a nivel de estructura y de procesos internos dentro de la empresa, incluyendo los de Gestión Humana.

Por tal razón, la Gerencia de AUTOCOM S.A. nos manifiesta la importancia de poder conocer las necesidades de sus colaboradores, especialmente las de su área comercial, ya que de ésta depende la sostenibilidad del negocio y la estabilidad de muchas familias. De aquí que surge la necesidad de alinear y redefinir las políticas y procesos internos dentro de la Empresa, a las necesidades de sus colaboradores, con el fin de promover un ambiente próspero, sano y saludable.

**Categorías de estudio**

De acuerdo al objetivo de ésta investigación se establece a continuación la Matriz de Categorías de estudio, con el fin de clasificar las necesidades básicas y tipos satisfactores:

*Tabla 2 Tabla 2. Matriz de categorías de estudio*

<b>CATEGORIA</b> <b>Tipo de</b> <b>satisfactores</b>		<b>DEFINICION</b>	<b>SUBCATEGORIA</b> <b>Necesidades</b>	<b>DEFINICION</b>
<b>Exógenos</b>	Violadores o destructores	Son aquellos que son impuestos y generan miedo, tienen la intención de satisfacer una necesidad pero a corto plazo imposibilitan su satisfacción	Subsistencia	Concepción que la persona elabora acerca de su supervivencia, implica el bienestar físico y mental.
			Protección	Percepción de la persona acerca de la seguridad, implica el mutuo apoyo a nivel familiar, grupal y social.
	Pseudo-Satisfactores	Son aquellos que generan una falsa sensación de satisfacción y su efecto puede eliminar a corto plazo la necesidad que aparenta satisfacer.	Afecto	Valoración de la persona para hacer amistades, de sentir aprecio y sentirse apreciado, expresar emociones, ser solidario, generoso y tolerante.
			Entendimiento	Noción de la persona para comprender y desarrollar conciencia crítica y habilidades mediante métodos de aprendizaje, que permitan analizar e interpretar la realidad desde el ámbito organizacional.

CATEGORIA Tipo de satisfactores		DEFINICION	SUBCATEGORIA Necesidades	DEFINICION
	Inhibidores	Son aquellos que por su forma de satisfacer, sobresatisfacen una necesidad e imposibilitan la satisfacción de otras necesidades.	Participación	Sensación de la persona al integrarse, implica pertenecer y trabajar en grupo, colaborar, interactuar y compartir ideas en ámbito laboral.
			Ocio	Impresión que genera la persona para la utilización del tiempo libre, busca la participación en espacios de integración diferentes a las actividades laborales tales como, culturales, deportivos, sociales y familiares.
	Singulares	Son aquellos que se caracterizan por ser neutros y satisfacer una sola necesidad. Su atributo principal es el ser institucionalizado.	Creación	Representación que la persona elabora en su forma de pensar, sentir y actuar de manera espontánea y creativa.
			Identidad	Sentimiento de la persona de ser sí mismo, de comprometerse, reconocerse e integrarse con su entorno laboral, mediante valores, normas y roles.
Endógenos	Sinérgicos	Son aquellos que por la manera en que satisfacen una necesidad, estimulan y contribuyen a la satisfacción de otras necesidades al mismo tiempo.	Libertad	Percepción de la persona sobre la conciencia de sí mismo, de actuar y tomar decisiones. Autonomía para regular su conducta con base a sus creencias y principios.

## **Marco Metodológico**

### **Tipo de Estudio**

Este estudio se llevó a cabo mediante una investigación con enfoque cualitativo de carácter descriptivo. La investigación Cualitativa como la definen Gómez, Flores, y Jiménez, (1996) “Estudia la realidad en su contexto natural, tal y como sucede, intentando sacar sentido de, o interpretar los fenómenos de acuerdo con los significados que tienen para las personas implicadas” (p.32). Según lo define Sampieri (1998), “La investigación descriptiva busca especificar propiedades, características y rasgos importantes de cualquier fenómeno que se analice. Describe tendencias de un grupo o población.”(p.103)

En esta investigación se pretende adelantar mediante la recolección de datos no cuantitativos, explorar las relaciones sociales, analizar, comprender e interpretar la realidad y fenómenos que son objetos de estudio.

El principio teórico de esta investigación es la fenomenología. De acuerdo con lo propuesto por Gómez, Flores, y Jiménez, (1996) “La investigación fenomenológica es la descripción de los significados vividos, existenciales. La fenomenología procura explicar los significados en los que estamos inmersos en nuestra vida cotidiana” (p.40).

### **Población y muestra**

Actualmente AUTOCOM S.A cuenta con 234 colaboradores, de los cuales cincuenta (50) son asesores comerciales distribuidos en las diferentes ciudades en las que la empresa tiene presencia a nivel nacional. La población objeto de este estudio está conformada por veintiséis (26) asesores comerciales de la ciudad de Bogotá donde se encuentra la mayor concentración de asesores comerciales. Esta población se encuentra distribuida de acuerdo al género en dieciséis (16) hombres y diez (10) mujeres. En cuanto al tiempo de vinculación en la empresa se encuentra distribuida en ocho (8) asesores con

tiempo menor a un año, once (11) asesores entre uno y tres años; tres (3) asesores de tres a cinco años y cuatro (4) asesores comerciales con más de cinco años.

La elección de la muestra se realiza de manera no probabilística intencional, esta muestra corresponde a cinco (5) asesores comerciales de la ciudad de Bogotá, que representan el 19% del total de la población objeto de estudio, como lo define Sampieri (1998) “Las muestras no probabilísticas, también llamadas muestras dirigidas, suponen un procedimiento de selección informal” (p.262)

Para el enfoque cualitativo, al no interesar tanto la posibilidad de generalizar los resultados, las muestras no probabilísticas o dirigidas son de gran valor, pues logran, si se procede cuidadosamente y con una profunda inmersión inicial en el campo, obtener los casos (personas, contextos, situaciones) que interesan al investigador y que llegan a ofrecer una gran riqueza para la reelección y el análisis de los datos (Sampieri, 1998; p.262)

### **Técnicas de recolección de información y análisis**

Teniendo en cuenta que el método utilizado en esta investigación es cualitativo, se definió como herramienta para la recolección de información, la entrevista semiestructurada.

En el libro Metodología de la Investigación, Sampieri, Collado y Lucio (1998), afirman que “la entrevista cualitativa es más íntima, flexible y abierta. Esta se define como una reunión para intercambiar información entre una persona (el entrevistador) y otra (el entrevistado) u otras (entrevistados)” (p. 597)

Las entrevistas semiestructuradas según lo definen estos mismos autores, Sampieri, Collado y Lucio (1998), “se basan en una guía de asuntos o preguntas y el entrevistador tiene la libertad de introducir preguntas adicionales para precisar conceptos

u obtener mayor información sobre los temas deseados (es decir, no todas las preguntas están predeterminadas)” (p. 597).

Esta herramienta permite mediante una serie de preguntas abiertas y preparadas con anterioridad, la interacción con los asesores comerciales y la formulación de nuevas preguntas durante la entrevista con el fin de obtener información más clara y precisa.

### **Procedimiento de la investigación**

Para la realización de la presente investigación se identificaron varios pasos a seguir para el desarrollo de la misma. Como primer paso se realizó la identificación de la población, tomando la ciudad de Bogotá como la más representativa en cantidad de asesores comerciales. El Jefe de Gestión de Humana de la empresa AUTOCOM S.A. nos brindó ésta información y los datos de los colaboradores de la organización teniendo en cuenta las variables de género y tiempo de vinculación de la población escogida.

La selección de la muestra se efectuó de manera aleatoria, teniendo en cuenta la participación voluntaria de los asesores comerciales de la Vitrina de la sede Cl. 80, sede que cuenta con grupo más grande de asesores comerciales en Bogotá.

Como segundo paso, se efectuó una revisión teórica y de antecedentes de diferentes fuentes bibliográficas, estudios y teorías relacionadas con el desarrollo humano, especialmente la teoría de Desarrollo a Escala Humana de Manfred A. Max-Neef.

El tercer paso consistió en el diseño de la entrevista semiestructurada, teniendo en cuenta como características para la formulación de las preguntas las nueve necesidades humanas fundamentales de la Matriz de necesidades y satisfactores propuesta por Manfred A. Max-Neef.

En el cuarto paso se hizo la aplicación entrevista semiestructurada de manera presencial en las instalaciones de la empresa y la recolección de la información por medio de instrumentos de audio (grabaciones), previa autorización de cada entrevistado y bajo un documento de consentimiento informado anexo en este proyecto.

El quinto paso a seguir es la categorización e interpretación de cada entrevista, teniendo en cuenta la Matriz de categorías de estudio previamente construida. Una vez realizada la interpretación de la información arrojada de las entrevistas y según la categorización, se genera el análisis y discusión de los resultados, y se realiza una evaluación de la satisfacción de las necesidades básicas de los asesores comerciales de Bogotá de la empresa AUTOCOM S.A., el cual le apunta al desarrollo de nuestro objetivo general.

Finalmente para terminar nuestro proyecto de investigación y como sexto paso se desarrollan las conclusiones en las que se señala los aspectos más importantes del estudio y del objetivo planteado.

**Nota. Categorización y análisis. Apéndice A.**

## Resultados

Teniendo en cuenta las entrevistas semiestructuradas realizadas a los cinco asesores comerciales de la empresa AUTOCOM S.A., y una vez realizada el análisis e interpretación de la categorización, se evidenciaron en las respuestas dadas por cada uno de ellos que los satisfactores sinérgicos son los que más están presentes.

A continuación describiremos los resultados obtenidos frente a los diferentes tipos de satisfactores encontrados dentro de la Organización:

### Satisfactores Sinérgicos

Éste tipo de satisfactor es el que permite un Desarrollo a Escala Humana, genera el desarrollo de una conciencia autónoma, partiendo de intereses particulares a generales.

Los satisfactores sinérgicos más destacados en la empresa AUTOCOM S.A. los siguientes:

### Actividad de venta de camiones

Éste satisfactor está permitiendo en el asesor comercial la realización de las necesidades de Entendimiento, Creación, Participación e Identidad.

**Extractos de entrevistas:** "...hace tiempo no vendía camiones, entonces he aprendido muchísimo de otros vendedores del tema de los camiones, que mas, de pronto me he vuelto un poco más agresivo en el buen sentido comercialmente hablando... el tema de mecánica también he aprendido un poco acá ..."

"...Y me dedique aquí a la venta, afortunadamente en AUTOCOM hice toda la, el curso de camiones por que no sabía nada cuando ingrese acá, tenía mucha experiencia en

el área comercial, pero pues acá por fortuna, logré con una persona que ya no está acá trabajando, HC, que era el instructor de pesados, unas muy buenas capacitaciones él fue el que me enseñó todo lo que se hoy de la línea de camiones Jac...”

Vender camiones para los asesores significa la oportunidad de crear nuevas estrategias en ventas, les genera la oportunidad de desarrollar habilidades mediante métodos de aprendizaje brindados por la empresa en materia de camiones, la línea más fuerte dentro de la organización. Adicionalmente, ésta actividad les permite integrarse, compartir conocimientos en el ámbito laboral e identificarse con el producto que ofrecen a los clientes.

#### **Actividad de venta de vehículos**

Éste satisfactor está permitiendo en el asesor comercial la realización de las necesidades de Subsistencia, Protección, Libertad, Entendimiento, Participación e Identidad.

**Extractos de entrevistas:** “...ahora que por qué no seguí y hago esto ahora (vender), porque me va mejor, me da más plata en esto...”

“...a nivel profesional he podido desarrollar ehh conociendo más de, de del cliente, del perfil que está manejando la empresa, yyyy y apoyando más en la compañía en cuanto al, a la cantidad de número que se necesita para lograr el objetivo...”

La actividad de ventas para los asesores comerciales apunta a satisfacer primordialmente la necesidad de Subsistencia, ya que por medio de ésta labor obtienen bienes económicos entendidos como dinero, que le ayudan a suplir sus gastos personales.

A su vez, satisfacen otras necesidades como Protección, brindándole seguridad y estabilidad económica para apoyar a sus familias y tener un sustento de vida.

Así mismo, ésta actividad les proporciona autonomía y libertad para dedicarse a las ventas con plena conciencia de su profesión. Permite también, participar y explorar nuevas habilidades y conocimientos generando compromiso e integración su entorno laboral.

### **Ambiente Laboral**

Éste satisfactor está permitiendo en el asesor comercial la realización de las necesidades de Afecto, Participación e Identidad.

**Extracto de entrevista:** “Pienso que lo normal, un lugar apto para el trabajo, creo que ya lo había mencionado un equipo de trabajo, gente que se esfuerza, trata de hacer lo mejor posible en la medida de lo que puede hacer, eh, no digamos no tengo mayor queja o queja formal...”

El ambiente laboral de la empresa es percibido por los asesores como un espacio adecuado, sano y propicio para desempeñar sus labores, genera sentimientos de apoyo y solidaridad entre compañeros, fomenta la integración en su entorno laboral y promueve el trabajo en grupo.

### **Aprendizaje por medio de los mismos integrantes de la Organización**

Éste satisfactor está permitiendo en el asesor comercial la realización de las necesidades de Entendimiento, Participación y Afecto.

**Extracto de entrevista:** “Tengo dos compañeros que me han enseñado muchas cosas, que es J y R, ellos me han enseñado muchísimas cosas, pues yo llevo ya bastante tiempo acá pero igual tengo muchas dudas, muchas cosas y ellos me ayudan muchísimo en el tema de conocimiento, ellos sobretodo...”

“mis compañeros nuevos pues siempre me refrescan la mente preguntándome cosas, entonces yo si venga, volvamos a mirar ahí si empiezo a acordar de cosas...”

Éste satisfactor promueve la generación de nuevos aprendizajes entre compañeros, en doble vía, es decir, el acto de enseñarle a otros genera recordación y nuevas habilidades; y el acto de que otros compañeros les enseñen genera nuevos conocimientos y a su vez promueve la participación y la solidaridad entre los mismos colaboradores de la organización.

Éste satisfactor no se ha desarrollado bajo los lineamientos de la organización, se ha dado en un entorno natural de abajo hacia arriba y ha nacido desde el ser de cada persona. Es importante que la empresa fomente éste tipo de satisfactor ya que su efecto impacta directamente la cultura y clima organizacional.

### **Capacitaciones y cursos**

Éste satisfactor está permitiendo en el asesor comercial la realización de las necesidades de Entendimiento, Creación y Participación.

**Extractos de entrevistas:** “Pero pues la empresa nos ha dado apoyo en, en cuanto a capacitaciones ehhs pues ahorita el tema de las capacitaciones virtuales y eso pero todas las capacitaciones que tuvimos presenciales de producto y todo eso han sido muy buenas (...) las capacitaciones que tuve iniciando ehhs fueron y con D, muy buenas, la verdad sí porque despejó muchísimas dudas entonces han sido muy buenas...”

“...creceríamos más en ventas, claro, por ejemplo como me gustaría las capacitaciones de ventas y que de comerciales, que la haga el administrativo, por que la niña de importaciones debe conocer un carro y como viene formado un carro de los que vendemos, la niña de contabilidad debe saber cómo viene un carro, la niña de caja debe conocer un carro, claro por qué todos tenemos que hablar el mismo idioma, si no hacemos solo comercializar y vender entonces todos enfocarse en lo mismo sería mejor el resultado...”

“He hecho capacitaciones, de hecho, eso me ha parecido bien interesante, más o menos mensualmente o tal vez un poquito más, mensual, mes y medio, tanto de producto, como de temas generales en cuanto a ventas, cierres, eso es bueno porque uno a veces cree que ya se las sabe todas en ventas y no, ay veces es bueno refrescar o tener otros puntos de vista y me ha parecido muy bien eso...”

Las capacitaciones y cursos es uno de los satisfactores sinérgicos más marcados en los asesores comerciales, todos ellos respondieron positivamente en éste tema.

Concuerdan todos en que por medio de éstos espacios de aprendizaje mejoran sus técnicas de ventas, potencializan sus habilidades como comerciales y aprenden nuevos conocimientos que les ayudan a la creación de nuevas estrategias de su labor desempeñada, permitiéndoles asegurar su permanencia en la empresa, el logro de resultados y una de las cosas más importantes para ellos, materializar una venta.

Sugieren a su vez, que estos espacios deberían ser extensivos a las demás áreas de la organización, sobre todo para aquellas personas que hacen parte del proceso comercial, con el fin de optimizarlos y enfocar a todo el personal a un objetivo común.

### **Contrato a Término Indefinido**

Éste satisfactor está permitiendo en el asesor comercial la realización de las necesidades de Subsistencia, Protección, Identidad, Participación

**Extractos de entrevistas:** “...el otro día hablaba con quien había firmado con la temporal y empezamos a comparar, que es cómo lo mismo creo, le dije que supongo, nunca lo pienso así, pero supongo el día que de pronto tenga que irme y no allá una justa causa entre comillas habrá lugar a una indemnización, supongo creo que es eso ...”

“Si, la empresa me ha brindado estabilidad laboral porque siempre he tenido ese contrato a término indefinido del que te digo y en cuanto pagos me ha ido gracias a Dios bien, he podido completar muchas cosas a nivel personal...”

“...si yo tengo un contrato indefinido, que me está diciendo, que tengo el respaldo de la empresa, que tengo el apoyo de la empresa, mientras que si yo voy a tener un contrato por una empresa temporal, la persona le da lo mismo producir que no producir sabiendo que le están recortando muchas cosas o le van, es el temor ¿cierto?, pero si yo tengo mi contrato indefinido tengo una identidad, tengo una identidad de pertenencia, tengo una identidad de responsabilidad, tengo una identidad de producir, tengo una identidad de decir esto prácticamente es ser participante de uno más de la empresa, si, eso es lo que me hace sentir como más dentro de la empresa...”

“Muchísimo, porque hoy en día no, es muy difícil tener un contrato a término indefinido, o es prestador, o es obra o labor, o un fijo por dos tres meses y ya, entonces es muy difícil, yyy estabilidad, sí...”

Es evidente en los asesores comerciales que el tipo de contrato les permite principalmente realizar la necesidad de Subsistencia, ya que así pueden suplir sus deberes económicos en todos los aspectos de su vida, generándoles bienestar físico y mental.

A su vez satisface adecuadamente la necesidad de Protección al brindarles estabilidad laboral y la seguridad de tener derecho a su indemnización en caso de quedar cesantes.

Por otro lado, promueve en los asesores esa sensación de apoyo y participación en la empresa como forma de retribución por la actividad que realizan, fomentándoles un alto nivel de pertenencia e identificación con la empresa e inspirándoles su deseo por la responsabilidad de cumplir y participar para lograr los objetivos de la organización.

### **El Trabajo (trabajar) en la Organización**

Éste satisfactor está permitiendo en el asesor comercial la realización de las necesidades de Subsistencia, Protección, Identidad, Afecto, Participación

**Extractos de entrevistas:** “Aportar, para que de uno u otra forma esta compañía siga adelante, porque es que no soy solo yo el que dependo de la compañía, si no hay muchas familias que dependen de la compañía y mi grado de compromiso con la compañía depende que la compañía siga adelante, siga creciendo y siga siendo una empresa que genere mayor capital de trabajo”

“...ser como hucha de la empresa, en este momento es lo más importante porque genera mis ingresos para vivir y me vuelvo hucha y fan de la empresa, entonces me gusta la marca, me enamoro de la marca, quiero la marca es bueno, no digo todo, es casi todo, porque para algo uno trabaja, porque necesita, necesita dinero, todo es muy importante en este momento...”

“...el trabajo significa para mí ehmm, mi sustento económico, y así puedo estar bien y pues si uno está bien no, uno no se siente mal, no, en ningún lado, ni que en el trabajo no me guste ni nada de eso...”

“Huy yo que viví casi que el lanzamiento de la empresa, para mí ha sido muy grato el ver crecer a la compañía, crecer con la empresa, de echo me ha ido muy bien, gracias a AUTOCOM, saque a mis tres hijos profesionales, compre el apartamento, hace poco compre carro, entonces pues bendito Dios con la compañía me identifico mucho, y yo creo que por eso es de los buenos resultados con la compañía, realmente yo amo la marca, porque la he visto crecer, empecé con don A, la Doctora MC, con don M cuando salían a hacer sus famosas pruebas para ensayar los motores y todo eso, y he visto la evolución de la compañía y por eso para mí es muy importante y la quiero mucho, y de echo todavía me hablo con ellos, a veces me hablo por ahí con don M cuando el viene, me saluda y como van las cosas, muy rico eso...”

Al igual que los anteriores satisfactores, el acto (HACER) trabajar en la empresa está realizando directamente en los asesores comerciales la necesidad de Subsistencia, permitiéndoles lograr una sostenibilidad económica y, el logro de las metas personales y familiares.

Para ellos, el trabajar en ésta organización representa tener un soporte económico para sostener a sus familias y un medio de supervivencia, lo cual impulsa su bienestar físico y mental.

La concepción del trabajo para ellos también significa el acto inmediato que les facilita generar ingresos o una retribución económica por su labor, labor que ellos han escogido libremente como estilo de vida.

Adicionalmente, se evidencia en sus respuestas, que el trabajar en la empresa les ha permitido gozar de un espacio para su desarrollo personal y profesional, un espacio de interacción para forjar lazos y relaciones sociales.

Todo esto les ha promovido su sentido de pertenencia hacia la empresa, impulsando el esfuerzo por la consecución de resultados individuales y colectivos.

La empresa adicionalmente les ha puesto a su disposición todos los elementos y recursos necesarios para el desarrollo de su labor, lo cual ha estimulado esa emoción de sentirse a gusto en la organización y de considerar los objetivos de la empresa como propios.

**Espacios de interacción participativa entre departamentos (procesos) y compañeros de trabajo**

Éste satisfactor está permitiendo en el asesor comercial la realización de las necesidades de Participación, Creación, Identidad y Afecto.

**Extractos de entrevistas:** “... digamos que a grosso modo los departamentos son muy dispuestos colaboran mucho, se ha hecho no digamos fácil, porque digamos en AUTOCOM no todo es tan fácil, pero se trata uno se da cuenta que tratan en la medida de lo posible de hacer lo mejor posible para que los procesos fluyan...”

“Los compañeros de la sala son ehh pues ya es gente que lleva tiempo acá en la compañía, yyy pero en cuanto a cómo me recibieron y todo ha sido muy bueno, si o sea cualquier inquietud, cualquier cosa, ellos me ayudan a resolverlo...”

“...si o sea es una empresa que ehh tiene en cuenta todas las opiniones que uno tiene, dudas, todo, entonces sí, o sea tienen buena eh gestión, gestión en, en eso... sí, tienen eh y pues o sea toda la empresa tiene eh como buenos eh estándares y se preocupan porque uno qué piensa, uno qué necesita, sí, los recursos, entonces me parece que es muy bueno...”

“...me gusta mucho que lo tienen a uno en cuenta en cuanto a los resultados, siempre lo están a uno monitoreando, eso indica que uno como asesor les importa, ven que uno es como una pieza importante dentro de la cadena, cadena comercial de la empresa...”

“Pues ahora estoy viendo las cosas súper organizadas, esta todo mucho más rápido... lo que pasa es que hay una persona, hay muy pocas personas para realizar los trámites de la compañía, entonces por eso es que se demora cada paso...”

Los espacios de interacción entre departamentos, procesos y compañeros de trabajo en la empresa estimulan especialmente la necesidad de Participación y Afecto, ya que fomentan la interacción solidaria y generosa entre ellos.

Éstos espacios promueven a su vez, momentos de aprendizaje, permitiéndoles resolver dudas, generar opiniones y estrategias entre ellos. Así mismo, sienten que sus ideas son tenidas en cuenta para optimizar y mejorar los procesos internos de la empresa y en los resultados, por tanto la forma de funcionar de la organización está proporcionando espacios de participación y creación activa.

Todo esto ha impulsado sentido de pertenencia con la organización, al sentirse parte de un equipo de trabajo, acompañado de sentimientos de familiaridad, lo cual encamina la necesidad de Identidad.

Como aspecto importante a tener en cuenta en este satisfactor, es que los asesores comerciales perciben que el esquema actual de los procesos a veces no es ágil y en ocasiones dificulta la consecución de logros personales y/o laborales. Resaltan que todas las personas se esfuerzan en cada departamento y han notado cambios positivos, sin embargo señalan que falta por mejorar y tal vez la dificultad radique en que hay pocas personas para cada proceso, lo cual genera demoras de trazabilidad.

### **Liderazgo Directivo**

Éste satisfactor está permitiendo en el asesor comercial la realización de las necesidades de Participación, Identidad y Creación.

**Extracto de entrevista:** “por ejemplo liderazgo, liderazgo me identifico mucho con el liderazgo, por lo menos de los directivos de la empresa, que en épocas difíciles se ha sabido mantener como dice, el ánimo de las personas arriba, cierto, yo pienso que don J llego en un momento de que la empresa era una empresa, pero no era una empresa y darle identidad y como se dice camino a una empresa, verdaderamente a una empresa, yo creo que ha sido difícil y uno lo ve el trabajo de él, le reconozco el mérito bastante de la visión que él tiene para organizar organizacionalmente, y que eso le motiva a uno para decir bueno si él lo está haciendo hay tenemos que apoyar, tenemos que aportar vamos pa´ delante, hagámosle, si ves, pero también hemos visto que personas que no han entrado en la visión pues no están en la empresa, es sencillo, sí, pero si me ha gustado”

Este satisfactor es percibido como un modelo y ejemplo a seguir, ya que los cambios traídos con la nueva dirección han permitido que sus colaboradores vean cambios positivos que impulsan su participación, creación e identidad con la empresa.

Este tipo de liderazgo está promoviendo el apoyo de sus colaboradores con los objetivos de la organización y está potencializando su compromiso de abajo hacia arriba, forjando una cultura de apoyo mutuo y con una misma identidad.

### **Mecanismos para la resolución de conflictos**

Éste satisfactor está permitiendo en el asesor comercial la realización de las necesidades de Protección y Participación.

**Extractos de entrevistas:** “Yo acudo pues al gerente, de la sala, que es el jefe inmediato no, y entonces como jefe pues y en mi caso respeto toda la autoridad que sea impuesta por que tiene autoridad sea quien se sea, es lo respeto y le, y le respaldo no, es la autoridad y es la autoridad... Si hay no hay solución, ya escalo a otro nivel, ya voy al

nivel, ya voy donde A, por ejemplo que es el jefe inmediato, después del gerente de sala, entonces ya le comento a él, ya me siento y le comento lo sucedido, hay también ya se resuelven casi todos los problemas, pero no, más que personales...”

“No, los conflictos se arreglan hablando, si es entre compañeros pues se habla entre compañeros, si las cosas pasan a otro nivel pues con el jefe directo...”

Teniendo en cuenta las respuestas de los asesores comerciales, se puede evidenciar que aunque en la empresa no existen oficialmente institucionalizados mecanismos para la resolución de conflictos, las mismas personas han desarrollado una cultura en pro a resolver asertivamente las dificultades y/o conflictos que puedan presentarse.

Éste satisfactor está permitiendo en el asesor comercial la realización de las necesidades de Protección y Participación; ya que entre los mismos colaboradores y la misma organización, se están proporcionando espacios de diálogo que permiten la interacción y conciliación de sus diferencias, por medio de un conducto regular que facilita los canales de comunicación y brindan a la persona mayor claridad en esos casos.

### **Recursos e Infraestructura**

Éste satisfactor está permitiendo en el asesor comercial la realización de las necesidades de Subsistencia, Creación, Participación e Identidad.

**Extractos de entrevistas:** “siendo vendedor pone herramientas como pues el producto, la publicidad, las instalaciones, la infraestructura, pues un equipo de personas adicionalmente, lo hace bien, digamos que me siento a gusto con el esquema en general...”

“...llevo ya varios años aquí en la vitrina principal en la 80, las instalaciones son muy buenas, muy cómodas los mismos clientes, se sienten muy satisfechos de las

instalaciones comerciales, eh, facilitan todo lo que son las herramientas de trabajo, que eso es una gran ventaja...”

“Escritorio, computador, tenemos servicio de internet, podemos acceder a datos, tenemos servicio de cafetería, atienden a los clientes, que eso es algo muy bueno, hay buenos muebles buenas instalaciones, que eso es bueno para los clientes, los atrae, les gusta mucho y principalmente que el punto está muy bien ubicado, en un punto muy estratégico avenida 80 con Boyacá, el flujo vehicular es bastante interesante...”

“...más que a veces el apoyo de tener el carro físico es el material POP que uno puede dejar, dejar, dejar, regar para colocar la marca, implementar marca, implementar negocios y bueno eso ha sido un buen negocio también porque al implementar todos esos negocios afuera dejar el material POP...”

Los recursos e infraestructura suministrados por la empresa, han permitido la realización de las necesidades de Subsistencia, Creación, Participación e Identidad con la empresa. Estos elementos proporcionados permiten al asesor comercial lograr los resultados en ventas, obtener mejor retribución económica y facilitar su labor dentro de la organización.

Así mismo, estos recursos brindados por la organización, tales como, las instalaciones, vitrinas, el material publicitario (POP), herramientas como computadores y escritorios, son percibidos por los asesores como un apoyo que les suministra la empresa para lograr sus metas y son los medios que les facilita generar estrategias para afianzar el vínculo con los clientes y poder así concretar una venta. En este sentido, implica obtener una retribución económica para suplir sus necesidades personales.

Esto indudablemente impulsa el sentido de pertenencia con la empresa, permite que las personas sientan un respaldo y generen sentimientos de agradecimiento con la organización y con las personas que la integran.

Finalmente, esto promueve un ambiente laboral agradable, donde al asesor y en general a todos los colaboradores de la empresa perciben que no les falta nada para desempeñar sus labores, permitiendo sentirse a gusto en el contexto laboral, con el tipo de organización y con todo el equipo de personas que la conforman.

### **Sistema de Comisiones**

Éste satisfactor está permitiendo en el asesor comercial la realización de las necesidades de Subsistencia y Protección.

**Extractos de entrevistas:** “...lo tengo claro cómo es que me pagan las comisiones... digamos que eso genera tranquilidad y estabilidad porque uno sabe que es lo que está haciendo y sabe mantenerse, además en la medida que se cumpla creo que está bien remunerado, la verdad, pues he estado en otros lugares y sé que está bien remunerado...”

“...realmente a mí me ha ido muy bien con ese tema gracias a Dios, yo siempre he pensado que uno como asesor comercial es el que se pone su meta de salario, uno es el que se pone su tope de ingresos, y pues en la medida en que sea uno autodidacta y se exija pues así mismo va a ser los ingresos y va a ser la calidad de vida que uno se quiera dar...”

“...me brinda estabilidad porque ehh uno tiene buenos ingresos acá la compañía, sí, siendo uno ehh pues poniendo uno de su parte y pues ehho vuelvo y digo, teniendo unos objetivos, es, es bueno la estabilidad y económica también...”

El sistema de comisiones que proporciona la empresa, le permite a los asesores comerciales suplir la necesidad de Subsistencia y Protección, facilitando la concepción de la persona en términos de supervivencia, brindando un bienestar físico y mental, así como la seguridad de tener un sustento económico óptimo para el cumplimiento de sus obligaciones económicas, familiares y personales.

Este sistema implementado en la organización incentiva a su vez, el desempeño de sus asesores y motiva la actividad de ventas mediante el incremento de los ingresos. También es percibido en comparación a otras empresas como una compensación atractiva para el asesor comercial, ya que permite una retribución acorde a los esfuerzos realizados en su labor de ventas.

Es importante tener en cuenta, que los asesores manifiestan en la entrevista que aunque no tienen claridad de cómo funciona el sistema de comisiones se sienten bien remunerados, sin embargo la empresa debería considerar este punto como mecanismo para potenciar el satisfactor y por ende las necesidades.

### **Valores dentro de la Organización**

Este satisfactor está permitiendo en el asesor comercial la realización de las necesidades de Participación, Identidad, Libertad y Afecto.

**Extractos de entrevistas:** “Me identifico con... la responsabilidad, el crecimiento...Son los que puedo percibir, pero que tengamos una tabla de valores, no la se...”

“¿Valores que tenga la empresa con los que yo me identifique?, el respeto, solidaridad, que se yo, trabajo en equipo... Promulgarlos no, no, pero los he sentido más bien, no me he sentido irrespetado, el trabajo en equipo, el apoyo en el trabajo, más que los hayan nombrado he sentido que se han practicado...”

Aunque la empresa aún no ha institucionalizado y formalizado los valores organizacionales, se evidencia que los asesores comerciales perciben como valores el respeto, la responsabilidad, solidaridad, la mejora entendida como crecimiento, el la colaboración y apoyo de grupo. Estos valores permiten a cada persona identificarse con la cultura organizacional, con el entorno laboral y con sus compañeros de trabajo.

El hecho que éstos valores se hayan generado entre la misma interacción de las personas (de abajo hacia arriba), hace que se realicen las necesidades de Participación, Identidad, Libertad y Afecto, por medio de la identificación de la persona con el entorno laboral, ambiente de trabajo y a la interacción e integración con las personas.

### **Satisfactores Violadores o Destruidores**

Éste tipo de satisfactor es el que la empresa debe prestarle mayor atención, y tratar de eliminarlo del contexto laboral; ya que es aquel que pretende satisfacer una necesidad, pero a corto plazo imposibilita su realización.

En la empresa se encontraron con éstas características los siguientes:

### **Descuento de Anulaciones**

Este “satisfactor” pretende realizar la necesidad de subsistencia Subsistencia, generando presión por constituir negocios viables y tangibles.

**Extracto de entrevista:** “Bueno ahorita no estoy de acuerdo con las anulaciones, con el pago de las anulaciones, pues porque nosotros no le vamos a decir obviamente al cliente, oiga retírese, e cliente se retira después de las suplicas el trabajo todo lo que uno tiene que hacer para que el cliente se quede, no estoy de acuerdo con el dinero que nos van a descontar, eso no estoy de acuerdo...”

Aunque se pretende satisfacer la necesidad de subsistencia Subsistencia, ya que esto representa para el asesor incluir dentro de sus comisiones los negocios reales e incremento de sus ingresos, el mecanismo que se utiliza es de represión y fomento del miedo, ya que si un negocio es intangible, se castiga por medio de descuentos en la

retribución del asesor, generando frustración e imposibilitando la realización de las necesidades de Protección e Identidad, al no verse valorados sus esfuerzos.

Por ser un satisfactor impuesto y que lleva al castigo, puede ocasionar dentro de la organización patologías individuales y colectivas; entendiendo patología como esa manifestación negativa de cambios a nivel estructural y funcional de un individuo o un grupo, imposibilitando el Desarrollo a Escala Humana, generando frustración y un bloqueo sistemático de varias necesidades al mismo tiempo, tal como lo plantea Max-Neef, (1998), en su teoría.

### **Rotación de Personal**

Este “satisfactor” pretende realizar la necesidad de Participación con nuevos colaboradores que ingresan a la organización. Sin embargo, está se está generando de manera forzada, generando sensación de inestabilidad por la partida de los compañeros y llegada de nuevos.

**Extracto de entrevista:** “...la rotación de mis compañeros en esta sala es tenaz, no sé en las otras salas, todos los meses una persona nueva, como que no le da esa fuerza que necesita el grupo para consolidarse y hacer un buen equipo de ventas...”

Este satisfactor tiene atributos muy particulares ya que la cohesión de un grupo o equipo de trabajo toma tiempo en componerse y arraigarse. La rotación de personal genera el efecto contrario y no permite esa conformación de lazos personales entre compañeros en corto tiempo. Esto implica un proceso donde la persona nueva empieza a acomodarse a la cultura de la organización, sin embargo es posible que se adapten o no. Por el otro lado, los asesores antiguos perciben esa situación como inestabilidad para el desarrollo de su labor comercial, de poder tener un equipo consolidado y dificultad para obtener resultados colectivos.

Es importante profundizar en el tema a nivel Gerencial y desde el Departamento de Gestión Humana y revisar si esa rotación es voluntario o involuntaria, ya que estos dos

factores pueden imposibilitar la realización de varias necesidades como Afecto, Identidad y Participación.

Si la rotación se está dando de manera voluntaria, se está transmitiendo un mensaje de que afuera de la empresa se satisfacen mejor las necesidades de los asesores, y si es interna el mensaje va enfocado a un direccionamiento coercitivo, restrictivo y castigador.

Ambos tienen una afectación en el ambiente laboral y un malestar colectivo que impacta directamente a la estrategia de la organización.

### **Pseudo-satisfactores**

Este tipo de satisfactor genera una falsa sensación de satisfacción, y su efecto puede eliminar a corto plazo la necesidad que aparenta realizar.

### **Actividades de Bienestar**

Las actividades o programas de bienestar en una organización buscan satisfacer las necesidades de Ocio, Afecto y Participación en un contexto laboral, sin embargo, para los asesores comerciales no está debidamente realizada cada necesidad; ya que genera una aparente satisfacción, es momentánea y desaparece rápidamente.

**Extractos de entrevistas:** “¿Bienestar...? Lo que llevo acá, en el poco tiempo actividades generales aparte de capacitaciones, el almuerzo la comida de fin de año, de pronto hubo un desayuno hace poco en el parque de la 97, o sea me parecía interesante eso, me parece chévere no solamente la sala si no para poder estar en contacto con las otras salas, para ver cómo está la gente, que se siente, como está el ambiente, ese tipo de cosas, bueno me parecen bien, solamente esas dos que yo recuerde...si de pronto a veces no funcionar como islas, que de pronto no sabemos qué está pasando en otro lado, las cosas que integran de cierta forma, me parece bien...”

“Si hace falta, eso si hace falta, no deberíamos esperar solo hasta fin de año, pues que no sean tan pomposas, pero que sean uno así sea para tomarse uno, una gaseosa y bueno acá estas, si hacemos una parrillada para los clientes, para eventos para atraer clientes, porque no podemos hacer una actividad de esas en un día X una o dos veces al año y decir nos integramos como empresa, ves en alguna de las salas, sin que tampoco lleve mayor costo, pero sería muy bueno...”

Como mencionábamos anteriormente, y teniendo en cuenta la respuestas de los asesores comerciales, éstas actividades son percibidas como insuficientes y se tiende a confundir la forma de satisfacer las necesidades de Ocio, Afecto y Participación, con la necesidad de Entendimiento, como las capacitaciones y reuniones comerciales.

En sus respuestas se refleja esa necesidad por participar de espacios diferentes a los laborales, que les permita salir de la rutina y afianzar nuevos lazos con los demás integrantes de la empresa; espacios que les promuevan un bienestar personal y colectivo como incentivo para el desarrollo de una cultura e identidad más sólida y armoniosa con las necesidades de las personas que la conforman.

### **Fiesta de fin de año**

La actividad de bienestar entendida como fiesta de fin de año, hace el papel de pseudo-satisfactor, ya que su intención es realizar las necesidades de Ocio, Afecto y Participación, pero es percibida por los asesores comerciales como un evento aislado.

**Extractos de entrevistas:** “Hicieron una, una reunión a fin de año...De pronto si esos espacios como de esparcimiento con los compañeros, porque trabajamos todos bajo presión entonces la compañía si debería decir, en tales fechas vamos a hacer cualquier tipo de actividad que nos saque del estrés, no la hay...”

“...la fiesta de fin de año, que eso es muy bueno, anteriormente les hacían fiesta para los niños, en las ocasiones especiales, eso también era algo bueno, pues eso también ya lo dejaron de lado, Con la antigua administración, ellos en la, en la fiesta de los niños los llamaban, les daban un regalito, en la fiesta de diciembre también era muy bueno, a los niños les mandaban regalos, eh, no básicamente eso, y pues normalmente lo que ellos siempre estaban ofreciendo... Hacían futbol, bolos, tenis, ping ponga, lo que llaman ellos campeonatos relámpagos, aquí hubo un tiempo que manejaban eso, pero no lo volvieron a retomar...”

Este tipo de satisfactor no permite la realización de las necesidades anteriormente mencionadas en sí mismas, y su efecto es momentáneo. Su atributo principal es generar la sensación aparente de realización de la necesidad en el momento pero después desaparece.

Por otro lado, los asesores concuerdan con que anteriormente la empresa se preocupaba más por realizar mayor número de actividades que les permitían salir de la rutina y fomentar la integración, exponen que esto les aportaría positivamente a su trabajo y al bienestar colectivo. Tal como se describió en el satisfactor Actividades de Bienestar.

Este tipo de satisfactores deberían estar implementados en la compañía como Programas o Planes de bienestar, con el fin de eliminar la sensación de actividades solitarias.

### **Meta para pago de comisiones**

Este también es un pseudo-satisfactor, ya que aparenta satisfacer la necesidad de Subsistencia y Protección pero las elimina a corto plazo al no cumplir con el objetivo impuesto por la empresa.

**Extractos de entrevistas:** “El esquema de pago digo que no, parecía complicado al principio, pero es bueno, lo que pasa es que hay veces siento que pudiera estar, pues en este mes un mes tan corto un mes que todavía hay mucha parte del comercio en temas de estudiantiles, 6 carros, o sea 6 carros uno diría que no es muchísimo, pero llevar 6 negocios en menos de 20 días no es tan fácil...”

“...si yo mismo tengo unos objetivos, porque yo dentro de la empresa hay objetivos, pero yo también tengo que tener mis propios objetivos y los objetivos míos tienen que estar por encima de los objetivos, sin límites, si a mí me colocan una cifra 5 tengo que estar pensando en 10, porque yo tengo que estar pensando en que entre más dinero tenga a disposición mejor va a ser mi vida, eh mi vida personal... la estabilidad laboral, se la da prácticamente uno mismo, son los resultados y a uno lo miden es por resultados y la empresa no le sirve sin resultados, pero como haría yo, si claro...”.

Éste pseudo-satisfactor pretende realizar la necesidad de Subsistencia en la medida que el cumplimiento de la meta le representa mejores ingresos económicos y por tanto poder cubrir sus necesidades en términos económicos, familiares y personales. Sin embargo es un tipo de satisfactor que genera presión, está impuesto y aunque algunos asesores en sus respuestas lo perciben como un motor para generar más ingresos, para otros representa angustia, ansiedad de no cumplir y puede llegar a generar frustración.

### **Inhibidores**

Éstos satisfactores también son importantes identificarlos, ya que por su forma de realizar una necesidad, la sobresatisfacen e imposibilitan la satisfacción de otras necesidades. En la empresa se identificaron los siguientes inhibidores:

### **Acumulación de trabajo**

Es considerado inhibitor, ya que aunque sobresatisface las necesidades de Subsistencia y Protección, está inhibiendo la realización de necesidades como el Ocio y Libertad

**Extractos de entrevistas:** "...si puede haber acumulación de trabajo, o sea lo que digo pueden pasar 15 días perfectamente y no he parado de trabajar , entonces si hay veces que uno necesita o por descanso o para hacer una vuelta del tipo personal, un día, una mañana o una tarde a veces siento que pudiera de pronto eso..."

"...yo siempre he sido y siempre soy de las personas y pienso y digo que un, un empleado si no descansa bien no produce bien, y a veces nos excedemos, bueno todos lo sabemos que tenemos una gran presión, pero mira que a veces me he dado cuenta que nos toca caminar, o sea por los resultados..."

Este inhibitor, tiene un atributo particular, tal como se menciona en el marco de referencia, genera hábitos, y en este caso el hábito de trabajar todo el tiempo descuidando áreas importantes como la familiar, el espacio personal e inclusive el religioso.

Aunque la actividad de trabajar en sí permite sobresatisfacer la necesidad de Subsistencia y percibir ingresos adicionales, implica eliminar la posibilidad de realizar las necesidades de Ocio y de Libertad, necesidades fundamentales del ser humano para generar calidad de vida y un desarrollo a escala humana.

### **Satisfactores ausentes o Necesidades no realizadas en el entorno laboral**

Teniendo en cuenta las respuestas de los asesores comerciales, encontramos que satisfactores de necesidades que se deben promover en el entorno laboral, pero que se encuentran ausentes en la empresa:

### **Programas de salud y seguridad en el trabajo**

Para la realización de la necesidad de Protección en temas del cuidado integral de la salud y la seguridad de las personas, se evidencia como ausente ya que varios asesores concuerdan con que la empresa no promueve este cuidado y otros manifiestan que lo promueve en cierta medida, por una o dos actividades ejecutadas. Por tanto, los tomaremos como ausentes ya que no tenemos la certeza de que esté implementado.

**Extractos de entrevistas:** “¿Pero la empresa ha promovido algo en su salud, actividades, para el cuidado de su salud?... En el tiempo que llevo acá no...”

“...sería muy, muy bueno por ejemplo si a uno por ejemplo en ventas a uno le dijeran que este mes de premio van a tener un mes de gastos en Body Tech, jajaja, en un centro de gimnasio, claro, eso es salud, pero eso le hace falta a uno...”

“No, no he visto una persona que este con lo del grupo de ocupacional, que tenga no, ni comités de nada, pausas activas no nada de eso...”

“...vino unas personas como hacer una especie de charlas de cuidado en cuanto, a la postura de la columna, en cuanto al volumen del ruido, pero eso ha sido muy esporádico han sido como uno o dos veces...”

En este orden de ideas, los asesores comerciales coinciden con la misma respuesta a la pregunta sobre la necesidad de Protección ¿De qué manera la empresa promueve el cuidado de su salud?, y mencionan que en el tiempo que llevan trabajando para la empresa no se han realizado o que han sido muy pocas las veces que han participado de actividades de ese tipo, por tanto es importante que la empresa revise o implemente programas de salud y seguridad en el trabajo y evalúen si es posible realizar esta necesidad.

### **Respuestas e información de pago – Ausente**

Este satisfactor según las respuestas de los asesores está ausente y es aquel que puede realizar la necesidad de Subsistencia, Participación y Entendimiento.

**Extracto de entrevista:** “No, siempre confió en que me paguen bien, no más, si eso llego pienso que eso es, confió en las personas que están allá mirando mi nomina, y ya, pero yo no entiendo... Por la nómina, inclusive cuando yo iba a volver me llamaron varios compañeros y me dijeron que no volviera, porque acá no pagaban bien y porque no daban respuestas de los pagos...”

Es importante que los asesores tengan los mecanismos de participación y comunicación claros para resolver sus dudas y que la empresa genere esos espacios, más aún cuando hemos visto que los satisfactores relacionados con la realización de la necesidad de Subsistencia es una de las más marcadas en el contexto laboral, ya que son los que permiten obtener ingresos y subsanar los gastos personales. Adicionalmente, la desinformación está generando malestar y no está permitiendo la realización de otras necesidades como Entendimiento e Identidad.

### **Comunicación de abajo hacia arriba**

Éste satisfactor está ausente, y le podría permitir en el asesor comercial la realización de las necesidades de Participación, Creación, Protección y Libertad.

**Extracto de entrevista:** “...que la administración anterior era un poco digámoslo así más paternalista, tenía uno más acceso para poder hablar con los dueños, los dueños

tenían acceso a uno como asesor comercial, se podían, tenía uno como más facilidad para negociar descuentos o condiciones especiales...”

El sentirse apoyado por los dueños o en su defecto por los Directivos, genera la realización de las necesidades de Participación, Creación, Protección y Libertad. Permittedole a la persona mayor autonomía y percepción de respaldo por parte de la empresa. A su vez se refuerza el sentimiento de pertenencia e integración dentro de la organización.

### **Satisfactores singulares**

Estos satisfactores tal como se citó en el marco de referencia, son aquellos que se caracterizan por ser neutros y satisfacer una sola necesidad.

En la empresa no se encontró un satisfactor con estas características, no se evidencian planes y programas oficialmente institucionalizados, por tanto es importante considerar éste punto como factor de intervención.

Los satisfactores aquí descritos satisfacen más de una necesidad y en otros casos aparentan o inhiben la realización de necesidades.

## Discusión

De manera general, una vez realizada la evaluación de cada tipo de satisfactor, podemos evidenciar que las formas de satisfacer las necesidades están interconectadas, es decir, los satisfactores que realizan una necesidad a su vez impactan o potencializan otros satisfactores que apuntan a otras necesidades. Un satisfactor potencializa otro, por ejemplo, el satisfactor “Actividad de Venta” potencializa el satisfactor “Sistema de comisiones” y ambos realizan la necesidad de Subsistencia.

Se observó que la mayoría de satisfactores encontrados en la empresa son de tipo endógenos – sinérgicos, los cuales promueven la realización de varias necesidades al mismo tiempo y son los únicos que permiten un Desarrollo a Escala Humana, caracterizados por ser impulsados desde la base y desde lo personal a lo general.

Por otro lado, se demostró cómo los Destruidores, Inhibidores y Pseudo-satisfactores no permiten una adecuada realización de las necesidades; muchos eliminan o generan una falsa sensación de satisfacción. Por tal motivo, es importante que la empresa intente identificarlos y reemplazarlos por otros que si permitan una verdadera satisfacción a largo plazo, detectando los efectos positivos y negativos para poder estimular cambios que generen un Desarrollo a Escala Humana.

Es importante resaltar que cualquier necesidad humana que no sea adecuadamente satisfecha, puede generar patologías colectivas (concepto de patología desde la teoría de Max-Neef, 1998), frustración y la imposibilidad de satisfacer varias necesidades al mismo tiempo. En este sentido, se demostró cómo los satisfactores tienen la capacidad de modificar la dinámica de una cultura y ésta a su vez de modificar el tipo de satisfactores.

Los bienes económicos por otro lado, y los que fueron más destacados en los asesores comerciales, son sus ingresos; evidentemente son los que potencializan los satisfactores para permitir la realización de una necesidad.

De esta manera vemos cómo ésta interacción entre los satisfactores y bienes económicos moldean la forma de pensar, sentir y de actuar las necesidades de una persona en un contexto laboral y esta puede darse de una forma positiva o negativa, posibilitando o no, la realización de una necesidad.

Por estos motivos, es importante que una organización genere un contexto que permita la realización de éstas necesidades y reduzca la posibilidad de frustrarlas, permitiendo un Desarrollo a Escala Humana de abajo hacia arriba, promoviendo espacios para la autorrealización personal y estimulación de necesidades.

### Aspectos Éticos

Para que la investigación se sustente en los principios de la ética, cuando los sujetos de estudio son personas, se debe solicitar un consentimiento informado. En este caso de estudio, se tuvo presente realizar una breve introducción en la que se brindó la explicación del objetivo de la investigación a los asesores comerciales, con qué fines se realizaba la entrevista y el procedimiento de la misma, tomando en cuenta los criterios éticos de la investigación cualitativa (Noreña, Alcaraz- Moreno, Rojas, & Rebolledo Malpica, 2012). La realización de la entrevista fue posible gracias a la previa autorización de la empresa AUTOCOM S.A. El formato del consentimiento informado se encuentra en el (Apéndice D).

### Conclusiones

Teniendo en cuenta el planteamiento sobre el Desarrollo a Escala Humana de Max-Neef (1998), “Tal desarrollo se concentra y sustenta en la satisfacción de las necesidades humanas fundamentales, en la generación de niveles crecientes de autodependencia” (p. 30), por tanto, esta investigación logró identificar los elementos que permiten a los asesores comerciales de AUTOCOM S.A. satisfacer sus necesidades fundamentales.

Durante el desarrollo de ésta investigación, se pudo evidenciar la manera en que se manifiestan las necesidades fundamentales descritas por Manfred Max-Neef en su teoría, interpretando cómo los asesores comerciales utilizan los elementos de su entorno laboral para satisfacerlas.

Al utilizar el método de investigación cualitativa de carácter descriptivo, nos permitió conocer la realidad de los asesores comerciales en cuanto a sus necesidades fundamentales en un contexto natural y su percepción en el entorno laboral.

Adicionalmente, la recolección de información por medio de la entrevista nos permitió hacer un análisis e interpretar las necesidades de los asesores comerciales; así mismo, la manera en que las satisfacen y la relación existente entre ellas.

Por otro lado, se logró evidenciar que las necesidades están presentes en todas las personas objeto de estudio, pero cambia el satisfactor que les permite realizarlas. Por consiguiente, se identificó que las necesidades que no son satisfechas, o cuya satisfacción no es la adecuada, no permite lograr un verdadero desarrollo.

También se realizó un análisis del tipo de satisfactor presente en cada uno de los entrevistados y su impacto en la realización de sus necesidades fundamentales, lo cual permitió observar cómo los elementos del entorno laboral facilitan la satisfacción de algunas de ellas.

Como resultado de ésta relación podemos concluir los siguientes aspectos:

Los espacios de interacción y participación que propicia la empresa, permiten la integración entre compañeros y la realización de necesidades como el Entendimiento, Participación y Afecto. Éstos a su vez promueven la necesidad de Identidad y Creación de los asesores comerciales, generando satisfactores sinérgicos, los cuales satisfacen múltiples necesidades y estimulan desarrollo a escala humana.

La empresa dispone para sus asesores comerciales recursos e infraestructura apropiada que permiten la realización de necesidades como la Creación, Subsistencia, Identidad y Participación. Estos elementos potencializan la actividad de las ventas, que en sí misma se configura también como un satisfactor. Los entrevistados coinciden en que AUTOCOM es un espacio propicio para trabajar y los elementos que la empresa dispone les permiten aumentar sus ingresos.

El tipo de vinculación laboral y el esquema de pagos que proporciona la empresa se configura como un satisfactor; ya que genera la oportunidad de realizar necesidades como la de Subsistencia, Protección y Participación. Se evidencia cómo, en comparación con otras empresas del sector, los asesores encuentran las ventajas que ofrece AUTOCOM en este sentido.

Lo anterior genera un ambiente adecuado para la actividad laboral, permitiendo buenas relaciones laborales, espacios de aprendizaje entre compañeros, amistades, mecanismos para resolución de conflictos y un buen clima laboral. Estos factores impulsan el Desarrollo a Escala Humana planteado por Max-Neef.

Dentro del análisis de las entrevistas se puede concluir también, que existen satisfactores destructores que imposibilitan la realización de las necesidades, por ende, es importante que dentro de la planeación estratégica de la empresa sean identificados y tratados para evitar frustración y posibles patologías a nivel funcional y estructural en los asesores comerciales.

Por otro lado, aunque los asesores comerciales manifiestan conformidad con el esquema de pagos, también coinciden en que los descuentos de las anulaciones, impiden que sea reconocido el esfuerzo que realizan para lograr la venta. En este sentido, es importante que la empresa reevalúe la manera de reconocer los procesos de venta, incluidos los que en el transcurso puedan no concretarse, ya que a largo plazo, puede generar el efecto contrario, derivando en la deserción de asesores y en el aumento de la rotación.

Otro aspecto importante para la empresa y como oportunidad de mejora, está en el tratamiento que se le pueda dar a los Pseudo-satisfactores e Inhibidores, los cuales generan una falsa sensación de satisfacción y no permiten la realización de las necesidades.

Aunque los asesores coinciden en que la empresa genera espacios de bienestar, seguridad y salud en el trabajo, muchos satisfactores están ausentes o no satisfacen la necesidad en sí misma. Es por esta razón, que para que exista la realización de las necesidades de Ocio, Protección y Participación, estas actividades deben ser sistémicas, programadas y tener un fin.

Por lo anterior, es necesario que la empresa enfoque sus esfuerzos para diseñar planes organizados y estructurados de bienestar y de seguridad y salud en el trabajo, que permitan a los asesores comerciales la satisfacción de sus necesidades fundamentales.

Por consiguiente, la aplicación de la Teoría del Desarrollo a Escala Humana de Max-Neef en ambientes laborales como el de AUTOCOM S.A., permite a la empresa identificar elementos que lleven a sus colaboradores a un verdadero desarrollo integral.

Finalmente, esta investigación logró identificar elementos proporcionados por la empresa para la satisfacción de las necesidades de sus colaboradores, que con algunos ajustes, pueden llegar a generar una mayor cobertura, permitiendo de esta manera el desarrollo integral de los colaboradores impulsando el crecimiento de la empresa.

### Recomendaciones

Como resultado de este proceso de investigación y con ánimo promover el Desarrollo a Escala Humana de los asesores comerciales de la empresa AUTOCOM S.A, se espera que la información de los resultados arrojados en esta investigación sirva como herramienta para fortalecer los procesos del Departamento de Gestión Humana.

Por tal motivo, el grupo investigador propone a la empresa, algunas recomendaciones que permitan aportar a su planeación estratégica:

- Generar un Programa de Desarrollo a Escala Humana donde se promuevan satisfactores endógenos – sinérgicos, los cuales permitan la realización de varias necesidades de manera simultánea.
- Establecer un espacio de participación colectiva entre colaboradores y el departamento de Gestión Humana, para la elaboración de acciones y estrategias específicas en pro al Desarrollo Integral dentro de la organización.
- Replantear los planes estratégicos de la organización desde el enfoque del desarrollo de las personas hacia los procesos, y no de los procesos a las personas.
- Reforzar los canales de comunicación efectiva desde la dirección, para generar entendimiento de los procesos, fomentando un liderazgo participativo que genere mayor sentido de pertenencia de las personas a la empresa.
- Implementar un programa de Bienestar a partir de satisfactores sinérgicos que le apunten a la realización simultánea de las necesidades de Ocio, Afecto y Participación.
- Establecer el Sistema de la Salud y Seguridad en el Trabajo, como sistema que permita promover el cuidado de la salud de todos los colaboradores.

- Instaurar un proceso sistemático de identificación de los satisfactores destructores, pseudo-satisfactores e inhibidores, con el fin de eliminarlos y crear nuevos que permitan realizar necesidades múltiples.

### Referencias

Apraez, J., & Noreña, G. L. (2010). Algunas Generalidades Sobre La Ciudad Del Conocimiento. *Contribuciones a las Ciencias Sociales*, (2010-11)

Enciso, C. E. P., & Villamizar, O. L. D. (2014). Desarrollo del talento humano como factor clave para el desarrollo organizacional, una visión desde los líderes de gestión humana en empresas de Bogotá DC. *Suma de Negocios*, 5(11), 39-48.

Flores, J. G., Gómez, G. R., & Jiménez, E. G. (1999). Metodología de la investigación cualitativa. *Málaga: Aljibe*.

Gerencia de mercadeo Autocom S.A. (2016). Reseña histórica. Recuperado de: <http://www.autocom.com.co/>

Gómez, G. R., Flores, J. G., & Jiménez, E. G. (1996). Metodología de la investigación cualitativa

Groppa, O. (2005). Las necesidades humanas y su determinación: los aportes de Doyal y Gough, Nussbaum y Max-Neef al estudio de la pobreza. *Erasmus*, 7(1).

Max-Neef, M. A., Elizalde, A., & Hopenhayn, M. (1998). Desarrollo a escala humana: conceptos, aplicaciones y algunas reflexiones. Icaria Editorial.

Max-Neef, M., Elizalde, A., & Hopenhayn, M. (2010). Desarrollo a escala humana: una opción para el futuro--IX. Sobre recursos.

Maya, L. (2006). Los estilos de vida saludables: Componentes de la calidad de vida. Monografía on line] Bogotá: Fundación Latinoamericana de Tiempo Libre y Recreación FUNLIBRE.

Méndez, M. A., & Rodríguez, E. M. (2016). Estudio sobre necesidades humanas y calidad de vida en una empresa petrolera. *Revista Interamericana de Psicología Ocupacional*, 17(1), 19-33.

Noreña, A., Alcaraz-Moreno, N., Rojas, J., & Rebolledo-Malpica, D. (2012). Aplicabilidad de los criterios de rigor y éticos en la investigación cualitativa. *Aquichan*, 12(3), 263-274.

Parra, C., & Toro-Jaramillo, I. D. (2014). Revisión del concepto de desarrollo estratégico del recurso humano desde el análisis de la literatura. *Suma de Negocios*, 5(11), 108-116.

Roa, A., Ospina, J., Moron, A., & Rios, E. (2016). Propuesta de planeación estratégica, enfocada con el modelo de desarrollo a escala humana aplicada a la gestión del talento humano, en la empresa JAVEGRAF en la ciudad de Bogotá (Tesis de posgrado). Universidad Piloto de Colombia, Bogotá.

Sampieri, R. H., Collado, C. F., Lucio, P. B., & Pérez, M. D. L. L. C. (1998). *Metodología de la investigación* (Vol. 1). México: Mcgraw-hill.

Saradeth, C. (2017). *Manfred Max-Neef*. Recuperado el 30 de enero de 2017 de: <http://www.max-neef.cl/>

Torres, B., & Augusto, C. (2006). *Metodología de la investigación: Para Administración. Economía, Humanidades y Ciencias Sociales, Segunda Edición, México Editorial Pearson Educación*. Trujillo, S., Tovar, C., & Lozano, M. (2004). Formulación de un modelo teórico de la calidad de vida desde la psicología. *Universitas Psychologica*, 3(1), 89-98.

Apéndices

Apéndice A. Categorización del análisis

Tabla 3 Entrevista No. 1

CATEGORIA Tipo de satisfactores	TEXTO	INTERPRETACIÓN
Recursos e Infraestructura  Satisfactor Sinérgico	“...siendo vendedor pone herramientas como pues el producto, la publicidad, las instalaciones, la infraestructura, pues un equipo de personas adicionalmente, lo hace bien, digamos que me siento a gusto con el esquema en general.”	La persona expresa cómo realiza una disposición de los elementos e infraestructura que le brinda la empresa para el desarrollo de su actividad de ventas y para concretar un producto. Esto le ha permitido sentirse a gusto en el contexto laboral, manifiesta identificarse con el esquema general de la organización y con todo el equipo de personas de la empresa.
<u>Actividad de venta de camiones</u>  Satisfactor Sinérgico	“...hace tiempo no vendía camiones, entonces he aprendido muchísimo de otros vendedores del tema de los camiones, que mas, de pronto me he vuelto un poco más agresivo en el buen sentido comercialmente hablando... el tema de mecánica también he aprendido un poco acá...”	La inclusión de nuevas actividades, como la venta de camiones, representa para la persona la oportunidad de crear nuevas estrategias y explotar capacidades que no tenía desarrolladas las cuales le permiten llegar a la consecución del producto final, de manera empírica y por medio de la practica aprende nuevos procesos de ventas que le permiten ampliar sus conocimientos
<u>Actividad de venta de vehículos</u>  Satisfactor Sinérgico	“...ahora que por qué no seguí y hago esto ahora (vender), porque me va mejor, me da más plata en esto.”	Los ingresos producto de su labor actual representan la oportunidad de suplir sus gastos, considera que la actividad de ventas le permite explotar sus habilidades
<u>Espacios de interacción</u>	“...digamos que a grosso modo los departamentos son muy	En relación con su entorno laboral y la interacción entre

<b>CATEGORIA</b> <b>Tipo de satisfactores</b>	<b>TEXTO</b>	<b>INTERPRETACIÓN</b>
<p><u>participativa entre departamentos (procesos) y compañeros de trabajo</u></p> <p>Satisfactor Sinérgico</p>	<p>dispuestos colaboran mucho, se ha hecho no digamos fácil, porque digamos en AUTOCOM no todo es tan fácil, pero se trata uno se da cuenta que tratan en la medida de lo posible de hacer lo mejor posible para que los procesos fluyan...”</p>	<p>departamentos, la persona entrevistada manifiesta como la participación e integración con sus compañeros de trabajo la hace sentir parte de un equipo, expresa el esfuerzo de todos los miembros para la consecución de un fin común y la manera en que cumplen los objetivos a pesar de las dificultades presentes en los diferentes procesos.</p>
<p><u>Capacitaciones y cursos</u></p> <p>Satisfactor Sinérgico</p>	<p>“He hecho capacitaciones, de hecho, eso me ha parecido bien interesante, más o menos mensualmente o tal vez un poquito más, mensual, mes y medio, tanto de producto, como de temas generales en cuanto a ventas, cierres, eso es bueno porque uno a veces cree que ya se las sabe todas en ventas y no, ay veces es bueno refrescar o tener otros puntos de vista y me ha parecido muy bien eso.”</p>	<p>La persona manifiesta que la empresa pone a su disposición mecanismos de aprendizaje, lo que le permite conocer más de los procesos a los que se enfrenta diariamente y utiliza esta información no solo para aprender y aplicarla sino también para generar estrategias propias que le permitan materializar una venta</p>
<p><u>Espacios de interacción participativa entre departamentos (procesos) y compañeros de trabajo</u></p> <p>Satisfactor Sinérgico</p>	<p>“...a mí ya me han preguntado ya varias veces que piensa de tal departamento, que piensa de tal otro, yo pienso, siempre hablo de departamentos de dependencias mas no de gente en particular... pienso que tal pudiera hacer esto de otra forma, no por irrespetar su trabajo, si no que de pronto en pro de que lo optimicen.”</p>	<p>La persona considera que puede participar dando nuevas ideas de mejoramiento, que permitan optimizar tareas que ayuden a mejorar su trabajo y el resultado grupal de los procesos y departamentos de la compañía.</p>
<p><u>Contrato a Término Indefinido</u></p> <p>Satisfactor Sinérgico</p>	<p>“...el otro día hablaba con quien había firmado con la temporal y empezamos a comparar, que es cómo lo mismo creo, le dije que supongo, nunca lo pienso así, pero supongo el día que de pronto tenga que irme y no allá</p>	<p>El tipo de contratación genera en la persona la sensación de estabilidad, estabilidad que le proporciona la oportunidad de suplir sus gastos y asegurar un ingreso en caso de salir de la compañía, considera que tiene ventaja sobre otras modalidades</p>

CATEGORIA Tipo de satisfactores	TEXTO	INTERPRETACIÓN
	una justa causa entre comillas habrá lugar a una indemnización, supongo creo que es eso.”	de contratación sintiendo el apoyo de la empresa en retribución de la actividad que realiza
<p><u>Sistema de Comisiones</u></p> <p>Satisfactor Sinérgico</p>	“...lo tengo claro cómo es que me pagan las comisiones... digamos que eso genera tranquilidad y estabilidad porque uno sabe que es lo que está haciendo y sabe mantenerse, además en la medida que se cumpla creo que está bien remunerado, la verdad, pues he estado en otros lugares y sé que está bien remunerado.”	la empresa dispone incentivos económicos por el desempeño de sus asesores comerciales, la persona aunque no tiene claridad de la forma de estos, considera en comparación con otras empresas que son justos y recompensan el esfuerzo adicional, permitiendo a través de su trabajo suplir gastos y aumentar ingresos
<p><u>Acumulación de Trabajo</u></p> <p>Inhibidor</p>	“...si puede haber acumulación de trabajo, o sea lo que digo pueden pasar 15 días perfectamente y no he parado de trabajar , entonces si hay veces que uno necesita o por descanso o para hacer una vuelta del tipo personal, un día, una mañana o una tarde a veces siento que pudiera de pronto eso...”	La actividad laboral le permite a la persona satisfacer algunas necesidades, los ingresos adicionales producto de las comisiones ponen a su disposición mayor capacidad económica para cubrir sus gastos, sin embargo manifiesta que la acumulación de trabajo implica negarle la oportunidad de disponer de tiempo para actividades extra laborales
<p><u>Programas de salud y seguridad en el trabajo</u></p> <p>Ausente</p>	“¿Pero la empresa ha promovido algo en su salud, actividades, para el cuidado de su salud? .....En el tiempo que llevo acá no.”	La persona manifiesta la sensación de que la empresa no promueve la protección integral de la salud de los trabajadores, no identifica procesos que puedan ayudar a mejorar su salud y aporten a su seguridad dentro del trabajo
<p><u>Ambiente Laboral</u></p> <p>Satisfactor Sinérgico</p>	“Pienso que lo normal, un lugar apto para el trabajo, creo que ya lo había mencionado un equipo de trabajo, gente que se esfuerza, trata de hacer lo mejor posible en la medida de lo que puede hacer, eh, no	El entorno de trabajo le genera a la persona un ambiente laboral propicio para desempeñarse, construir lazos con sus compañeros de trabajo, mejorar su desempeño trabajando en

CATEGORIA Tipo de satisfactores	TEXTO	INTERPRETACIÓN
	digamos no tengo mayor queja o queja formal...”	apoyo con sus compañeros y sentirse parte de un equipo
<p><u>Actividades de Bienestar</u></p> <p>Pseudo-satisfactor</p>	<p>“¿Bienestar...? Lo que llevo acá, en el poco tiempo actividades generales aparte de capacitaciones, el almuerzo la comida de fin de año, de pronto hubo un desayuno hace poco en el parque de la 97, o sea me parecía interesante eso, me parece chévere no solamente la sala si no para poder estar en contacto con las otras salas, para ver cómo está la gente, que se siente, como está el ambiente, ese tipo de cosas, bueno me parecen bien, solamente esas dos que yo recuerde...”</p> <p>“...si de pronto a veces no funcionar como islas, que de pronto no sabemos qué está pasando en otro lado, las cosas que integran de cierta forma, me parece bien.”</p>	<p>La persona manifiesta que la interacción con sus compañeros de trabajo en ambientes diferentes a los laborales aporta al bienestar de sí mismo, ayuda a construir y afianzar lazos con los demás colaboradores de la empresa y aporta positivamente a su trabajo; manifiesta también, que esta interacción y tipos de actividades se pueden ampliar con sus compañeros de otras salas, con los cuales habitualmente no tiene ese contacto, el cual aportaría en la integración, en la ampliación de nuevos conocimientos y lograr mayor cohesión dentro de la Organización.</p>
<p><u>Valores dentro de la organización</u></p> <p>Satisfactor Sinérgico</p>	<p>“¿Valores que tenga la empresa con los que yo me identifique?, el respeto, solidaridad, que se yo, trabajo en equipo... Promulgarlos no, no, pero los he sentido más bien, no me he sentido irrespetado, el trabajo en equipo, el apoyo en el trabajo, más que los hayan nombrado he sentido que se han practicado.”</p>	<p>Los valores que la persona percibe que la empresa brinda, le permiten sentirse identificada con su entorno laboral, los comparte por lo que puede ser auténtica en su trabajo, aportando a generar un buen ambiente de trabajo y a la integración del equipo</p>
<p><u>Meta para pago de comisiones</u></p> <p>Pseudo-satisfactor</p>	<p>“El esquema de pago digo que no, parecía complicado al principio, pero es bueno, lo que pasa es que hay veces siento que pudiera estar, pues en este mes un mes tan corto un mes que todavía hay mucha parte</p>	<p>La actividad laboral le permite a la persona satisfacer algunas necesidades, los ingresos adicionales producto de las comisiones ponen a su disposición mayor capacidad económica para cubrir sus</p>

CATEGORIA Tipo de satisfactores	TEXTO	INTERPRETACIÓN
	del comercio en temas de estudiantiles, 6 carros, o sea 6 carros uno diría que no es muchísimo, pero llevar 6 negocios en menos de 20 días no es tan fácil.”	gastos, sin embargo manifiesta las metas propuestas en ventas no siempre son fáciles de alcanzar, lo que puede generar sensaciones de frustración.
<p align="center"><u>El Trabajo (trabajar) en la Organización</u></p> <p align="center">Satisfactor Sinérgico</p>	“...ser como hinchita de la empresa, en este momento es lo más importante porque genera mis ingresos para vivir y me vuelvo hinchita y fan de la empresa, entonces me gusta la marca, me enamoro de la marca, quiero la marca es bueno, no digo todo, es casi todo, porque para algo uno trabaja, porque necesita, necesita dinero, todo es muy importante en este momento.”	La persona expresa como el trabajo en la Organización le permite generar sus ingresos por medio de productos que le gustan, y como ésta, le pone a disposición éstos elementos y recursos para concretar su trabajo. Esto le permite ser parte de un equipo, manifiesta gran sentido de pertenencia, y remite como los objetivos de la empresa son los suyos también.

*Tabla 4 Entrevista No. 2*

CATEGORIA Tipo de satisfactores	TEXTO	INTERPRETACIÓN
<p align="center"><u>Capacitaciones y cursos</u></p> <p align="center">Satisfactor Sinérgico</p>	“Pero pues la empresa nos ha dado apoyo en, en cuanto a capacitaciones ehhs pues ahorita el tema de las capacitaciones virtuales y eso pero todas las capacitaciones que tuvimos presenciales de producto y todo eso han sido muy buenas...las capacitaciones que tuve iniciando ehhs fueron y con D, muy buenas, la verdad sí porque despejó muchísimas dudas entonces han sido muy buenas.”	La participación en nuevas actividades de formación y aprendizaje representa para la persona la oportunidad de explotar sus capacidades y desarrollar otras nuevas, las cuales le permiten llegar a la consecución del producto final

CATEGORÍA Tipo de satisfactores	TEXTO	INTERPRETACIÓN
<p><u>Actividad de venta de vehículos</u></p> <p>Satisfactor Sinérgico</p>	<p>“...a nivel profesional he podido desarrollar ehh conociendo más de, de del cliente, del perfil que está manejando la empresa, yyyy y apoyando más en la compañía en cuanto al, a la cantidad de número que se necesita para lograr el objetivo.”</p>	<p>La actividad que realiza diariamente le proporciona la experiencia necesaria para perfeccionar sus técnicas de ventas, la persona manifiesta que con su trabajo aporta al desarrollo de la empresa, se identifica con la empresa y las metas que esta tiene</p>
<p><u>Espacios de interacción participativa entre departamentos (procesos) y compañeros de trabajo</u></p> <p>Satisfactor Sinérgico</p>	<p>“Los compañeros de la sala son ehh pues ya es gente que lleva tiempo acá en la compañía, yyy pero en cuanto a cómo me recibieron y todo ha sido muy bueno, si o sea cualquier inquietud, cualquier cosa, ellos me ayudan a resolverlo...”</p>	<p>En relación con la actividad laboral, la persona expresa cómo el contacto y la relación que sostiene con sus compañeros de trabajo le ha proporcionado la oportunidad de resolver dudas y le ha servido como mecanismo de aprendizaje para generar sus propias estrategias</p>
<p><u>Espacios de interacción participativa entre departamentos (procesos) y compañeros de trabajo</u></p> <p>Satisfactor Sinérgico</p>	<p>“...si o sea es una empresa que ehh tiene en cuenta todas las opiniones que uno tiene, dudas, todo, entonces sí, o sea tienen buena ehgm gestión, gestión en, en eso... sí, tienen ehhy y pues o sea toda la empresa tiene eh como buenos eh estándares y se preocupan porque uno qué piensa, uno qué necesita, sí, los recursos, entonces me parece que es muy bueno.”</p>	<p>La persona expresa cómo la empresa proporciona esos espacios de participación donde puede manifestar sus dudas y opiniones, lo cual le aporta para la consecución de sus resultados. Adicionalmente remite que la empresa se preocupa por sus opiniones y le suministra los recursos necesarios para realizar su labor.</p>

CATEGORIA Tipo de satisfactores	TEXTO	INTERPRETACIÓN
<p><u>Contrato a Término Indefinido</u></p> <p>Satisfactor Sinérgico</p>	<p>“Muchísimo, porque hoy en día no, es muy difícil tener un contrato a término indefinido, o es prestador, o es obra o labor, o un fijo por dos tres meses y ya, entonces es muy difícil, yyy estabilidad, sí, porque si ya uno sabe que uno cumple un objetivo, está en uno quedarse en la compañía por tiempo.... los beneficios que me brindan son mmm económicamente son buenos, sí, ehhh como te digo, o sea uno es el que pone el sueldo de uno, entonces económicamente son buenos, ehhh, estabilidad y pues por el tema de la familia, o sea uno si uno tiene ingresos buenos pues, no falta nada en la casa, entonces es bueno.”</p>	<p>El tipo de contratación genera en la persona la sensación de estabilidad, estabilidad que le proporciona la oportunidad de suplir sus gastos y asegurar un ingreso en caso de salir de la compañía, considera que tiene ventaja sobre otras modalidades de contratación sintiendo el apoyo de la empresa en retribución de la actividad que realiza</p>
<p><u>Sistema de Comisiones</u></p> <p>Satisfactor sinérgico</p>	<p>“...me brinda estabilidad porque ehh uno tiene buenos ingresos acá la compañía, sí, siendo uno ehh pues poniendo uno de su parte y pues ehvv vuelvo y digo, teniendo unos objetivos, es, es bueno la estabilidad y económica también.”</p>	<p>la empresa dispone incentivos económicos por el desempeño de sus asesores comerciales, la persona aunque no tiene claridad de la forma de estos, considera en comparación con otras empresas que son justos y recompensan el esfuerzo adicional, permitiendo a través de su trabajo suplir gastos y aumentar ingresos</p>

CATEGORIA Tipo de satisfactores	TEXTO	INTERPRETACIÓN
<p><u>Programas de salud y seguridad en el trabajo</u></p> <p>Ausente</p> <p>Pseudo-Satisfactor</p>	<p>“...hace poco también tuvimos una brigada pues con lo de los bomberos y esto para saber y para que ellos uno tuviera como más precaución en caso de, de algún desastre, sí, entonces me parece bueno porque eso también es muy difícil de verlo en una empresa normalmente eso no lo hacen, entonces más bien están enfocados en el cuidado de uno como persona también.”</p>	<p>La persona manifiesta la que la empresa promueve la protección de la salud de los trabajadores, ya que tuvieron una actividad relacionada con el tema; sin embargo, no identifica los procesos que puedan ayudar a mejorar su salud y aporten a su seguridad dentro del trabajo, por lo que considera que con la actividad en la que participó esta bien y suple la necesidad</p>
<p><u>El Trabajo (trabajar) en la Organización</u></p> <p>Satisfactor</p> <p>Sinérgico</p>	<p>“...el trabajo significa para mí ehmm, mi sustento económico, y así puedo estar bien y pues si uno está bien no, uno no se siente mal, no, en ningún lado, ni que en el trabajo no me guste ni nada de eso.”</p>	<p>La persona manifiesta cómo el trabajo dentro de la empresa le permite generar ingresos económicos para cubrir sus gastos. Adicionalmente remite que es un contexto que le permite sentirse bien.</p>

Tabla 5 Entrevista No. 3

CATEGORIA Tipo de satisfactores	TEXTO	INTERPRETACIÓN
<p>Recursos e Infraestructura</p> <p>Satisfactor</p> <p>Sinérgico</p>	<p>“...llevo ya varios años aquí en la vitrina principal en la 80, las instalaciones son muy buenas, muy cómodas los mismos clientes, se sienten muy satisfechos de las instalaciones comerciales, eh, facilitan todo lo que son las herramientas de trabajo, que eso es una gran ventaja.... Escritorio, computador, tenemos servicio de internet, podemos acceder a datos, tenemos servicio de cafetería, atienden a los clientes, que eso es algo muy bueno, hay</p>	<p>En relación con la actividad laboral, la persona expresa como realiza una disposición de los elementos que le permiten concretar un producto. Considera que las instalaciones y herramientas que proporciona de la organización le permite cumplir con lo anterior y le ayuda como estrategia para afianzar el vínculo con el cliente.</p>

CATEGORIA Tipo de satisfactores	TEXTO	INTERPRETACIÓN
	buenos muebles buenas instalaciones, que eso es bueno para los clientes, los atrae, les gusta mucho y principalmente que el punto está muy bien ubicado, en un punto muy estratégico avenida 80 con Boyacá, el flujo vehicular es bastante interesante.”	
<u>Capacitaciones y cursos</u>  Satisfactor Sinérgico	“...por fortuna participé con la anterior administración de muchas capacitaciones constantemente nos estaban dando cursos de actualización, que eso pues fue un punto muy bueno.”	La participación en nuevas actividades de formación y aprendizaje representa para la persona la oportunidad de explotar sus capacidades y desarrollar otras nuevas, las cuales le permiten llegar a la consecución del producto final
<u>Comunicación de abajo hacia arriba</u>  Destructor	“...que la administración anterior era un poco digámoslo así más paternalista, tenía uno más acceso para poder hablar con los dueños, los dueños tenían acceso a uno como asesor comercial, se podían, tenía uno como más facilidad para negociar descuentos o condiciones especiales”	En relación con la comunicación con otros niveles de la organización, considera que la empresa actualmente las herramientas y mecanismos de participación no le permiten manifestar sus dudas y opiniones lo que le dificulta la consecución de sus resultados
<u>Actividad de venta de camiones</u>  Satisfactor Sinérgico	“Y me dedique aquí a la venta, afortunadamente en AUTOCOM hice toda la, el curso de camiones por que no sabía nada cuando ingrese acá, tenía mucha experiencia en el área comercial, pero pues acá por fortuna, logre con una persona que ya no está acá trabajando, HC, que era el instructor de pesados, unas muy buenas capacitaciones él fue el que me enseñó todo lo que se hoy de la línea de camiones Jac...”	La persona remite que dedicarse a las ventas y especialmente la inclusión de nuevas actividades como la venta de camiones, representa la oportunidad de crear estrategias y explotar capacidades que no tenía desarrolladas, las cuales le han facilitado el desarrollo de su actividad. Manifiesta que la experiencia y los nuevos conocimientos le han permitido hacer y ser lo que es hoy en día.

CATEGORÍA Tipo de satisfactores	TEXTO	INTERPRETACIÓN
<p><u>Capacitaciones y cursos</u></p> <p>Satisfactor Sinérgico</p>	<p>“Bueno a nivel profesional, como te comentaba anteriormente aquí hice el curso, cuando yo ingrese no sabía nada, nada, nada de motores, no sabía nada de vender camiones Jac, mucho menos chinos, pero pues por fortuna conté con el apoyo de la compañía en ese entonces pues conté con el apoyo del Doctor HB pues ya no está con nosotros el falleció, el en la entrevista que me hizo pues vio algo, algo de pronto vio ese potencial en ventas, ese potencial comercial y me dio la oportunidad y pues gracias a Dios de eso ya hace 8 años que me sostengo en la compañía con muy buenos resultados siempre... Bueno he tenido cursos de capacitación, con el profesor G que ya no está tampoco, el muy buen capacitador, capacitaba tanto en técnicas de ventas, como en conocimiento automotriz del producto, pues es muy bueno, hoy en día ya lo están retomando con el AUTOCOM academia que ese es un punto muy bueno, muy bueno que la compañía ha hecho eso, eso es bueno, eso es para calificar a los asesores que es muy bueno eso.”</p>	<p>La persona manifiesta que las capacitaciones, cursos y diferentes espacios de aprendizaje que le ha brindado la empresa, le han permitido potenciar su competencia comercial, así como, adquirir diferentes conocimientos para generar estrategias propias que han traído como resultado una larga permanencia en el cargo, en la empresa y con muy buenos resultados en ventas</p>
<p><u>Espacios de interacción participativa entre departamentos (procesos) y compañeros de</u></p>	<p>“...me gusta mucho que lo tienen a uno en cuenta en cuanto a los resultados, siempre lo están a uno monitoreando, eso indica que uno como asesor les importa, ven que uno es</p>	<p>En relación con los objetivos de la empresa, la persona expresa como se siente parte importante para el cumplimiento de las metas, el que la empresa preste atención al detalle de su trabajo</p>

<b>CATEGORIA</b> Tipo de satisfactores	<b>TEXTO</b>	<b>INTERPRETACIÓN</b>
<u>trabajo</u>  Satisfactor Sinérgico	como una pieza importante dentro de la cadena, cadena comercial de la empresa.”	le genera sensación de pertenencia con la compañía
<u>Programas de salud y seguridad en el trabajo</u>  Ausente  Pseudo-Satisfactor	“...vino unas personas como hacer una especie de charlas de cuidado en cuanto, a la postura de la columna, en cuanto al volumen del ruido, pero eso ha sido muy esporádico han sido como uno o dos veces...”	La persona manifiesta la sensación de que la empresa promueve en cierta medida la protección integral de la salud de los trabajadores, no identifica procesos que puedan ayudar a mejorar su salud y aporten a su seguridad dentro del trabajo por lo que considera que las actividades son insuficientes
<u>Fiesta de Fin de Año</u>  Pseudo-satisfactor	“...la fiesta de fin de año, que eso es muy bueno, anteriormente les hacían fiesta para los niños, en las ocasiones especiales, eso también era algo bueno, pues eso también ya lo dejaron de lado, Con la antigua administración, ellos en la, en la fiesta de los niños los llamaban, les daban un regalito, en la fiesta de diciembre también era muy bueno, a los niños les mandaban regalos, eh, no básicamente eso, y pues normalmente lo que ellos siempre estaban ofreciendo... Hacían futbol, bolos, tenis, ping ponga, lo que llaman ellos campeonatos relámpagos, aquí hubo un tiempo que manejaban eso, pero no lo volvieron a retomar.”	La persona manifiesta que a interacción con sus compañeros de trabajo en ambientes diferentes a los laborales aporta al bienestar personal, ayuda a construir y afianzar lazos con sus compañeros del equipo y aporta positivamente a su trabajo. La persona remite que esta interacción se dejó de hacer, y expone que algunos cambios en la compañía no han sido positivos
<u>Sistema de Comisiones</u>  Satisfactor Sinérgico	“...realmente a mí me ha ido muy bien con ese tema gracias a Dios, yo siempre he pensado que uno como asesor comercial es el que se pone su meta de salario, uno es el que se pone su	La empresa dispone incentivos económicos por el desempeño de sus asesores comerciales, la persona considera que la remuneración es justa y compensan el esfuerzo,

CATEGORÍA Tipo de satisfactores	TEXTO	INTERPRETACIÓN
	<p>tope de ingresos, y pues en la medida en que sea uno autodidacta y se exija pues así mismo va a ser los ingresos y va a ser la calidad de vida que uno se quiera dar.”</p>	<p>permitiendo a través de su trabajo suplir gastos y aumentar ingresos.</p>
<p><u>El Trabajo (trabajar) en la Organización</u></p> <p>Satisfactor sinérgico</p>	<p>“Huy yo que viví casi que el lanzamiento de la empresa, para mí ha sido muy grato el ver crecer a la compañía, crecer con la empresa, de echo me ha ido muy bien, gracias a AUTOCOM, saque a mis tres hijos profesionales, compre el apartamento, hace poco compre carro, entonces pues bendito Dios con la compañía me identifico mucho, y yo creo que por eso es de los buenos resultados con la compañía, realmente yo amo la marca, porque la he visto crecer, empecé con don A, la Doctora MC, con don M cuando salían a hacer sus famosas pruebas para ensayar los motores y todo eso, y he visto la evolución de la compañía y por eso para mí es muy importante y la quiero mucho, y de echo todavía me hablo con ellos, a veces me hablo por ahí con don M cuando el viene, me saluda y como van las cosas, muy rico eso.”</p>	<p>La persona entrevistada manifiesta como trabajar en la empresa y toda la trayectoria que ha tenido aquí, ha hecho que pueda lograr sus metas personales y familiares. Así mismo muestra su gran sentido de pertenecía con la empresa y agradecimiento a sus jefes, ya que por intermedio de ellos ha podido crecer personal y profesionalmente.</p>
<p><u>El Trabajo (trabajar) en la Organización</u></p> <p>Satisfactor Sinérgico</p>	<p>“Aportar, para que de uno u otra forma esta compañía siga adelante, porque es que no soy solo yo el que dependo de la compañía, si no hay muchas familias que dependen de la compañía y mi grado de compromiso con la compañía depende que la compañía siga</p>	<p>La persona expone la importancia de la empresa para su vida, para la de sus compañeros y todas aquellas familias que necesitan de un sustento para poder vivir. Por ésta razón, manifiesta un alto nivel de compromiso para con la empresa y sus compañeros; ya</p>

CATEGORIA Tipo de satisfactores	TEXTO	INTERPRETACIÓN
	adelante, siga creciendo y siga siendo una empresa que genere mayor capital de trabajo pues para este país Colombia que es lo que necesitamos... Yo normalmente siempre hago mis aportes a diario, a mí me gusta mucho ayudar mucho a mis compañeros, si veo que puedo sacar de algún problema a alguien lo hago, si puedo aportarle algo en lo poquito que conozco lo hago, a mis compañeros, pues yo creo que eso es lo que hace que la compañía genere un buen clima laboral y pues la compañía continúe creciendo.”	que considera que aportando sus conocimientos y poniendo de su parte para cumplir los objetivos, beneficia a todas las personas que conforman la organización, por tanto se siente parte fundamental de la cadena de valor de la empresa, genera mayores vínculos y lazos con sus compañeros de trabajo y un reconocimiento organizacional por el desarrollo de su actividad.

Tabla 6 Entrevista No. 4

CATEGORIA Tipo de satisfactores	TEXTO	INTERPRETACIÓN
<p><u>Espacios de interacción participativa entre departamentos (procesos) y compañeros de trabajo</u></p> <p>Satisfactor Sinérgico</p>	<p>“Pues ahora estoy viendo las cosas súper organizadas, esta todo mucho más rápido... lo que pasa es que hay una persona, hay muy pocas personas para realizar los trámites de la compañía, entonces por eso es que se demora cada paso, la facturación está bien es inmediata, pero ya después cuando empiezas con el proceso ... es un proceso tedioso... si me afecta porque los clientes se disgustan y pues no voy a empezar a decirles no acá solo hay una persona... se van bravos</p>	<p>En relación con la actividad laboral, la persona expresa cómo los procesos de la empresa le dificultan concretar un producto porque hay pocas personas para cada proceso, por tanto le toca generar estrategias que le sirven para materializar la venta. Aunque la persona siente que los procesos se están organizando y son más rápidos, considera que el esquema general de la organización en algunas ocasiones no le permite cumplir con la meta por las demoras en los departamentos.</p>

CATEGORIA Tipo de satisfactores	TEXTO	INTERPRETACIÓN
	<p>conmigo y no me van a dar referidos...”</p>	
<p><u>Aprendizaje por medio de los mismos integrantes de la Organización</u></p> <p>Satisfactor Sinérgico</p>	<p>“Tengo dos compañeros que me han enseñado muchas cosas, que es J y R, ellos me han enseñado muchísimas cosas, pues yo llevo ya bastante tiempo acá pero igual tengo muchas dudas, muchas cosas y ellos me ayudan muchísimo en el tema de conocimiento, ellos sobretodo... Teníamos un profesor que se llama G y él era súper súper bueno, yo aprendí muchísimo con él, sabía muchísimo de todo, nos hacía prácticas en los carros, de cada una de las referencias y era un aprendizaje permanente...”</p>	<p>La persona manifiesta cómo la interacción con otras personas que cuentan con más experiencia y conocimiento, le permite generar procesos de aprendizaje y creación de estrategias propias para la consecución de la venta, adicionalmente, ésta interacción genera lazos con sus compañeros de trabajo.</p>
<p><u>Aprendizaje por medio de los mismos integrantes de la Organización</u></p> <p>Satisfactor Sinérgico</p>	<p>“...mis compañeros nuevos pues siempre me refrescan la mente preguntándome cosas, entonces yo si venga, volvamos a mirar ay si empiezo a acordar de cosas...”</p>	<p>El conocimiento y experiencia adquiridas durante su trayectoria en la empresa le permite aportar aprendizajes a sus compañeros de trabajo nuevos, esto le genera la sensación de satisfacción al poder enseñar a otros y crear lazos con los demás.</p>
<p><u>Contrato a Término Indefinido</u></p> <p>Satisfactor Sinérgico</p>	<p>“Si, la empresa me ha brindado estabilidad laboral porque siempre he tenido ese contrato a término indefinido del que te digo y en cuanto pagos me ha ido gracias a Dios bien, he podido completar muchas cosas a nivel personal...”</p>	<p>El tipo de contrato genera en la persona la sensación de estabilidad; estabilidad que le proporciona la oportunidad de cumplir con sus obligaciones y asegurar un ingreso para suplir necesidades a nivel personal, adicionalmente considera que la empresa le ha apoyado con esta modalidad de contratación y retribución de la actividad que realiza dentro de la organización.</p>
<p><u>Programas de salud y seguridad en el trabajo</u></p>	<p>“No, no he visto una persona que este con lo del grupo de ocupacional, que tenga no, ni</p>	<p>La persona manifiesta que la empresa no promueve la protección en salud y seguridad</p>

<b>CATEGORIA</b> Tipo de satisfactores	<b>TEXTO</b>	<b>INTERPRETACIÓN</b>
Ausente Pseudo-Satisfactor	comités de nada, pausas activas no nada de eso...”	de los trabajadores, remite que no ha visto ninguna actividad que haya realizado la empresa de éste tipo.
<u>Fiesta de fin de año</u> Pseudo-satisfactor	“Hicieron una, una reunión a fin de año...De pronto si esos espacios como de esparcimiento con los compañeros, porque trabajamos todos bajo presión entonces la compañía si debería decir, en tales fechas vamos a hacer cualquier tipo de actividad que nos saque del estrés, no la hay...”	La persona manifiesta que la interacción con sus compañeros de trabajo en ambientes diferentes a los laborales aporta al bienestar de la persona, ayuda a construir y afianzar lazos con los demás miembros del equipo y aporta positivamente a su trabajo. Remite también que estas actividades no son suficientes en la empresa y que pueden tener más espacios con un enfoque diferente para prevenir el estrés y generar la participación entre compañeros.
<u>Valores dentro de la Organización</u> Satisfactor Sinérgico	“Me identifico con... la responsabilidad, el crecimiento...Son los que puedo percibir, pero que tengamos una tabla de valores, no la se...”	Los valores que la persona percibe que la empresa brinda le permiten a la persona sentirse identificada con su entorno laboral, aunque manifiesta que no están documentados, se pueden percibir en la manera en que funciona la empresa
<u>Respuestas e información de pago</u> Ausente	“No, siempre confió en que me paguen bien, no más, si eso llego pienso que eso es, confió en las personas que están allá mirando mi nomina, y ya, pero yo no entiendo... Por la nómina, inclusive cuando yo iba a volver me llamaron varios compañeros y me dijeron que no volviera, porque acá no pagaban bien y porque no daban respuestas de los pagos...”	La persona manifiesta el desconocimiento de los pagos que le han realizado en lo que corresponde a la retribución a su trabajo, remite que esto ha generado en sus compañeros la sensación de que en la empresa no pagan bien porque no hay alguien que les explique su nómina.
<u>Descuento de Anulaciones</u> Destructor	“Bueno ahorita no estoy de acuerdo con las anulaciones, con el pago de las anulaciones, pues porque nosotros no le	La persona manifiesta el desacuerdo con esta medida de descuento que hace la empresa, ya que expresa que sus

CATEGORIA Tipo de satisfactores	TEXTO	INTERPRETACIÓN
	vamos a decir obviamente al cliente, oiga retírese, e cliente se retira después de las suplicas el trabajo todo lo que uno tiene que hacer para que el cliente se quede, no estoy de acuerdo con el dinero que nos van a descontar, eso no estoy de acuerdo...”	esfuerzos por cerrar una venta no están siendo valorados y le parece injusto que le descuenten si la decisión de retirarse del cliente a veces no depende de ellos.
<u>Mecanismos para la resolución de conflictos</u>  Satisfactor Sinérgico	“No, los conflictos se arreglan hablando, si es entre compañeros pues se habla entre compañeros, si las cosas pasan a otro nivel pues con el jefe directo... Pues si tu cometes una falta grave te van a llamar a unos descargos, te van a escuchar ya la empresa toma la decisión, si es algo así como muy de la vitrina se habla con el jefe...”	Los mecanismos de comunicación, para resolver algún conflicto y las herramientas de interacción en la empresa le permite a la persona resolver posibles conflictos que puedan presentarse con sus compañeros de trabajo, los espacios de dialogo y conciliación que pone a disposición la empresa permiten la interacción de los trabajadores para que sus puntos de vista sean escuchados
<u>Rotación de Personal</u>  Destructor	“...la rotación de mis compañeros en esta sala es tenaz, no sé en las otras salas, todos los meses una persona nueva, como que no le da esa fuerza que necesita el grupo para consolidarse y hacer un buen equipo de ventas...”	La persona expresa que la rotación de personal ha generado la desintegración de lazos entre compañeros y en sí, como equipo de trabajo, impactando directamente en las ventas

Tabla 7 Entrevista No. 5

CATEGORIA Tipo de satisfactores	TEXTO	INTERPRETACIÓN
<u>El Trabajo (trabajar) en la Organización</u>	“...cuando empecé a AUTOCOM fue para mí una, como un, un, un apoyo, cuando	La posibilidad de trabajar, de percibir ingresos e interactuar con las demás personas de la

<b>CATEGORIA</b> Tipo de satisfactores	<b>TEXTO</b>	<b>INTERPRETACIÓN</b>
Satisfactor Sinérgico	yo empecé acá porque venía de situaciones difíciles en mi vida como el secuestro, por el frente 53 de las FARC, venía de la quiebra de una empresa personal, entonces fue como el empezar de nuevo, y encontré en AUTOCOM ese calor humano que me empezó a volver como a ver otra vez que tiene forma y que tiene vida lo que uno pueda alcanzar diariamente, no, y a eso me he dedicado a trabajar desde que estoy en AUTOCOM, a dedicar el trabajo y el esfuerzo para que los resultados sean los mejores AUTOCOM tiene algo especial que es el calor humano, tanto viniendo de el mismo gerente de la empresa, de los gerentes que han habido, los gerentes generales, como los gerentes de la salas que han estado...”	empresa, le permite a la persona suplir sus gastos, genera tranquilidad económica y le permite crear lazos con los demás, también se siente parte importante de la organización, lo que lo lleva a esforzarse para la consecución de los resultados de la empresa
<u>Recursos e Infraestructura</u>  Satisfactor Sinérgico	“...cuando he salido a viajar como en Dorada, yo dure yendo a dorada un año, cada 15 días y la empresa pues me apoyaba en la parte de los viáticos, eh me apoyaba en los carros, me apoyaba con las negociaciones que tenía con las empresas de allá, logré colocar un buen número de vehículos en un año en las empresas...”	En relación con la actividad laboral, la persona expresa como realiza una disposición de los elementos que le brinda la organización, los cuales le permiten concretar la venta, percibe que los resultados que logra con sus ventas le aportan a la empresa
<u>Recursos e Infraestructura</u>  Satisfactor Sinérgico	“...más que a veces el apoyo de tener el carro físico es el material POP que uno puede dejar, dejar, dejar, regar para colocar la marca, implementar marca, implementar negocios y bueno eso ha sido un buen negocio también porque al	La persona expresa que la empresa pone a su disposición recursos importantes para lograr el resultado, esto le permite generar las estrategias para posicionar y vender el producto en distintos ambientes fuera de las instalaciones de la

CATEGORIA Tipo de satisfactores	TEXTO	INTERPRETACIÓN
	<p>implementar todos esos negocios afuera dejar el material POP... me gustaría por ejemplo que hubiese mejor material en las salas, o sea material POP, que hubiera un mayor como lo que el impacto lo que hacíamos antes que era salir, salir, salir, salir, salir ¿cierto?, pero ahora nos han amarrado más la parte comercial... pues una que es aprovechar lo que la empresa, los recursos de la empresa para uno producir, y la segunda uno como empleado aprovechando esos recursos poder producir para sostenerse, porque en el área de nosotros, comerciales lo que nos sostiene son las cifras, los números no hay otra razón...”</p>	<p>organización. Adicionalmente expresa cómo esos recursos le permiten sostener su meta y aumentar sus ingresos. Por otro lado expresa que sería importante tener más material de venta como anteriormente tenían para poder hacer trabajo campo.</p>
<p><u>Capacitaciones y cursos</u>  Satisfactor Sinérgico</p>	<p>“A pesar de que yo siempre he sido de una familia que ha estado en el transporte, desde los 11 años está en el transporte, mi padre ha sido transportador toda la vida, hemos tenido mulas buses, taxis, busetas, en el transporte urbano y en el transporte intermunicipal, pero al llegar a AUTOCOM vi que las cosas no eran como tan empíricas si no que había también que tomarlas más como profesionales y he encontrado ese apoyo profesional en los ingenieros de la empresa que le han enseñado a uno, que le han enseñado a conocer más las partes de los vehículos pero más técnicamente.”</p>	<p>El conocimiento del producto y la necesidad de aprender nuevas cosas representa para la persona la oportunidad de crear nuevas estrategias en su labor desempeñada. Manifiesta que en la empresa ha encontrado esos espacios de aprendizaje.</p>

CATEGORIA Tipo de satisfactores	TEXTO	INTERPRETACIÓN
<p><u>Capacitaciones y cursos</u></p> <p>Satisfactor Sinérgico</p>	<p>“...los capacitadores son fundamentales en las salas, en todas las salas del país, ¿porque? Porque hay muchas personas que no tienen pues la misma, no son afortunados como uno que viene de una cuna transportadora, entonces ellos han estado haciendo con sus capacitaciones en las salas el conocimiento de los productos y el parte de apoyo también de las partes que son los ingenieros en la parte de taller, en la parte donde le enseñan a uno también como es el funcionamiento de una parte de esa sí, aquí hubo un capacitador muy bueno, un señor, no me acuerdo el nombre, cuando estaba la administración anterior... G, un hombre muy capacitado en varias marcas, entonces nos hacia los comparativos y todo, pero eso es importante, la parte de la capacitación es importante para las salas, conocimiento y expansión de la marca.”</p>	<p>La persona manifiesta que la empresa pone a disposición los mecanismos de aprendizaje necesarios a los asesores comerciales para conocer más de los procesos a los que se enfrenta diariamente, aunque la persona considera que cuenta con conocimiento suficiente para realizar su trabajo de manera óptima, reconoce que la formación recibida en la empresa aporta para mejorar las técnicas y potencializar sus habilidades</p>
<p><u>Espacios de interacción participativa entre departamentos (procesos) y compañeros de trabajo</u></p> <p>Satisfactor Sinérgico</p>	<p>“...la humildad que hay con respecto a las personas que sirven en las salas por ejemplo, o sea no es lo mismo decir yo soy, a que somos una familia, entonces en esa familia se incluyen también a las personas que sirven por ejemplo las encargadas de ofrecernos un tinto, de ofrecer seguridad como los porteros, como los alistadores ¿cierto?, como los que limpian los carros, entonces una como cohidonia es saber</p>	<p>La persona expresa que la interacción con otras personas, de distintos departamentos y áreas dentro de la organización, le ha permitido sentirse parte de un equipo, manifiesta percibir una sensación familiar con algunos de sus compañeros de trabajo, esta interacción le proporciona aprendizaje, cercanía con sus compañeros e identidad con la empresa</p>

CATEGORIA Tipo de satisfactores	TEXTO	INTERPRETACIÓN
	<p>que vivimos más tiempo aquí que hasta en la propia casa, y entonces de cada día yo aprendo de cada persona, una, una, algo que yo he aprendido es, era esa parte de como de compartir uno con los demás a nivel empresa...”</p>	
<p><u>Acumulación de trabajo</u>  Inhibidor</p>	<p>“...siempre tengo que decir que algo personal, y que cada vez que llega un gerente nuevo a la sala me toca sentarme con él y decirle: mira yo soy de una estación Judía, mis padres son Judíos, mi situación es diferente a los compañeros por ejemplo, entonces para que no se incomoden en esa área, mmm cuando yo voy a estudiar por ejemplo o voy a enseñar a veces, me falta tiempo y no puedo decir uff porque a veces encuentra uno que el clima no está como para eso ,no, y entonces se olvida a veces, se choca a veces, pero donde esta S?, no S se fue a las 4, pero no se acuerdan que yo les he dicho el día Viernes, el día sábado, por favor yo necesito este espacio, son nuestras tradiciones Judías y son nuestras costumbre y las seguimos haciendo y eso es algo que uno no puede dejar, pero a veces se me ha presentado ese inconveniente, incluso yo creo que uno podría tener un poquito más de tiempo para estudiar áreas personales y poder superarse más... yo siempre he sido y siempre soy de las personas y pienso y digo</p>	<p>En relación con el tiempo libre y espacios para formación fuera de los ámbitos laborales, la persona considera que no se cuenta con el tiempo suficiente. En cuanto a las tradiciones personales manifiesta la dificultad que ha tenido debido al tipo de trabajo y horarios que se manejan los cuales se cruzan con sus actividades personales, aunque percibe que la empresa respeta las creencias, considera que el tener esos espacios no es fácil. Manifiesta la necesidad de que la empresa facilite los espacios y recursos para poder realizar actividades extra laborales y también considera que la inclusión de estas actividades en los procesos de bienestar de la empresa mejoraría el ambiente laboral.</p>

CATEGORIA Tipo de satisfactores	TEXTO	INTERPRETACIÓN
	<p>que un, un empleado si no descansa bien no produce bien, y a veces nos excedemos, bueno todos lo sabemos que tenemos una gran presión, pero mira que a veces me he dado cuenta que nos toca caminar, o sea por los resultados.”</p>	
<p><u>Espacios de interacción participativa entre departamentos (procesos) y compañeros de trabajo</u></p> <p>Satisfactor Sinérgico</p>	<p>“Claro produciríamos más, porque si todos estamos mirando hacia el mismo objetivo, no como a veces que se paran, yo soy de un departamento y yo soy del otro, entonces yo llego hasta aquí y yo pienso que nosotros deberíamos ser sin límites, ¿cierto?, respetando todas las áreas.”</p>	<p>En relación con los procesos de la compañía con los que interactúa para lograr su producto y las personas que los ejecutan, considera que se puede mejorar para lograr los resultados de la compañía, considera que el esquema actual de los procesos no es el ideal y eso dificulta la consecución del logro, manifiesta la necesidad de tener un alcance mayor mediante un objetivo común para lograr su objetivo</p>
<p><u>Capacitaciones y cursos</u></p> <p>Satisfactor Sinérgico</p>	<p>“...creceríamos más en ventas, claro, por ejemplo como me gustaría las capacitaciones de ventas y que de comerciales, que la haga el administrativo, por que la niña de importaciones debe conocer un carro y como viene formado un carro de los que vendemos, la niña de contabilidad debe saber cómo viene un carro, la niña de caja debe conocer un carro, claro por qué todos tenemos que hablar el mismo idioma, si no hacemos solo comercializar y vender entonces todos enfocarse en lo mismo sería mejor el resultado. “</p>	<p>Considera que para lograr la conformación de un equipo de trabajo funcional y eficiente, los procesos de aprendizaje sobre los productos que comercializa la compañía, debe extenderse a todas las áreas que hacen parte del proceso comercial, esto genera conocimiento del negocio y aporta para optimizar los procesos internos e incrementar las ventas.</p>
<p><u>Meta para pago de comisiones</u></p>	<p>“...si yo mismo tengo unos objetivos, porque yo dentro de la empresa hay objetivos, pero</p>	<p>Para la persona el objetivo de ventas que le pone la empresa es el motor para estar por encima</p>

CATEGORIA Tipo de satisfactores	TEXTO	INTERPRETACIÓN
Pseudo-satisfactor	yo también tengo que tener mis propios objetivos y los objetivos míos tienen que estar por encima de los objetivos, sin límites, si a mí me colocan una cifra 5 tengo que estar pensando en 10, porque yo tengo que estar pensando en que entre más dinero tenga a disposición mejor va a ser mi vida, eh mi vida personal... la estabilidad laboral, se la da prácticamente uno mismo, son los resultados y a uno lo miden es por resultados y la empresa no le sirve sin resultados, pero como haría yo, si claro.”	de lo planteado. Manifiesta que esto está impulsado por generar más ingresos para suplir sus necesidades personales. Por otro lado expresa que su desempeño es medido por los resultados y si no se obtienen a la empresa no le genera valor.
<p><u>Contrato a Término Indefinido</u></p> <p>Satisfactor Sinérgico</p>	“...si yo tengo un contrato indefinido, que me está diciendo, que tengo el respaldo de la empresa, que tengo el apoyo de la empresa, mientras que si yo voy a tener un contrato por una empresa temporal, la persona le da lo mismo producir que no producir sabiendo que le están recortando muchas cosas o le van, es el temor ¿cierto?, pero si yo tengo mi contrato indefinido tengo una identidad, tengo una identidad de pertenencia, tengo una identidad de responsabilidad, tengo una identidad de producir, tengo una identidad de decir esto prácticamente es ser participante de uno más de la empresa, si, eso es lo que me hace sentir como más dentro de la empresa.”	El tipo de contratación genera en la persona la sensación de estabilidad, estabilidad que le proporciona la oportunidad de suplir sus gastos y asegurar un ingreso en caso de salir de la compañía, considera que tiene ventaja sobre otras modalidades de contratación sintiendo el apoyo y participación dentro de la empresa en retribución de la actividad que realiza, le genera sentido de pertenencia y responsabilidad para cumplir con su labor
<u>Programas de salud y seguridad</u>	“...sería muy, muy bueno por ejemplo si a uno por ejemplo	En relación con actividades de salud y seguridad, la persona no

<b>CATEGORIA</b> Tipo de satisfactores	<b>TEXTO</b>	<b>INTERPRETACIÓN</b>
<p><u>en el trabajo</u></p> <p>Ausente</p>	<p>en ventas a uno le dijeran que este mes de premio van a tener un mes de gastos en Body Tech, jajaja, en un centro de gimnasio, claro, eso es salud, pero eso le hace falta a uno...”</p>	<p>hace referencia a ninguna actividad desarrollada por la empresa de este tipo, por el contrario propone que la empresa debería abrir espacios para ejercitar la salud física y bienestar.</p>
<p><u>Actividades de Bienestar</u></p> <p>Pseudo-satisfactor</p>	<p>“Si hace falta, eso si hace falta, no deberíamos esperar solo hasta fin de año, pues que no sean tan pomposas, pero que sean uno así sea para tomarse uno, una gaseosa y bueno acá estas, si hacemos una parrillada para los clientes, para eventos para atraer clientes, porque no podemos hacer una actividad de esas en un día X una o dos veces al año y decir nos integramos como empresa, ves en alguna de las salas, sin que tampoco lleve mayor costo, pero sería muy bueno.”</p>	<p>La persona expresa cómo la interacción con sus compañeros de trabajo en ambientes diferentes a los laborales, aporta al bienestar, ayuda a construir y afianzar lazos con los demás miembros del equipo y aporta positivamente a su trabajo; manifiesta que estas actividades no son suficientes en la empresa y pueden tener un enfoque diferente de participación</p>
<p><u>Liderazgo Directivo</u></p> <p>Satisfactor Sinérgico</p>	<p>“...por ejemplo liderazgo, liderazgo me identifico mucho con el liderazgo, por lo menos de los directivos de la empresa, que en épocas difíciles se ha sabido mantener como dice, el ánimo de las personas arriba, cierto, yo pienso que don J llego en un momento de que la empresa era una empresa, pero no era una empresa y darle identidad y como se dice camino a una empresa, verdaderamente a una empresa, yo creo que ha sido difícil y uno lo ve el trabajo de él, le reconozco el mérito bastante de la visión que él tiene para organizar organizacionalmente, y que eso le motiva a uno para</p>	<p>La persona percibe que el liderazgo y direccionamiento de los Directivos le han permitido ver una evolución y una visión dentro de la organización, lo cual lo ha impulsado a generar sentido de pertenencia, a apoyar a la empresa y a potencializar el compromiso que tiene para aportar a las metas de la empresa</p>

CATEGORÍA Tipo de satisfactores	TEXTO	INTERPRETACIÓN
	<p>decir bueno si él lo está haciendo hay tenemos que apoyar, tenemos que aportar vamos pa, delante, hagámosle, si ves, pero también hemos visto que personas que no han entrado en la visión pues no están en la empresa, es sencillo, sí, pero si me ha gustado.”</p>	
<p><u>Mecanismos para la resolución de conflictos</u>  Satisfactor sinérgico</p>	<p>“Yo acudo pues al gerente, de la sala, que es el jefe inmediato no, y entonces como jefe pues y en mi caso respeto toda la autoridad que sea impuesta por que tiene autoridad sea quien sea, es lo respeto y le, y le respaldo no, es la autoridad y es la autoridad... Si hay no hay solución, ya escalo a otro nivel, ya voy al nivel, ya voy donde A, por ejemplo que es el jefe inmediato, después del gerente de sala, entonces ya le comento a él, ya me siento y le comento lo sucedido, hay también ya se resuelven casi todos los problemas, pero no, más que personales...”</p>	<p>La persona manifiesta que la resolución de conflictos en la empresa tiene un conducto regular, lo cual le permite resolver posibles diferencias que puedan presentarse con sus compañeros de trabajo, por medio de espacios de dialogo y escucha para la conciliación que le pone a disposición la empresa a todos sus colaboradores, hace énfasis más en problemas laborales que personales.</p>

## Apéndice B. Guion de la entrevista semiestructurada

### Formato Entrevista

La presente entrevista se realiza con el objeto de conocer la opinión de los asesores comerciales de la empresa AUTOCOM S.A de Bogotá, como parte de la investigación titulada: “DESARROLLO A ESCALA HUMANA EN LOS ASESORES COMERCIALES DE LA EMPRESA AUTOCOM S.A” realizada por un grupo de estudiantes de Especialización el Gestión Humana de las Organizaciones de la Universidad Piloto de Colombia, la cual tiene fines netamente académicos y toda la información aquí descrita es totalmente confidencial.

1. Cuénteme cuánto tiempo lleva vinculado a la empresa
2. ¿Cuáles son sus actividades en la empresa?
3. ¿Cómo lo apoya o le facilita la empresa su desarrollo profesional?
4. En su puesto de trabajo, ¿Cuáles habilidades y conocimientos ha desarrollado como profesional?
5. ¿Cómo sus compañeros de trabajo aportan a su desarrollo como profesional?
6. ¿Cuáles espacios de aprendizaje le ha brindado la empresa?
7. ¿Cómo participa en las decisiones de la empresa?
8. ¿De qué manera considera que la empresa le brinda estabilidad laboral?
9. ¿Cuál es su tipo de contrato?
10. ¿Mencione de qué manera la empresa promueve el cuidado de su salud?

11. Cuéntenos cuáles son los beneficios que su empresa le brinda
12. ¿En qué actividades de bienestar de la empresa ha participado en el último año?
13. ¿Con que valores de la empresa se identifica?
14. ¿Cómo es la remuneración en la empresa?
15. ¿Cómo se resuelven los conflictos en esta empresa? (pares y áreas)
16. ¿Cuál es el significado de esta empresa para usted?
17. ¿Cuál es el significado de su trabajo?

## Apéndice C. Transcripción de las entrevistas

### Entrevista 1

TR: JP muy buenas tardes,

JP: Buenas tardes

TR: Me presento mi nombre es TR, como comentaba anteriormente, vamos hacer una pequeña entrevista muy sencilla, para conocer las Necesidades de Desarrollo Escala Humana de los asesores de AUTOCOM a nivel Bogotá

JP: Ok

TR: Adicionalmente esto es una investigación de un grupo de estudiantes de la Especialización de Gestión Humana de las Organizaciones de la Universidad Piloto de Colombia, esta entrevista pues tiene fines académicos y también busca identificar aspectos de desarrollo y necesidades a nivel laboral listo

JP: Si señora

TR: En el área comercial, por favor, me gustaría que me contara quien es JP, ¿cuánto tiempo llevamos vinculados a la compañía?

JP: Ok, mi nombre es JP, soy asesor comercial de la vitrina de la calle 80, llevo un poco más de tres meses, casi cuatro meses, en el área comercial como vendedor.

TR: Bueno, ¿cuáles son sus actividades en la empresa, como asesor?

JP: Asesoría, venta de vehículos, asesoría y ventas de vehículos

TR: Ok, en este tiempo que lleva dentro de la compañía, ¿cómo lo apoya o le facilita la empresa su desarrollo profesional?

JP: Digamos que, siendo vendedor pone herramientas como pues el producto, la publicidad, las instalaciones, la infraestructura, pues un equipo de personas adicionalmente, lo hace bien, digamos que me siento a gusto con el esquema en general.

TR: Ok, ¿en su puesto de trabajo cuales habilidades o conocimientos a desarrollado a nivel profesional?

JP: Acá, creo que pues digamos que hace tiempo no vendía camiones, entonces he aprendido muchísimo de otros vendedores del tema de los camiones, que mas, de pronto me he vuelto un poco más agresivo en el buen sentido comercialmente hablando, de pronto temas mecánicos, el tema de mecánica también he aprendido un poco acá, eso de pronto que te pueda mencionar ahora.

TR: Ok, JP, ¿qué profesión tenemos, o que estudios tenemos?

JP: Profesor, pues profesor de historia

TR: Si, ok y bueno ¿por qué el área comercial?

JP: Por que digamos es una historia un poco larga, igual siempre he sido muy comercial, pero lo que estudie, el tema de historia pues siempre se me ha dado el tema de comunicar como creo que igual, si creo que todo en este mundo es un poco una venta, intentar convencer a alguien de algo, en este caso, intentar convencer a alguien de que compre algo y por qué debe hacerlo, cuando lo que alcance a dictar era intentar impartir un conocimiento y convencer a alguien de por qué era bueno lo que yo estaba diciendo entonces siempre me ha gustado eso, ahora que por qué no seguí y hago esto ahora, porque me va mejor, me da más plata en esto.

TR: El tema económico...ok, digamos que ahorita hablábamos el tema de los compañeros, ¿cómo los compañeros de trabajo aportan a nuestro desarrollo a nivel profesional, como ha sido ese aporte o esa experiencia con ellos?

JP: Bien, si hablamos en términos generales bien, las personas aquí son muy dispuesta, digamos que la gran mayoría, digamos siempre hay falencias cosas por mejorar en algunas personas, pero digamos que a grosso modo los departamentos son muy dispuestos colaboran mucho, se ha hecho no digamos fácil, porque digamos en AUTOCOM no todo es tan fácil, pero se trata uno se da cuenta que tratan en la medida de lo posible de hacer lo mejor posible para que los procesos fluyan

TR: ¿Y por qué decimos que en AUTOCOM no es todo fácil?, ¿qué cosas hay por mejorar?

JP: Mira, a eso me refiero no creo que los problemas sean solo la gente a veces, a veces, a veces, si no el esquema, los procesos como tal que están propuestos para acá, creo que pudieran ser distintos, los procesos no las personas, por que las personas cuando ya estamos sujetos a la compañía nos regimos a unos procesos, pues que no soy yo ni otra persona que llegue, ni otro departamento que va a venir a cambiar, entonces digamos que toca, pienso yo que el problema no es la gente, si no los procesos que se están manejando que podrían ser mucho más óptimos

TR: ¿Óptimos o más flexibles o...?

JP: Procesos de no se...se me ocurre en este momento, a veces el alistamiento, a veces las matriculas, a veces los procesos de créditos, digamos si los comparo con otros lados donde he trabajado en la venta de vehículos, pues son muchos más rápidos, vuelvo y digo no estoy hablando de las personas de que no lo hagan bien, si no que se rigen, se rigen a ciertos procesos que ya están preestablecidos, que pues digamos uno habla con cierto departamento y ¿que por qué esto es así?, ¡pues porque acá se hace así!, entonces se demoran muchas cosas, a eso me refiero, que aquí las cosas a veces no son tan fáciles, se

desde que entre acá que nos dijeron, están optimizando, están tratando de buscar las mejores cosas, paulatinamente pero igual es un proceso muy lento, a eso me refiero.

TR: Ok, ¿cuáles espacios de aprendizaje le ha brindado la empresa?

JP: He hecho capacitaciones, de hecho, eso me ha parecido bien interesante, más o menos mensualmente o tal vez un poquito más, mensual, mes y medio, tanto de producto, como de temas generales en cuanto a ventas, cierres, eso es bueno porque uno a veces cree que ya se las sabe todas en ventas y no, ay veces es bueno refrescar o tener otros puntos de vista y me ha parecido muy bien eso.

TR: Ok, perfecto, digamos que, en esta misma línea, ¿cómo usted ha participado en las decisiones de la empresa?

JP: Varias veces nos han preguntado ese tipo de cosas, jefes directos, digamos en esta misma línea que la gente quiere mejorar, quieren optimizar, entonces a mí ya me han preguntado ya varias veces que piensa de tal departamento, que piensa de tal otro, yo pienso, siempre hablo de departamentos de dependencias mas no de gente en particular, obviamente a veces se tiene que personalizar, pienso que tal pudiera hacer esto de otra forma, no por irrespetar su trabajo, si no que de pronto en pro de que lo optimicen, sí, no sé si lo tiene en cuenta, o por lo menos siento que me lo han preguntado.

TR: ¿Los jefes?, ¿sí?

JP: Si, me preguntan qué piensas de la niña de cafetería, que piensas de la niña de créditos, que piensas de la niña de seguros, obvio siempre con respeto y nunca personalizando hablando de pronto de procesos y de cosas que podían mejorar.

TR: Ok, perfecto, ¿en este momento cuál es su tipo de contrato?

JP: Si no estoy mal, bueno yo firme creo que es a término indefinido, yo solo firme es que quede confundido la otra vez, ya que lo menciona, porque hay gente que entro después que yo me decía que había firmado con una temporal, pues que a mí se me hizo muy raro,

yo sé, que yo firme con AUTOCOM y creo que había un periodo de prueba de dos meses, pero pues no me ha cambiado, supongo que siguió o no sé, pero igual uno sabe supongo que es indefinido pero uno sabe que en ventas siempre tiene un pie adentro y otro afuera, dependiendo de su cumplimiento, entonces creo que es indefinido

TR: ¿Y qué beneficio tiene ese tipo de contrato para usted?

JP: Pues si me lo pregunta yo no estoy bien empapado del tema, pero creo que... el ser indefinido o que este directo con la empresa ¿o las dos cosas?

TR: Las dos.

JP: Pues directo con la empresa, supongo que hay algo...ahora, el otro día hablaba con quien había firmado con la temporal y empezamos a comparar, que es cómo lo mismo creo, le dije que supongo, nunca lo pienso así, pero supongo el día que de pronto tenga que irme y no allá una justa causa entre comillas habrá lugar a una indemnización, supongo creo que es eso.

TR: Ok, perfecto, bueno, ¿de qué manera considera que la empresa le brinda estabilidad laboral?

JP: Si, sí, porque pues digamos que bueno vuelvo y reitero en esto de ventas uno sabe cómo funciona y hay unos cumplimientos pero pues, aun cuando a veces creo que a veces piden bastante acá, pero por lo menos lo tengo claro, lo tengo claro cómo es que me pagan las comisiones, tengo claro que si no hago cierta cifra de ventas dos meses seguidos, no cumpliendo muy seguramente voy a salir de la compañía lo tengo claro, digamos que eso genera tranquilidad y estabilidad porque uno sabe que es lo que está haciendo y sabe mantenerse, además en la medida que se cumpla creo que está bien remunerado, la verdad, pues he estado en otros lugares y sé que está bien remunerado, no dejan de faltar cosas como que hay veces que no está el inventario pero esa paso en cualquier otro lado, que no está todo el inventario o que allá problemas, eso es verdad en todo lado hay problemas pero siento que está bien remunerado.

TR: Ok, bueno, ¿mencione de qué manera la empresa promueve, digamos el cuidado de la salud, el cuidado de su salud?

JP: Digamos que en el trabajo que yo tengo, no es que este tan en peligro mi salud, de pronto a veces carga laboral, de pronto, pero también lo tengo claro llevo muchos años trabajando en ventas sé que pueden pasar tal vez 15 – 20 días y voy a trabajar de corrido, si hay eventos si hay algún tipo de cosas, de pronto hay veces si pudiera de cuadrar un descanso porque hay veces y no porque el jefe inmediato no quiera si no porque la misma actividad así lo requiere que estemos presentes, entonces no siento que el trabajo forcé o ponga en peligro mi salud, pues porque la verdad es un trabajo un poco más tranquilo, pero si puede a ver acumulación de trabajo, o sea lo que digo pueden pasar 15 días perfectamente y no he parado de trabajar , entonces si hay veces que uno necesita o por descanso o para hacer una vuelta del tipo personal, un día, una mañana o una tarde a veces siento que pudiera de pronto eso, no le digo, no es que el jefe no lo de por qué no quiera, sino porque si usted no viene no hay quien cubra la planta o tengo que enviarlo a tal lado, entonces a veces organizarlo un poco más pudiera llegar a ser.

TR: ¿Pero la empresa ha promovido algo en su salud, actividades, para el cuidado de su salud?

JP: En el tiempo que llevo acá no.

TR: Ok, ¿bueno que beneficios o cuáles son los beneficios que la empresa le brinda en este momento?

JP: Beneficios, bueno pues... ¿beneficios generales o beneficios que sienta que son distintos a si yo estuviera en otro lado?

TR: Si, ¿cualquiera de los dos?

JP: Pienso que lo normal, un lugar apto para el trabajo, creo que ya lo había mencionado un equipo de trabajo, gente que se esfuerza, trata de hacer lo mejor posible en la medida

de lo que puede hacer, eh, no digamos no tengo mayor queja o queja formal, o no sé si quiere que sea un poco más puntual

TR: No, ok gracias, bueno, en cuanto digamos actividades de bienestar en el último año, ¿en que hemos participado?

JP: ¿Bienestar...? Lo que llevo acá, en el poco tiempo actividades generales aparte de capacitaciones, el almuerzo la comida de fin de año, de pronto hubo un desayuno hace poco en el parque de la 97, o sea me parecía interesante eso, me parece chévere no solamente la sala si no para poder estar en contacto con las otras salas, para ver cómo está la gente, que se siente, como está el ambiente, ese tipo de cosas, bueno me parecen bien, solamente esas dos que yo recuerde.

TR: ¿Y que nos gustaría de pronto?

JP: ¿Qué podría ser?, pues mira que yo pienso que desde que se sigan haciendo ese tipo de cosas, vuelvo y reitero que las capacitaciones si son buenas como capacitaciones y como contacto con las otras salas, eh eso que creo que se está haciendo periódicamente y se va a seguir haciendo, eh no sé, lo del desayuno me pareció, ese en otros lados no se ha hecho, me pareció chévere, eh, si de pronto a veces no funcionar como islas, que de pronto no sabemos qué está pasando en otro lado, las cosas que integran de cierta forma, me parece bien.

TR: ¿Bueno, con que valores de la empresa nos sentimos identificados?

JP: ¿Valores que tenga la empresa con los que yo me identifique?, el respeto, solidaridad, que se yo, trabajo en equipo.

TR: ¿Nos han divulgado esos valores?

JP: Promulgarlos no, no, pero los he sentido más bien, no me he sentido irrespetado, el trabajo en equipo, el apoyo en el trabajo, más que los hayan nombrado he sentido que se han practicado.

TR: Ok, bueno cuéntame un poco, ya saliéndonos de esta línea, ¿cuál es su remuneración en la empresa?, su remuneración.

JP: ¿Cómo pagan acá?, pagan un salario básico, más comisiones por ventas, dependiendo de una escala, eh pues hay unas metas de ventas mensuales, se pagan comisiones aparte del básico teniendo en cuenta unos cumplimientos, unos porcentajes de cumplimiento, así pagan.

TR: ¿Nos sentimos satisfechos con esa remuneración?

JP: El esquema de pago digo que no, parecía complicado al principio, pero es bueno, lo que pasa es que hay veces siento que pudiera estar, pues en este mes un mes tan corto un mes que todavía hay mucha parte del comercio en temas de estudiantiles, 6 carros, o sea 6 carros uno diría que no es muchísimo, pero llevar 6 negocios en menos de 20 días no es tan fácil, o 20, 22 días entonces de pronto a veces es una opinión, pienso que tampoco me dijeran que 2 que 3 por que tampoco, pienso que podrían haber seguido en la línea de los 5 y aun cuando no crea un negocio hace la diferencia porque por un negocio pueda que me paguen o no, y hay a veces pues sentir que tú puedas hacer 4 carros, si te piden 6 y haces 4 carros, llevar cuatro negocios no es tan fácil como pareciera, llevarlos a buen término y que no te paguen, aun cuando uno ya lo sabe, no es que te estén avisando hasta ahora, pero pienso solo eso, que habrían podido ser 5, por lo que pienso que era un mes corto, era un mes que no daba, pienso yo, por lo corto y por lo que mucha gente deja la compra para después, porque es un mes apretado para otras cosas.

TR: Ok, bueno digamos que siguiendo la línea en temas de organización, ¿cómo se resuelven los conflictos en la empresa?, ¿hay un mecanismo?

JP: Pues no he tenido conflictos

TR: ¿Conflictos con compañeros, con jefes?

JP: Siempre va a haber diferencias, no he tenido primero un conflicto fuerte como para llegarlo a escalar para que haya un tipo de proceso como tal, pero si he tenido diferencias, vuelvo y reitero no con la gente ni con su personas, si no con su trabajo, pero yo lo hablo personalmente, le digo no me parece esto no me parece lo otro pues con el respeto, no me ha parecido grosero, reitero, pero obvio siempre van a haber diferencias pero que yo haya tenido, o que haya sabido que alguien tiene un conflicto tan fuerte que tuviese que escalarlo para algún proceso, no lo he sabido.

TR: ¿Y tenemos algún mecanismo?, ¿sabemos, se tiene algún mecanismo?

JP: No, no, pues supongo que dependiendo del tipo de conflicto que pueda haber, me imagino que descargos o no se escuchar a las partes.

TR: Ok ¿cuál es el significado de esta empresa para usted?

JP: Yo siempre hago como una analogía, me gusta mucho el futbol, ser como hincha de la empresa, en este momento es lo más importante porque genera mis ingresos para vivir y me vuelvo hincha y fan de la empresa, entonces me gusta la marca, me enamoro de la marca, quiero la marca es bueno, no digo todo, es casi todo, porque para algo uno trabaja, porque necesita, necesita dinero, todo es muy importante en este momento.

TR: Ok ¿y cuál es el significado de su trabajo?

JP: ¿De mi trabajo?, pues es muy importante para mí, de que haga bien mi trabajo va a depender la permanencia en la empresa y del trabajo de cada quien va a depender el estado de la empresa, entonces creo que es muy importante y trato de hacerlo lo mejor posible.

TR: Bueno JP, ¿no sé si quiere agregar alguna otra cosa, alguna sugerencia, algo que nos gustaría recibir, por parte de la compañía?

JP: Pues si digamos algo que dije al principio de pronto, siento que pudiéramos agilizar, acelerar, optimizar ciertos procesos, sé que estamos en un proceso de cambio, eso lo sé, pero pudiéramos intentar hacer un poco más, porque es igual, en esos proceso de cambio

que uno sabe hay traumatismos, pasan cosas que a veces uno por estar arreglando cosas, no que no debiera, porque uno como vendedor, tiene todo el círculo del negocio, tiene que estar pendiente pero hay veces que uno, otros departamentos que pueden estar más pendientes y ayudar a resolver, y por estar haciendo cosas, por estar haciendo muchas otras cosas pendientes si entregaron el carro, si está bien, si llegó rayado, por muchísimas otras cosas eh, uno pierde tiempo y eso aunque uno no lo crea al final del mes si se da uno cuenta que le hizo falta tiempo para hacer cosas.

TR: Bueno, muchas gracias por el tiempo, por la disposición, eso fue todo.

JP: No gracias a ti

TR: Gracias

## Entrevista 2

TR: ¿Bueno buenas tardes JO, como estas?

JO: Bien gracias

TR: Ehhh;;, bueno me presento, mi nombre es TRS, eh, como te comentaba el objetivo de esta reunión o de esta entrevista es conocer un poco eh, es conocer las Necesidades de Desarrollo a Escala Humana de los asesores comerciales en Bogotá de la empresa AUTOCOM, emhhh, aparte de eso pues eh, es una investigación eh, de un grupo de estudiantes de la Especialización de Gestión Humana de las Organizaciones de la Universidad Piloto de Colombia y tiene fines académicos y también busca identificar eh aspectos relevantes del trabajo, de esas necesidades y desarrollo de esas necesidades dentro de nuestro eh, ambiente laboral como trabajadores y específicamente en este caso como asesores.

JO: Mmm jum

TR: Bueno, me gustaría que te presentaras, me contaras ehhh cuánto tiempo llevas vinculada en la compañía.

JO: Ehh bueno mi nombre es LJO, llevó vinculada desde el primero de febrero y mmm soy asesora comercial.

TR: Ok eh, ¿y cuáles son tus actividades dentro de la compañía?

JO: Ehhh, venta de vehículos públicos, particulares y los camiones.

TR: Okey, eh, ¿digamos que en este tiempo que llevas, que más o menos son dos semanas, digamos que en lo que llevamos ehmm, en el poco tiempo que llevamos, más o menos dos semanas eh Mmm como hemos visto que, que nos apoya o nos facilita la empresa su desarrollo profesional eh en tu desarrollo profesional?

JO: Ehhh La empresa tiene ehmm pues al principio es un tema eh nuevo y pues es un poco complicado también no, Pero pues la empresa nos ha dado apoyo en, en cuanto a capacitaciones ehmm pues ahorita el tema de las capacitaciones virtuales y eso pero todas las capacitaciones que tuvimos presenciales de producto y todo eso han sido muy buenas.

TR: Okey, ¿ehmm a nivel de puesto de trabajo qué habilidades y conocimientos haz podido desarrollar en este poco tiempo a nivel profesional?

JO: Ehhm, a nivel profesional he podido desarrollar eh conociendo más de, de del cliente, del perfil que está manejando la empresa, yyyy y apoyando más en la compañía en cuanto al a la cantidad de número que se necesita para lograr el objetivo.

TR: Okey, ¿ehhh qué estudios tienes?

JO: Soy técnica en mercadeo, y mmm no, no más, técnica en mercadeo.

TR: ¿Bueno y por qué las ventas?

JO: Ehh, pues en mi núcleo familiar todos ehh son comerciales, entonces pues siempre me han gustado las ventas, siempre, igual es algo que uno no tiene un sueldo, si, o sea uno cuenta con un básico pero es como más que todo para, digamos transportes, no más

TR: Mjum!

JO: Yyy uno mismo se pone el sueldo, llegando a un objetivo y siendo específicos y claros, uno llega a un a ponerse uno su sueldo.

TR: Okey, ehmm bueno cuéntame digamos en esta misma línea, ¿cómo tus compañeros te recibieron y te han aportado digamos en este poco tiempo a tu desarrollo como como profesional?

JO: Mmm, los compañeros de la sala son ehh pues ya es gente que lleva tiempo acá en la compañía, yyy pero en cuanto a cómo me recibieron y todo ha sido muy bueno, si o sea cualquier inquietud, cualquier cosa, ellos me ayudan a resolverlo,

TR: ¿O sea te han aportado en eso?

JO: Si, si, muchísimo, muchísimo porque pues todos ehh como te digo pues es algo nuevo, entonces ellos ehhl cualquier cosa que uno necesita ellos a uno le aportan.

TR: Okey, ehmm, ¿cómo ehh o qué espacios de aprendizaje te ha brindado la compañía hasta éste momento?

JO: Ehh, las capacitaciones que tuve iniciando ehhl fueron y con D, muy buenas, la verdad sí porque despejó muchísimas dudas entonces han sido muy buenas.

TR: Okey, ehhl, ¿hasta el momento te has dado cuenta ehhl de cómo tus compañeros o tú puedes participar en las decisiones de la compañía?

JO: Ehhl, si o sea es una empresa que ehh tiene en cuenta todas las opiniones que uno tiene, dudas, todo, entonces sí, o sea tienen buena ehhl gestión, gestión en, en eso.

TR: ¿Eso es lo que has percibido?

JO: Sí.

TR: ¿Sí?

JO: Mjum

TR: ¿Qué tipo de contrato tienes?

JO: Ehhh contrato a término indefinido

TR: ¿Y qué beneficio tiene para ti ese tipo de contrato?

JO: Muchísimo, porque hoy en día no, es muy difícil tener un contrato a término indefinido, o es prestador, o es obra o labor, o un fijo por dos tres meses y ya, entonces es muy difícil, yyy estabilidad, sí, porque si ya uno sabe que uno cumple un objetivo, está en uno quedarse en la compañía por tiempo.

TR: Okey, ¿digamos que tocaste ehh un tema de estabilidad, de qué manera consideras que la empresa ehhh te brinda estabilidad?

JO: Eehhh, me brinda estabilidad porque ehh uno tiene buenos ingresos acá la compañía, sí, siendo uno ehh pues poniendo uno de su parte y pues ehhh vuelvo y digo, teniendo unos objetivos, es, es bueno la estabilidad y económica también.

TR: Okey, ¿ehmm mmm, mencióname, o dime o si has escuchado, o has estado, ehh en actividades o de qué manera la empresa ehh promueve el cuidado de tu salud?

JO: Ehhm, hace poco también tuvimos una brigada pues con lo de los bomberos y esto para saber y para que ellos uno tuviera como más precaución en caso de, de algún desastre, sí, entonces me parece bueno porque eso también es muy difícil de verlo en una empresa normalmente eso no lo hacen, entonces más bien están enfocados en el cuidado de uno como persona también.

TR: Perfecto, ehmm, ¿Bueno cuáles son los beneficios que la empresa te brinda y por qué decidiste vincularte?

JO: Ehhh, los beneficios que me brindan son mmm económicamente son buenos, sí, ehhh como te digo, o sea uno es el que pone el sueldo de uno, entonces económicamente son buenos, ehhh, estabilidad y pues por el tema de la familia, o sea uno si uno tiene ingresos buenos pues, no falta nada en la casa, entonces es bueno.

TR: Okey, ehmm, ¿bueno, digamos has podido estar en algunas actividades de bienestar que haya proporcionado la empresa? ... ¿o has escuchado a tus compañeros?

JO: No, no... no, no

TR: Okey, ¿con qué valores de la empresa te identificas?

JO: Ehhmm, con, con compañerismo, sí, tienen ehhh y pues o sea toda la empresa tiene eh como buenos eh estándares y se preocupan porque uno qué piensa, uno qué necesita, sí, los recursos, entonces me parece que es muy bueno.

TR: ¿Y la empresa te divulgó los valores de la compañía?

JO: No, no, los valores de la compañía, no.

TR: ¿Entonces percepción?

JO: Si, son los que he podido percibir.

TR: Perfecto, ehmm, ¿cómo es la remuneración, tu remuneración acá en la compañía?

JO: Contamos con un salario básico mensual, ehhh, las prestaciones, lo de salud, todo esto, y eh, las comisiones por venta de los vehículos.

TR: ¿Tienes claro cómo son esas comisiones?

JO: Ehh, si ya, digamos uno si cumple la meta, uno tiene cierto porcentaje de la comisión.

TR: Yyyy, ¿le mejorarías algo, estas satisfecha con eso?

JO: Ehhh, si, si me parece bien, pues ahorita tenemos un nosotros una meta de tres vehículos iniciando, pues no llevo el mes completo ya en la sala, pero pues sí es bien, sé que se logra.

TR: Okey, ehmm, ¿sabes cómo se resuelven los conflictos en la empresa, ya sea con un compañero o con tu jefe?

JO: Eehhh, tiene un conducto, ehmm, pues si digamos que si es con un compañero, se refiere uno, primero, lo haría yo no, pues con mi compañero, y ya ahí si seguiría con la jefe y ya ella pues escala el tema.

TR: ¿Sabes qué mecanismos tiene la empresa, en ese tema?

JO: Eehhh, en el contrato están pero pues no, no los tengo muy claros ahorita, sí.

TR: Okey, ¿cuál es el significado de ésta empresa para ti?

JO: Eehh, el significado de esta empresa es ehmm, mi estabilidad, sí, mi estabilidad mis ingresos y pues poder sacar adelante mí, mi familia, organizarme bien.

TR: Okey, ¿y cuál es el significado de tu trabajo?

JO: Eehhh mmm, el trabajo significa para mí ehmm, mi sustento económico, y así puedo estar bien y pues si uno está bien no, uno no se siente mal, no, en ningún lado, ni que en el trabajo no me guste ni nada de eso.

TR: ¿Bueno JO deseas agregar algo más, digamos en el poco tiempo que has estado ehmm, sugerir algo que te gustaría que la empresa te brindara?

JO: Ehh, no así está bien... sí así está bien.

TR: Bueno JO muchas gracias por tu tiempo, por tu disposición

JO: Gracias

TR: Y eso fue todo.

### Entrevista 3

TR: ¿Entonces muy buenas tardes RL como estamos el día de hoy?

RL: Bien Tatiana gracias a Dios bien

TR: Bueno, mi nombre es TR, eh, el día de hoy estamos haciendo una pequeña entrevista como comentaba anteriormente, para conocer las necesidades desarrollo a escala humana de los asesores comerciales de la empresa AUTOCOM en Bogotá, listo, eh digamos esto surge a partir de una iniciativa de un grupo de estudiantes de la Especialización en Gestión Humana de las Organizaciones de la Universidad Piloto, y eh básicamente el objetivo de la entrevista es ver, eh tiene como fines exclusivos académicos y busca identificar aspectos como tal en el trabajo de desarrollo personal dentro del ámbito laboral, listo R me gustaría que nos presentáramos y pues iniciaríamos la entrevista

RL: Vale Tatiana con gusto, mi nombre es RL, estoy recién ingresado con la compañía dure trabajando anteriormente 7 años y un poquito más, 7 años y medio casi, 7 años.

TR: Ok

RL: Ingresé nuevamente en mayo, finales de abril del año pasado

TR: Umju

RL: Voy para un año nuevamente

TR: Ok

RL: Desempeño el cargo de asesor comercial

TR: Listo R muchas gracias, ¿entonces llevamos vinculados, cuanto duramos en la primera?

RL: 4 meses en el receso

TR: Ok 4 meses entre el tiempo

RL: Voy para 8 años

TR: Para 8 años, entonces somos de los antiguos y hemos visto los cambios

RL: Siii todos los cambios de la empresa

TR: Que ha tenido la empresa, listo. Listo R, entonces eh, bueno ya vamos casi 8 años, ¿por qué nos desvinculamos esto 4 meses?

RL: De la compañía me desvincule en octubre del 2016,

TR: Si

RL: Perdón, perdón de 2015

TR: No del 2015,

RL: A raíz de la crisis que estábamos acá que no teníamos productos para vender, estábamos totalmente agotado en inventario, y pues yo siempre me he movido mucho con la línea de camiones, entonces un exjefe mío me ofreció una oportunidad con unas condiciones en la competencia, y me fui a trabajar allá, desafortunadamente no cumplieron las expectativas que me habían primero trazado y segundo lo que me habían prometido, entonces pues dure una experiencia corta de 4 meses afortunadamente no me desvincule totalmente, no me desvincule totalmente, pues conserve los vínculos con el

jefe A, con el Jefe CR y pues ellos estuvieron el contacto conmigo y finalmente volví a empezar aquí en la compañía después de 4 meses de estar en la competencia.

TR: Ok, ¿y bueno y que no nos cumplieron en la empresa, cuando nos fuimos, en la competencia?

RL: Desafortunadamente fue un error mío, me equivoque de vitrina, me fui para la casa principal de la competencia, que queda ubicada en la 224 con autopista, yo vivo en villas de granada, entonces estaba gastando casi 5 horas diarias de transporte, calidad de vida, entonces ese fue uno de los principales motivos, a lo último fue el desgata físico bárbaro yo salía tipo 5:30, 6 de la oficina, y estaba llegando a mi casa 8:30, y tenía que levantarme a las 4:30 para alcanzar a entrar a las 8 de la mañana, entonces pues obviamente era un desgaste muy bárbaro, entonces no.

TR: Ok

RL: Dije no más, me ofrecieron acá nuevamente y aquí empecé a trabajar otra vez.

TR: ¿Y aquí si nos queda el acceso y todo?

RL: Claro trabajo a 10 minutos de la casa, que eso es calidad de vida

TR: Perfecto, eh bueno ¿cuáles son sus actividades dentro de la compañía, específicamente?

RL: Bueno actualmente desempeño el cargo de asesor comercial, me encargo de contactar clientes, visitarlos, ofrecerles el portafolio de la compañía, ventajas y beneficios del producto y pues obviamente cerrar negocios, vender la marca.

TR: Ok, ¿cómo le apoya la empresa o como le facilita la empresa su desarrollo profesional?

RL: Bueno, pues por fortuna llevo ya varios años aquí en la vitrina principal en la 80, las instalaciones son muy buenas, muy cómodas los mismos clientes, se sienten muy satisfechos de las instalaciones comerciales, eh, facilitan todo lo que son las herramientas de trabajo, que eso es una gran ventaja.

TR: ¿Cuáles son las herramientas?

RL: Escritorio, computador, tenemos servicio de internet, podemos acceder a datos, tenemos servicio de cafetería, atienden a los clientes, que eso es algo muy bueno, hay buenos muebles buenas instalaciones, que eso es bueno para los clientes, los atrae, les gusta mucho y principalmente que el punto está muy bien ubicado, en un punto muy estratégico avenida 80 con Boyacá, el flujo vehicular es bastante interesante.

TR: Ok, y a nivel profesional como la empresa...

RL: Pues últimamente no lo han hecho, pero pues por fortuna participe con la anterior administración de muchas capacitaciones constantemente nos estaban dando cursos de actualización, que eso pues fue un punto muy bueno.

TR: Ok, eh bueno digamos que hablamos un poco del tema de la antigua administración y la actual, eh ¿ese cambio que ha traído consigo o como ha sido ese cambio, como lo hemos sentido?

RL: Los cambios han sido buenos, buenos salarialmente se han conservado casi que las mismas condiciones, eh digamos que se ha despegado un poco, que la administración anterior era un poco digámoslo así más paternalista, tenía uno más acceso para poder hablar con los dueños, los dueños tenían acceso a uno como asesor comercial, se podían, tenía uno como más facilidad para negociar descuentos o condiciones especiales, lo que hoy en día ya no se puede hacer, eso es lo único de resto ha sido continuado lo mismo, la marca continua con el mismo desarrollo, las instalaciones es casi lo mismo.

TR: Ok, eh ¿en cuánto digamos a nivel profesional R, que estudios tiene?

RL: Yo soy técnico en comercio exterior, eh inicie un curso de auxiliar contable que no continúe.

TR: Ok, y bueno y nos dedicamos aquí a las ventas.

RL: Y me dedique aquí a la venta, afortunadamente en A AUTOCOM hice toda la, el curso de camiones por que no sabía nada cuando ingrese acá, tenía mucha experiencia en el área comercial, pero pues acá por fortuna, logre con una persona que ya no está acá trabajando, HC, que era el instructor de pesados, unas muy buenas capacitaciones él fue el que me enseñó todo lo que se hoy de la línea de camiones Jac.

TR: Ok, ok, bueno, ¿en cuánto digamos al puesto de trabajo cuales habilidades y conocimientos a desarrollado a nivel profesional?

RL: Bueno a nivel profesional, como te comentaba anteriormente aquí hice el curso, cuando yo ingrese no sabía nada, nada, nada de motores, no sabía nada de vender camiones Jac, mucho menos chinos, pero pues por fortuna conté con el apoyo de la compañía en ese entonces pues conté con el apoyo del Doctor HB pues ya no está con nosotros el falleció, el en la entrevista que me hizo pues vio algo, algo de pronto vio ese potencial en ventas, ese potencial comercial y me dio la oportunidad y pues gracias a Dios de eso ya hace 8 años que me sostengo en la compañía con muy buenos resultados siempre.

TR: Perfecto, eh mmm, bueno con los compañeros de trabajo, digamos ellos como aportan a nuestro desarrollo a nivel profesional, ¿cómo?

RL: Bueno normalmente, pienso y es mi concepto muy personal, el asesor comercial aporta al desarrollo de la compañía y de la marca en la medida que más se empape y más conozca del producto, de la marca, eso genera lo que siempre he dicho yo un voz a voz, unos muy buenos clientes satisfechos, un cliente satisfecho son generadores de referidos, que eso es lo principal de una marca, posicionamiento.

TR: Y nuestros compañeros digamos que juego, ¿qué papel juegan aquí?

RL: Desafortunadamente en eso hoy en día yo lo manifesté ya hace poco, hoy en día la compañía está faltando un poco en eso, está fallando un poco en eso, desafortunadamente el nivel de rotación de los asesores es muy alto y un asesor para que se estabilice, logre adquirir una buena cartera y un buen conocimiento del producto son más o menos 6 o 7 meses, pero pues hoy en día no se está dando eso por el nivel de competitividad tan grande que hay en el mercado, entonces por eso se ve tanto la rotación de los asesores.

TR: ¿Y creemos que es por eso?

RL: Eso afecta mucho, afecta muchísimo.

TR: ¿De pronto hay otros factores?

RL: Si hay otros factores también, en la 80 ante todo, nosotros hablábamos jocosamente hace un tiempo, eh con la gerente que tenemos hoy en día, es la gerente número 25 que ha pasado por la vitrina, entonces no se ha logrado consolidar un equipo de trabajo, y pues obviamente eso afecta desempeño y afecta resultados.

TR: ¿Y también por eso de pronto se puede dar la rotación sí?

RL: Eso si no lo sé, pienso yo que es uno de los factores principales.

TR: Y que otros factores de pronto pueden haber, oh...

RL: Pues una persona nueva no tiene el nivel de, como digo yo, de identidad con la marca de conocimiento de la marca, pues de pronto ven, entra, ensayan y no les gusto y les ofrecen en otros lados y rápido se van.

TR: Ok, bueno, ¿qué espacios, o cuales espacios de aprendizaje le ha brindado la empresa?

RL: Bueno he tenido cursos de capacitación, con el profesor G que ya no está tampoco, el muy buen capacitador, capacitaba tanto en técnicas de ventas, como en conocimiento

automotriz del producto, pues es muy bueno, hoy en día ya lo están retomando con el AUTOCOM academi que ese es un punto muy bueno, muy bueno que la compañía ha hecho eso, eso es bueno, eso es para calificar a los asesores que es muy bueno eso.

TR: Ok, ¿alguna otra actividad de aprendizaje oh?

RL: No,

TR: Listo, eh ¿cómo participa usted en las decisiones de la empresa?

RL: Eh realmente, pues como asesor es muy poco y pues nosotros nos llegamos a vender, somos una cifra un resultado y a eso es lo que nos tenemos que dedicar.

TR: ¿Y cómo creemos que podemos aportar en las decisiones?

RL: ¡Hay! yo pensaría que de pronto, manejando una muy buena imagen, una muy buena conducta, y de pronto los que tenemos experiencia de una u otra forma aportar algún tipo de conocimiento.

TR: ¿Y aportar a quien, o que nos gustaría, o que, que esperaríamos?

RL: Pues normalmente a mí me han hecho algunas preguntas de conocimiento del producto, y que eso es bueno que lo tengan en cuenta, que hay productos que en este momento no los tenemos, que en el portafolio anterior si se tenían y son productos que rotan, son productos que requieren mercado, en eso he podido aportar un poco.

TR: Ok, ¿cuál es su tipo de contrato en este momento?

RL: Indefinido, gracias a Dios con todas las prestaciones de ley.

TR: Ok, díganos que ese tipo de contrato que, que le genera a usted como trabajador, vez algún beneficio o es...

RL: Para mí es un súper beneficio,

TR: ¿Por qué?

RL: Eso genera, en la persona, en el ser humano estabilidad y al generar estabilidad le genera a uno compromiso, tranquilidad, básicamente eso.

TR: Ok, listo, eh, ¿de qué manera considera que la empresa le brinda estabilidad laboral? Aparte del que ya vimos, el contrato a término indefinido.

RL: Uhm, me gusta mucho que lo tienen a uno en cuenta en cuanto a los resultados, siempre lo están a uno monitoreando, eso indica que uno como asesor les importa, ven que uno es como una pieza importante dentro de la cadena, cadena comercial de la empresa.

TR: Ok, listo, eh, ¿mencione de qué manera la empresa promueve el cuidado de su salud? Como, como vemos ese tema.

RL: Uhm el cuidado de mi salud, no eso sí, la verdad no.

TR: En estos 8 años hemos visto...

RL: Una o dos veces, creo, vino unas personas como hacer una especie de charlas de cuidado en cuanto, a la postura de la columna, en cuanto al volumen del ruido, pero eso ha sido muy esporádico han sido como uno o dos veces, en los 8 años que llevo acá.

TR: Ok, gracias, eh bueno cuéntenos además, ¿cuáles son los beneficio que su empresa le brinda, que AUTOCOM le brinda?

RL: Como te decía anteriormente, primero las instalaciones, la infraestructura es muy buena, muy atractiva a los clientes, el contrato indefinido, las prestaciones de ley, la vacaciones, la fiesta de fin de año, que eso es muy bueno, anteriormente les hacían fiesta para los niños, en las ocasiones especiales, eso también era algo bueno, pues eso también ya lo dejaron de lado, eh.

TR: ¿Que se hacía antes?, ¿eso era con la antigua administración?

RL: Con la antigua administración, ellos en la, en la fiesta de los niños los llamaban, les daban un regalito, en la fiesta de diciembre también era muy bueno, a los niños les mandaban regalos, eh, no básicamente eso, y pues normalmente lo que ellos siempre estaban ofreciendo, que siempre estaban ofreciendo que los incentivos y eso, que es lo mismo que están haciendo hoy en día.

TR: Ok, eh bueno, eh, en que actividades digamos, siguiendo esta misma línea, en que actividades de bienestar eh, hemos participado, ya hemos visto que pues que se han dejado con la antigua administración algunas cosas que ya no se hacen, pero que otras cosas se han hecho, ¿o que hemos participado en el último año?

RL: Pues en lo que yo he ingresado, reingresado a la compañía realmente no, actividades en las cuales el asesor participe, la fiesta de fin de año únicamente, no más.

TR: No más, y que nos gustaría de pronto...

RL: Buenísimo que volvieran a retomar lo que hacían antes, que, el famoso campeonato inter-empresa eso genera de una u otra forma, en la empresa anterior hacían mucho eso, eso genera, mucho, identidad en equipo y trabajo en equipo.

TR: ¿Eso es de fut... o de qué?

RL: Hacían futbol, bolos, tenis, ping pong, lo que llaman ellos campeonatos relámpagos, aquí hubo un tiempo que manejaban eso, pero no lo volvieron a retomar.

TR: Ok

RL: Eso genera mucho compañerismo, conocimiento en los compañeros; te voy a comentar una anécdota, yo casi no voy a las instalaciones de florida, las últimas dos veces que he ido, ya no conozco a nadie, conozco a tres o cuatro personas, de la administración

anterior, pero ya de resto no conozco, no sé el nombre, ya no existe esa, digamos la hermandad, que antes si existía.

TR: Ok, y aquí a nivel de, digamos de la vitrina como tal...

RL: No súper, aquí el trato es muy bien, pues afortunadamente yo me llevo bien con todos.

TR: Y que nos gustaría de pronto, adicional, porque pues como no se hace, ¿digamos en este momento nada a parte de la fiesta de integración de fin año, como vitrina, como equipo?

RL: Mmm, nosotros tómanos la iniciativa para diciembre, con la gerente anterior, que ya no está, nunca se había hecho una vitrina de camiones, nunca nos habíamos reunido a rezar las novenas, nunca se había armado un arbolito, nunca se había armado un pesebre y eso es bueno, eso genera integración en toda la vitrina, ambiente y clímax laboral mejor.

TR: Ok, listo, eh, ¿con que valores de la empresa, eh R se identifica?

RL: Con el cumplimiento, la honestidad, la veracidad.

TR: ¿Esos valores están publicados? O...

RL: No, pero pues, por lo que yo llevo ya un tiempito aquí en la compañía, siempre pues he visto que inculcan mucho eso, ser puntuales, ser cumplidos, servicio al cliente, tratar bien al cliente, ser buenos compañeros, tratarnos bien entre compañeros.

TR: Ok, mmm, ¿cómo es su remuneración actualmente en la empresa?

RL: Pues gracias a Dios me ha ido bien, mmm normalmente nos fijan una meta, por el cumplimiento de la meta tenemos unas tablas, que hace poco no las cambiaron, hay unos nuevos valores de conversión digámoslo así, una matriz y sobre esa matriz pues nos liquidad a X porcentaje, las diferentes referencias de camiones que vendamos o vehículos

particulares, tenemos un salario básico garantizado siempre y cuando vendamos más de dos o tres unidades que es el salario mínimo y ya.

TR: ¿Nos gustaría mejorar algo de ese tema, entendemos la tabla de comisiones?

RL: No, realmente a mí me ha ido muy bien con ese tema gracias a Dios, yo siempre he pensado que uno como asesor comercial es el que se pone su meta de salario, uno es el que se pone su tope de ingresos, y pues en la medida en que sea uno autodidacta y se exija pues así mismo va a ser los ingresos y va a ser la calidad de vida que uno se quiera dar.

TR: Ok, listo, R muchas gracias, mmm, digamos que cambiando un poquito de tema, ¿sabemos de cómo se resuelven los conflictos o hemos sido participes de una situación como tal, eh, de cómo resolver los conflictos en la empresa?

RL: ¿Laborales?

TR: Si

RL: Si, bastante.

TR: ¿Cómo se resuelve o que mecanismos hay?

RL: Pues, con lo último que me he dado cuenta, ya hay un departamento de servicio al cliente, a través del cual se pueden canalizar las PQRS, y ellos son los encargados de canalizar y manejar al cliente, normalmente se maneja asesor, gerente, asistente de la vitrina y pues el departamento de servicio al cliente.

TR: ¿Y si llegáramos a tener algún inconveniente con un compañero o con un jefe?

RL: Huy eso sí, a través del departamento de recursos humanos, hace un tiempo había un comité de convivencia, en la administración anterior, pero creo que en esta no se está manejando, eso sí totalmente desconocido, no estoy enterado.

TR: Ok, muchas gracias, mmm, ¿cuál es el significado para usted de la empresa, de AUTOCOM, para usted como persona, como trabajador?

RL: Huy yo que viví casi que el lanzamiento de la empresa, para mí ha sido muy grato el ver crecer a la compañía, crecer con la empresa, de echo me ha ido muy bien, gracias a AUTOCOM, saque a mis tres hijos profesionales, compre el apartamento, hace poco compre carro, entonces pues bendito Dios con la compañía me identifico mucho, y yo creo que por eso es de los buenos resultados con la compañía, realmente yo amo la marca, porque la he visto crecer, empecé con don A, la Doctora MC, con don M cuando salían a hacer sus famosas pruebas para ensayar los motores y todo eso, y he visto la evolución de la compañía y por eso para mí es muy importante y la quiero mucho, y de echo todavía me hablo con ellos, a veces me hablo por ahí con don M cuando el viene, me saluda y como van las cosas, muy rico eso.

TR: ¡Qué bueno!

RL: Eso es bueno

TR: ¿Y cuál es el significado de su trabajo acá?

RL: Aportar, para que de uno u otra forma esta compañía siga adelante, porque es que no soy solo yo el que dependo de la compañía, si no hay muchas familias que dependen de la compañía y mi grado de compromiso con la compañía depende que la compañía siga adelante, siga creciendo y siga siendo una empresa que genere mayor capital de trabajo pues para este país Colombia que es lo que necesitamos.

TR: Ok, nos gustaría digamos aportar alguna cosa de mejora, ¿algo adicional, algo que nos haga falta?

RL: Yo normalmente siempre hago mis aportes a diario, a mí me gusta mucho ayudar mucho a mis compañeros, si veo que puedo sacar de algún problema a alguien lo hago, si puedo aportarle algo en lo poquito que conozco lo hago, a mis compañeros, pues yo creo

que eso es lo que hace que la compañía genere un buen clima laboral y pues la compañía continúe creciendo.

TR: Ok, bueno R, tenemos algo más que agregar, alguna cosa que queramos...

RL: No, no más T,

TR: Bueno R muchísimas gracias por el tiempo, por la disposición y bueno muchas gracias.

RL: No a ti

TR: Muchas gracias.

#### **Entrevista 4**

TR. Bueno, muy buenas tardes CR ¿Cómo estas el día de hoy?

CR: Bien gracias

TR: Bueno me presento, mi nombre es TRS, me gustaría que de pronto ahorita también te presentaras, te cuento como te comentaba anteriormente el objetivo de esta entrevista es conocer las necesidades de Desarrollo a Escala Humana de los asesores comerciales en AUTOCOM a nivel Bogotá, adicionalmente pues esta investigación se está llevando acá con un grupo de estudiantes de la Universidad Piloto de Colombia de la especialidad de Gestión Humana de las Organizaciones y la entrevista tiene fines académicos y busca identificar esos aspectos relevantes en el trabajo y a nivel de desarrollo personal y profesional dentro del ámbito laboral, listo por favor te presentas, cuéntame un poco de ti

CR: Mi nombre es CMR, la primera vez que estuve en Jac, estuve tres años y medio aproximadamente y ahorita volví a la empresa y llevo cuatro meses

TR: O sea que en la compañía en total cuanto llevas

CR: Ya voy a cumplir cuatro años

TR: ¿La primera vez que ingresaste en que año fue?

CR: en el 2012

TR: Y te retiraste en el 2015 más o menos

CR: Aproximadamente en octubre de 2015

TR: ¿Y por qué te retiraste?

CR: La compañía cambio de dueños, entonces hubo como un desorden que de pronto quise evitar porque empezaron a sacar gente ingresar otra gente entonces dije no mejor me voy y hago como un receso y así lo hice

TR: ¿Y te fuiste para otra compañía del sector?

CR: Estuve manejando mi cartera durante un algún tiempo y después fui para KIA y duré seis meses

TR: ¿Bueno y por qué regresaste por que no te quedaste allá o que fue lo que paso?

CR: Por qué allá vendía solamente automóviles y el perfil de las personas era muy diferente al que se maneja acá en cuanto a créditos y en cuanto a todo, no me gusto trabajar con solo automóviles me gusta el perfil camiones.

TR: ¿Perfil camiones, no es el perfil del cliente...?

CR: Es el perfil de clientes

TR: A el de clientes y allá solo era automóviles

TR: Bueno ¿cuéntame cuáles son tus actividades dentro de la empresa cuáles son?

CR: Soy asesor de ventas en calle 80

TR: ¿Que actividades tienes que realizar?

CR: Tengo que cerrar ventas, después del cierre de la venta hacer seguimiento para finalmente entregarle el vehículo al cliente

TR: Ok, bueno cuéntame un poco ya a nivel organizacional como te apoya la empresa o te facilita tu desarrollo profesional

CR: Pues ahora estoy viendo las cosas súper organizadas, esta todo mucho más rápido, cierro la venta y es casi inmediata la facturación, eh en cuanto a las matriculas... lo que pasa es que hay una persona, hay muy pocas personas para realizar los trámites de la compañía, entonces por eso es que se demora cada paso, la facturación está bien es inmediata, pero ya después cuando empiezas con el proceso de que asigne placas, de que firme prendas, de que haga un SOAT, es un proceso tedioso

TR: Ok, y ese cambio digamos de la anterior administración acá, ¿ha traído mejoras o no o como ves ese cambio, que nos puedes contar de esa administración?

CR: Lo que pasa es que anteriormente pues cada vitrina era dueña de sus asignaciones de sus matrículas, cada uno hacia sus procesos dentro de la vitrina, ahora se hizo una unidad para todos los procesos, pero para mi concepto debería haber más personas que agilicen los procesos

TR: ¿Y eso cómo te está a ti afectando?

CR: Si claro, si me afecta porque los clientes se disgustan y pues no voy a empezar a decirles no acá solo hay una persona, pues obviamente son cosas internas de la compañía y la gente piensa que es cosa mía y que yo no les quiero entregar el carro rápidamente, se van bravos conmigo y no me van a dar referidos

TR: Ok te afecta el tema del voz a voz

CR: Claro

TR: ¿Tú qué nivel académico tienes, o que cursos tienes?

CR: Yo estude mercadeo en el Politécnico Grancolombiano, no termine, eh, hice unos cursos básicos de publicidad en la Jorge Tadeo Lozano.

TR: Y por qué ventas, ¿por qué te enfocaste?

CR: Mira, cuando yo empecé a trabajar ingrese a Colombia Móvil SA y nos dijeron que para trabajar con ellos no teníamos que estar estudiando, entonces yo me retire de la universidad y me puse a trabajar, yo dije en el día trabajo y en la noche estudio y estudiar de noche es una mamera, ya no iba, ya veía a mis compañeros mucho mayores que yo, muchas cosas que me aburreron de la universidad, entonces me acostumbre ya a tener mi plata, como mi papá no me iba a pagar más la universidad porque yo pique muchas carreras, entonces yo dije voy a trabajar un tiempo y después estudio, un tiempo trabajo y un tiempo estudio, pero ya después dije no, me voy de la casa trabajo yo, me pago todo y me acostumbre y ya después no termine

TR: No terminaste, y la empresa como ha aportado digamos en eso, ¿te ha aportado o no, te ayudado de pronto?

CR: Para volver a estudiar, ni siquiera lo he intentado, porque ya después ya tuve mi bebe, me fui a vivir con el papá de mi bebe, entonces ya después cambian las prioridades, ya no es el estudio sino el hijo.

TR: El hijo ok, ¿bueno digamos en esa misma línea en tu puesto de trabajo cuales habilidades y conocimientos has desarrollado como a nivel profesional?

CR: A mí me ha tocado aprender acá de todo, de todo, facturación, mecánica, he tenido que lavar carros, he tenido que controlar clientes difíciles, hasta decir mentiras, uno se acostumbra a todo

TR: ¿Por qué decir mentiras?

CR: Porque lo que te decía tu no le puede decir al cliente, lo que pasa es que el chico tiene mucho trabajo son muchas matriculas, más bien se le dice, no ha llegado la matricula, cosas, así como que el cliente entienda que son tramites externos de la compañía y no tener a la compañía como culpable, entonces no el banco no ha desembolsado, matriculas esta lento y sacar a la compañía en limpio, no decir D se está demorando.

TR: Ok,

CR: Es de manejo

TR: Bueno, a nivel de tus compañeros como ellos aportan a tu desarrollo a nivel profesional

CR: Tengo dos compañeros que me han enseñado muchas cosas, que es J y R, ellos me han enseñado muchísimas cosas, pues yo llevo ya bastante tiempo acá pero igual tengo muchas dudas, muchas cosas y ellos me ayudan muchísimo en el tema de conocimiento, ellos sobretodo y mis compañeros nuevos pues siempre me refrescan la mente preguntándome cosas, entonces yo si venga, volvamos a mirar ay si empiezo a acordar de cosas

TR: Y le empiezas a enseñar, ok, ¿bueno cuales espacios de aprendizaje te ha brindado la empresa?

CR: Si antes me daban bastantes capacitaciones,

TR: ¿Con la anterior administración?

CR: Teníamos un profesor que se llama G y él era súper súper bueno, yo aprendí muchísimo con él, sabía muchísimo de todo, nos hacía prácticas en los carros, de cada una de las referencias y era un aprendizaje permanente

TR: ¿Y ahorita como es, si tienen esos espacios?

CR: Pues he ido a una capacitación de prospectacion.

TR: ¿Cómo participas en las decisiones de la empresa, en este momento?

CR: ¿Qué tipo de decisiones?

TR: Digamos a nivel organizacional, si sale un nuevo procedimiento una nueva política, alguna cosa

CR: No, simplemente la aplico, no participo.

TR: ¿Cuál es tu tipo de contrato?

CR: Indefinido

TR: ¿Y este tipo de contrato que beneficios te trae?

CR: Pues la segunda vez que ingrese si fue por temporal, fueron tres meses de temporal que los siento como perdidos, porque si vas a pedir una carta laboral o algo así pues no te van a tomar ese tiempo, o sea parece como una bobada esa temporal, yo siempre estuve directa, entonces esos tres meses que tu estas como volando son perdidos, si vas a pedir una carta laboral en este momento te la darían de la semana o las semanas que llevas directa en la compañía

TR: Ok, pero díganos pasar de temporal a indefinido fue una mejora para ti

CR: Claro fue una mejora y también signifíco pasar nuevamente el proceso de prueba, el tiempo de prueba que toda compañía tiene para cualquier persona.

TR: De qué manera consideras que la empresa te ha brindado estabilidad laboral

CR: Si, la empresa me ha brindado estabilidad laboral porque siempre he tenido ese contrato a término indefinido del que te digo y en cuanto pagos me ha ido gracias a Dios bien, he podido completar muchas cosas a nivel personal

TR: Mencíname o dime ¿de qué manera la empresa ha desarrollado o promueve el cuidado de la salud, acá en la compañía?

CR: No, no he visto una persona que este con lo del grupo de ocupacional, que tenga no, ni comités de nada, pausas activas no nada de eso

TR: ¿Y anteriormente si lo tenían?

CR: No

TR: ¿Cuéntame que beneficios la empresa te brinda en este momento?

CR: Estabilidad económica, me ha ido bien gracias a Dios

TR: ¿Que actividades de bienestar la empresa ha proporcionado, o has participado en algunas actividades?

CR: Hicieron una, una reunión a fin de año

TR: La fiesta, ¿alguna otra?

CR: No

TR: Que te gustaría de pronto

CR: De pronto si esos espacios como de esparcimiento con los compañeros, porque trabajamos todos bajo presión entonces la compañía si debería decir, en tales fechas vamos a hacer cualquier tipo de actividad que nos saque del estrés, no la hay

TR: Ok, bueno cuéntame ¿con que valores de la empresa te identificas?

CR: Me identifico con... la responsabilidad, el crecimiento

TR: Digamos están divulgados o sabes cuales son los valores de la compañía

CR: Son los que puedo percibir, pero que tengamos una tabla de valores, no la se

TR: Ok, ¿cómo es en este momento la remuneración en la empresa?

CR: Es por comisiones, sueldo básico más comisiones, dependiendo las ventas que se realicen

TR: ¿Entiendes esas comisiones?

CR: No, siempre confié en que me paguen bien, no más, si eso llego pienso que eso es, confié en las personas que están allá mirando mi nomina, y ya, pero yo no entiendo

TR: No entiendes, ¿por qué no entiendes?

CR: Porque cambiaron, yo entre y había unas condiciones que más o menos me explicaron y en una reunión que hicieron hace poco las volvieron a cambiar y quede otra vez como nula

TR: ¿Cómo te gustaría que fueran esas comisiones, como te sentirías mejor?

CR: Bueno ahorita no estoy de acuerdo con las anulaciones, con el pago de las anulaciones, pues porque nosotros no le vamos a decir obviamente al cliente, oiga retírese, e cliente se retira después de las suplicas el trabajo todo lo que uno tiene que hacer para que el cliente se quede, no estoy de acuerdo con el dinero que nos van a descontar, eso no estoy de acuerdo y lo otro pues me gustaría mejor que fuera una tabla estándar y ya se acabó el problema y no si haces tanto se te sumaria tanto, ese carro ya no vale tanto, sino tanto, es como un revuelto de cosas

TR: Bueno cuéntame un poquito cómo se resuelven los conflictos en la empresa, ya sea con el jefe con un compañero

CR: No, los conflictos se arreglan hablando, si es entre compañeros pues se habla entre compañeros, si las cosas pasan a otro nivel pues con el jefe directo

TR: ¿Hay un mecanismo que tenga la empresa para eso?

CR: Pues si tu cometes una falta grave te van a llamar a unos descargos, te van a escuchar ya la empresa toma la decisión, si es algo así como muy de la vitrina se habla con el jefe

TR: ¿Cuál es significado tiene la empresa para ti?

CR: La empresa para mí, es mi segundo hogar, mantengo aquí

TR: ¿Y esto que representa?

CR: Bienestar para mi familia y para mi

TR: ¿Qué significado tiene tu trabajo?

CR: Progreso

TR: ¿Deseas agregar alguna otra cosa, algún tema que quisieras que se tuviera en cuenta, que la compañía tenga en cuenta para ti como persona, para tu desarrollo?

CR: No, me parece la empresa está cambiando para bien, lo que no estoy de acuerdo es lo que te contaba de las anulaciones, la empresa se va a dar cuenta en algún momento se va a dar cuenta que los asesores no hacen una anulación porque ellos quieren, sino que después de muchas cosas pues uno como que bueno, ya cancele porque que más, pero detrás de eso hay llamadas, suplicas, mil estrategias para no anular eso es lo único que no he estado de acuerdo y la rotación de mis compañeros en esta sala es tenaz, no sé en las otras salas, todos los meses una persona nueva, como que no le da esa fuerza que necesita el grupo para consolidarse y hacer un buen equipo de ventas

TR: ¿Y por qué crees que se está dando esa rotación?

CR: Porque no están escogiendo bien las personas que llegan a la empresa, no son personas que yo veo que quieran trabajar, yo las veo como muy quedadas, las veo como que no tiene actitud de querer aprender de querer hacer muchas cosas, porque nosotros les hemos dicho miren chicos pregunten, vengan háganse al lado de nosotros cuando entre un cliente, pero no, atornillados al asiento todo el tiempo, o sea como que no están escogiendo bien a las personas, o de pronto ellos no necesitan mucho el trabajo, no sé qué pasa, entonces ya esa persona que no vendió, que no demostró esas habilidades, entonces sale y otra, otra cosa, no las preparan bien para ya soltarlos a una vitrina, no tienen casi capacitación

TR: ¿Por qué crees que tus compañeros se han ido, los anteriores que estaban?

CR: Por la nómina, inclusive cuando yo iba a volver me llamaron varios compañeros y me dijeron que no volviera, porque acá no pagaban bien y porque no daban respuestas de los pagos

TR: Listo C muchas gracias por tu tiempo y la disposición, eso fue todo, gracias.

### **Entrevista 5**

TR: Bueno Muy buenos días

JS: Muy buenos días

TR: Don J como me le va, ¿usted me recuerda su nombre completo?

JS: JMSC

TR: Bueno muchas gracias, mi nombre es TR, ehh el objetivo de esta entrevista es conocer las Necesidades de Desarrollo de Escala Humana de los asesores comerciales en Bogotá

de la empresa AUTOCOM, listo agradecemos pues de antemano la disposición y el tiempo para el desarrollo de esta entrevista, es una entrevista muy corta y pues básicamente ¿en qué consiste?, es un grupo de estudiantes de la Especialización de Gestión Humana de las Organizaciones de la Universidad Piloto de Colombia, eh que va analizar este tipo entrevistas con fines exclusivamente académicos y buscamos identificar aspectos relevantes del puesto de trabajo, de sus labores desarrolladas dentro de la compañía y mirar como la empresa está aportando a ese Desarrollo a Escala Humana, listo.

JS: Listo

TR: Entonces, bueno, ¿tenemos alguna pregunta antes de empezar?

JS: No, vamos...

TR: Entonces, primero, cuénteme ¿Cuánto tiempo lleva vinculado a la empresa?

JS: yo ingrese a AUTOCOM el 10 de agosto del año 2009.

TR: 10 de Agosto de 2009, ok hace ya bastante tiempo

JS: Pues relativamente sí, soy uno de los más antiguos aquí, junto con NO y DV, somos los tres que estamos sobre de 7, 8 años, más o menos, de resto pues ya...

TR: ¿Y sus demás compañeros ya...?

JS: Pues algunos han salido para otras empresas, oh han tenido dificultades y entonces han salido, de todas formas.

TR: Bueno y cuales son...

JS: Pero bueno

TR: Importante porque lleva mucho tiempo, eh ¿Cuáles son sus actividades dentro de la compañía?

JS: Yo ingreso a AUTOCOM como asesor comercial, siempre eh estado en el área comercial, eh tengo un... tengo un... algo, algo muy bueno con AUTOCOM porque, llevo hartos recuerdos, y cuando empecé a AUTOCOM fue para mí una, como un, un, un apoyo, cuando yo empecé acá porque venía de situaciones difíciles en mi vida como el secuestro, por el frente 53 de las FARC, venia de la quiebra de una empresa personal, entonces fue como el empezar de nuevo, y encontré en AUTOCOM ese calor humano que me empezó a volver como a ver otra vez que tiene forma y que tiene vida lo que uno pueda alcanzar diariamente, no, y a eso me he dedicado a trabajar desde que estoy en AUTOCOM, a dedicar el trabajo y el esfuerzo para que los resultados sean los mejores

TR: Ok, eh, bueno cuénteme un poco como, usted me hablaba un poco de que ha sentido ese apoyo de la empresa, o acogimiento ¿Cómo le apoyo o le facilita la empresa ese desarrollo profesional?

JS: AUTOCOM tiene algo especial que es el calor humano, tanto viniendo de el mismo gerente de la empresa, de los gerentes que han habido, los gerentes generales, como los gerentes de la salas que han estado, tuve la oportunidad de estar aun en la sala de la primera, entonces también viví allí un año, conviviendo con ese grupo de personas, eh después llevo aquí en la 80 todo el resto de los otros 6 años 7 años y así ha sido primordial el calor humano que...

TR: ¿Y cómo lo ha apoyado en el desarrollo profesional?, ¿cómo siente que la empresa él ha dado o le ha brindado eso?

JS: Eh, para el desarrollo de las labores, siempre he tenido las herramientas necesarias...

TR: ¿Cuáles?

JS: Por ejemplo cuando he salido a viajar como en Dorada, yo dure yendo a dorada un año, cada 15 días y la empresa pues me apoyaba en la parte de los viáticos, eh me apoyaba en los carros, me apoyaba con las negociaciones que tenía con las empresas de allá, logre colocar un buen número de vehículos en un año en las empresas, en Copuertos, en Tas la feria, en Riotax, en Velotax y siempre me ha colaborado en ese aspecto, todo lo que se ha necesitado, incluso en la parte de talleres, con los ingenieros iban hasta haya conmigo, en las empresas me ayudaron y en las partes que he estado como en el Tolima por ahí por el lado de Lérida, en el parte de Armero, Guayabal, de Girardot, de Purificación, en el Llano, yo hice correrías en Pajarito, Yopal, impulsando la marca, pero entonces siempre la parte de los volantes que es supremamente importante, más que a veces el apoyo de tener el carro físico es el material POP que uno puede dejar, dejar, dejar, regar para colocar la marca, implementar marca, implementar negocios y bueno eso ha sido un buen negocio también porque al implementar todos esos negocios afuera dejar el material POP también ha subido que ha habido una respuesta también en los repuestos, porque hay teléfonos y la gente se comunican a través de ese teléfono, a través de uno para que le puedan proveer esos repuestos todas esas áreas y parte que las personas no pueden venir en un tiempo rápido, sí.

TR: Bueno muy interesante, el ¿Cómo asesor comercial en su puesto de trabajo, cuales habilidades y conocimientos ha desarrollado a nivel profesional? En cuanto habilidades, conocimientos, estando acá.

JS: A pesar de que yo siempre he sido de una familia que ha estado en el transporte, desde los 11 años está en el transporte, mi padre ha sido transportador toda la vida, hemos tenido mulas buses, taxis, busetas, en el transporte urbano y en el transporte intermunicipal, pero al llegar a AUTOCOM vi que las cosas no eran como tan empíricas si no que había también que tomarlas más como profesionales y he encontrado ese apoyo profesional en los ingenieros de la empresa que le han enseñado a uno, que le han enseñado a conocer más las partes de los vehículos pero más técnicamente.

TR: ¿Y son capacitadores?

JS: Capacitadores si, los capacitadores son fundamentales en las salas, en todas las salas del país, ¿porque? Porque hay muchas personas que no tienen pues la misma, no son afortunados como uno que viene de una cuna transportadora, entonces ellos han estado haciendo con sus capacitaciones en las salas el conocimiento de los productos y el parte de apoyo también de las partes que son los ingenieros en la parte de taller, en la parte donde le enseñan a uno también como es el funcionamiento de una parte de esa sí, aquí hubo un capacitador muy bueno, un señor, no me acuerdo el nombre, cuando estaba la administración anterior... G, un hombre muy capacitado en varias marcas, entonces nos hacia los comparativos y todo, pero eso es importante, la parte de la capacitación es importante para las salas, conocimiento y expansión de la marca.

TR: Perfecto, eh bueno, ¿Cómo sus compañeros de trabajo aportan a su desarrollo a nivel profesional? ¿Cómo le han aportado sus compañeros?

JS: Porque uno siempre todos los días aprende, de todas las personas algo, estoy convencido de eso yo siempre aprendo hasta de la persona, yo siempre aprendo del celador, aprendo de la señora...

TR: Y que digamos algún aprendizaje que hemos tenido de algún compañero, ¿alguna anécdota? Que...

JS: Ah, la humildad que hay con respecto a las personas que sirven en las salas por ejemplo, o sea no es lo mismo decir yo soy, a que somos una familia, entonces en esa familia se incluyen también a las personas que sirven por ejemplo las encargadas de ofrecernos un tinto, de ofrecer seguridad como los porteros, como los alistadores ¿cierto?, como los que limpian los carros, entonces una como cohidonia es saber que vivimos más tiempo aquí que hasta en la propia casa, y entonces de cada día yo aprendo de cada persona, una, una, algo que yo he aprendido es, era esa parte de como de compartir uno con los demás a nivel empresa, que es muy difícil a veces, porque a veces llega uno a sala y encuentra a cada uno por su lado cada uno en su trabajo, pero aunque cada uno en su trabajo y se nota el calor humano eso ayuda a que los resultados se den.

TR: Eso influye

JS: Claro, claro

TR: Importante, bueno ahorita hablábamos un poquito de la capacitación, ¿pero que más espacios de aprendizaje nos ha brindado la empresa?... o solo ese, que nos gustaría de pronto tener...

JS: A mí sí me gustaría de pronto que la empresa en un momento dado, mmm facilitara en el área comercial, es algo que yo he visto que es tendiente, si uno por ejemplo estudia, a veces no tiene el tiempo necesario para pues estudiar, desarrollar estudios, o sea bien, con la marca, o sea, con lo conveniente a la marca o como a nivel personal, si ves, ehh yo por lo menos, siempre tengo que decir que algo personal, y que cada vez que llega un gerente nuevo a la sala me toca sentarme con él y decirle: mira yo soy de una estación Judía, mis padres son Judíos, mi situación es diferente a los compañeros por ejemplo, entonces para que no se incomoden en esa área, mmm cuando yo voy a estudiar por ejemplo o voy a enseñar a veces, me falta tiempo y no puedo decir uff porque a veces encuentra uno que el clima no está como para eso ,no, y entonces se olvida a veces, se choca a veces, pero donde esta S?, no S se fue a las 4, pero no se acuerdan que yo les he dicho el día Viernes, el día sábado, por favor yo necesito este espacio, son nuestras tradiciones Judías y son nuestras costumbre y las seguimos haciendo y eso es algo que uno no puede dejar, pero a veces se me ha presentado ese inconveniente, incluso yo creo que uno podría tener un poquito más de tiempo para estudiar áreas personales y poder superarse más.

TR: Ok, bueno, ¿Cómo participa en las decisiones de la empresa, usted como asesor comercial, cómo cree que ha participado en las decisiones de la empresa? ¿Si se ha abierto ese espacio?

JS: Pues, aportando, aportando, ¿Por qué?, porque nosotros no somos productores de absolutamente nada, nosotros lo que hacemos aquí en Colombia como Jac, como empresa, como AUTOCOM es distribuidor, distribuidor y siempre he dicho que nosotros como

distribuidor, nosotros como comercializadores debemos enfocar nuestros esfuerzos a la tradición de las ventas, porque nosotros no producimos nada, entonces no tenemos tiempo de producción, lo único que nosotros producimos es ventas, ventas cifras, números y dinero, pero a veces, veo que se para un poquito, ¿cierto?, se separa un poquito de la parte administrativa, de la parte comercial y yo pienso que debería ser la parte más compaginada por que, por que uno aprende de las otras áreas como por ejemplo llenar unos formatos que requieren en el área por ejemplo de matrículas, en el área de operaciones, en el área de repuestos, como llevar un cliente allá, si no hay la persona indicada en el momento como llevar a un cliente y decirle bueno los pasos son estos, estos y estos, nos gustaría saber más, vuelvo y le digo, como de integrarnos en las diferentes áreas de la empresa hay aprenderíamos más y también uno aportaría más, he, porque uno es el que está siempre, el comercial siempre es el que está uniendo todas las áreas, es el puente de todas las áreas y así uno aprende de todos y así todos también aprender de la parte comercial, si, produciríamos más.

TR: Claro, ¿eso usted como lo vería, que impacto tendría?

JS: Claro produciríamos más, porque si todos estamos mirando hacia el mismo objetivo, no como a veces que se paran, yo soy de un departamento y yo soy del otro, entonces yo llego hasta aquí y yo pienso que nosotros deberíamos ser sin límites, ¿cierto?, respetando todas las áreas.

TR: Esa colaboración haría que...

JS: Claro, claro, haría que eso creciera más, creceríamos más en ventas, claro, por ejemplo como me gustaría las capacitaciones de ventas y que de comerciales, que la haga el administrativo, por que la niña de importaciones debe conocer un carro y como viene formado un carro de los que vendemos, la niña de contabilidad debe saber cómo viene un carro, la niña de caja debe conocer un carro, claro por qué todos tenemos que hablar el mismo idioma, si no hacemos solo comercializar y vender entonces todos enfocarse en lo mismo sería mejor el resultado.

TR: Perfecto, bueno, saliéndonos un poquito del el tema ¿cuál es su tipo de contrato?

JS: Indefinido

TR: Indefinido, Ok, y digamos que teniendo en cuenta eso, ¿de qué manera considera que la empresa le brinda estabilidad laboral?

JS: Aquí hay dos partes, pues una que es aprovechar lo que la empresa, los recursos de la empresa para uno producir, y la segunda uno como empleado aprovechando esos recursos poder producir para sostenerse, porque en el área de nosotros, comerciales lo que nos sostiene son las cifras, los números no hay otra razón, el día que nosotros no tengamos números o cifras, nos van a decir que...

TR: ¿Pues eso le brinda estabilidad o no?

JS: Claro

TR: ¿O como la empresa le brinda esa estabilidad laboral, como cree, o que faltaría?

JS: Faltaría... es que yo le digo, la situación, la estabilidad laboral, se la da prácticamente uno mismo, son los resultados y a uno lo miden es por resultados y la empresa no le sirve sin resultados, pero como haría yo, si claro, me gustaría por ejemplo que hubiese mejor material en las salas, o sea material POP, que hubiera un mayor como lo que el impacto lo que hacíamos antes que era salir, salir, salir, salir, salir ¿cierto?, pero ahora nos han amarrado más la parte comercial a la parte, ¿Cómo es que se llama?

TR: ¿De computadores o de qué?

JS: Si de computadoras, eso está también la parte de los, del área... ¿Cómo es que se llama?

TP: ¿Sistemas?

JS: De sistemas, si, hace que un momento dado el asesor pierda tiempo que tiene que estar produciendo más en la calle, ¿porque?, nosotros en Colombia todavía vemos que la idiosincrasia no está dada todavía, el país todavía no está maduro para llegar a unas ventas virtuales y todavía debemos saber que las ventas en este momento se hacen casi que personales, entonces debemos que hacer unas visitas, mas, mas, incrementar más nuestras visitas personales en los barrios, en los negocios directamente, tener presencia.

TR: Cara a cara

JS: Si cara a cara, pero presencia, ir nosotros a buscar el cliente, ya no que el cliente venga a buscarnos, ¿Por qué?, porque es que la situación ha cambiado, la situación económica del país ha cambiado, han traído tantas marcas de competencia en el país, ha bajado el, el, el... la rotación de dinero, entonces ahora hay que ir es haya a donde está el cliente, ¿Por qué?, porque el cliente muy fácilmente puede tener un computador también, pero, si entra al computador y puede escoger cualquier marca.

TR: Exacto

JP: Tenemos la posibilidad de estar perdiendo una venta, pero si yo tengo la posibilidad de ir allá a estar cerca a ese cliente, ¿cierto?, voy a tener la posibilidad de ganarme también una venta más, sí, ganar más mercado.

TR: Y bueno, en cuanto al contrato, el tipo de contrato me dijo que era indefinido ¿eso le brinda estabilidad?

JS: Claro

TR: ¿Por qué?

JS: Porque uno en el contrato indefinido que hace, pues al fin y al cabo digo yo, si yo me doy mismo, el, el, el, el, si yo mismo tengo unos objetivos, porque yo dentro de la empresa hay objetivos, pero yo también tengo que tener mis propios objetivos y los objetivos míos tienen que estar por encima de los objetivos, sin límites, si a mí me colocan una cifra 5

tengo que estar pensando en 10, porque yo tengo que estar pensando en que entre más dinero tenga a disposición mejor va a hacer mi vida, he mi vida personal, si yo tengo un contrato indefinido, que me está diciendo, que tengo el respaldo de la empresa, que tengo el apoyo de la empresa, mientras que si yo voy a tener un contrato por una empresa temporal, la persona le da lo mismo producir que no producir sabiendo que le están recortando muchas cosas o le van, es el temor ¿cierto?, pero si yo tengo mi contrato indefinido tengo una identidad, tengo una identidad de pertenencia, tengo una identidad de responsabilidad, tengo una identidad de producir, tengo una identidad de decir esto prácticamente es ser participante de uno más de la empresa, sí, eso es lo que me hace sentir como más dentro de la empresa.

TR: Ok, listo, ¿Mencione de qué manera la empresa promueve el cuidado de su salud?

JS: En esa parte, pues si no he tenido nada que ver con eso, porque la verdad pues en todo el tiempo que llevo en la empresa es muy poco lo que he visitado, los, los, los, los médicos, salvo ahora que estoy en una parte de una pos operación del, del ojo derecho de una catarata, es lo único pero de resto para haya pues no, no he tenido la necesidad ni de ausentarme, ni de...

TR: ¿O que la empresa promueva actividades?

JS: No, no ha, no he visto ningún, ningún, ningún en todo el tiempo no he visto que promuevan actividades para la, para que vayan afines a la, a la salud, no.

TR: ¿Y le gustaría?

JS: Pues sí, pues si me gustaría, pero por ejemplo, sería muy, muy bueno por ejemplo si a uno por ejemplo en ventas a uno le dijeran que este mes de premio van a tener un mes de gastos en Body Tech, jajaja, en un centro de gimnasio, claro, eso es salud, pero eso le hace falta a uno, yo siempre he sido y siempre soy de las personas y pienso y digo que un, un empleado si no descansa bien no produce bien, y a veces nos excedemos, bueno todos

lo sabemos que tenemos una gran presión, pero mira que a veces me he dado cuenta que nos toca caminar, o sea, por los resultados.

TR: Pero, ¿nos excedemos en qué sentido?

JS: Tiempo, tiempo de trabajo, tiempo de soltarse uno y decir se le olvida hasta descansar, si ves, entonces a veces es como bueno hacer una actividad una vez al mes, o hacer algo que como que se salga como del ámbito del trabajo, del día a día de la empresa, porque eso lo, el ritmo de aquí, o sea, de esta área de ventas es fuerte.

TR: Bueno aparte de eso cuéntenos ¿Cuáles son los beneficios que su empresa le brinda, que AUTOCOM brinda?

JS: Pues, beneficios, pues los beneficios siempre han estado hay, que si uno trabaja para la empresa pues el pago, no, pero aunque a veces, por ejemplo en este año no nos hemos estado diciendo que nos hemos visto afectados por la tabla de salarios que han colocado, y más aún pues yo digo, con todo respeto con todos los antiguos no, porque nosotros venimos diciendo pues a usted se le paga por el porcentaje, por ejemplo el punto 8, venda lo que venda de ahí en adelante a usted le pagan el punto 8, se le paga un, un porcentaje X por las financieras, se les va a pagar tanto por carrocerías pero ya sabíamos eran cifras específicas, vez, ya por lo menos en esa área nos, la tabla, la tabla, la tabla si nos ha afectado mucho, ese ha sido, ha ido en contra del beneficio, pero como beneficio también si el, el, pues el beneficio contar uno con la empresa y con productos para trabajar, porque es un beneficio tener uno, trabajar en una empresa que también le esté previendo a uno recursos, porque tal que no tuviéramos como el año pasado que no teníamos producto para vender, entonces pues es, es difícil, entonces es beneficioso para uno que la empresa, pues mantener en la empresa el stop suficiente de las diferentes referencias que se tienen y así uno pues también produce, también gana, el mayor beneficio, yo creo que es el beneficio, relación beneficio, beneficio esfuerzo.

TR: Bueno, cuénteme ¿en actividades de bienestar, usted a participado, en que actividades ha participado en el último año?

JS: ¿Cómo es que se llaman?, las esas, las pausa, las pausas activas, el año pasado hicieron unas pausas activas, mmm... que más, que más...

TR: Que actividades, eventos...

JS: No mira que no, últimamente se ha perdido eso, anteriormente si lo hacíamos, lo que se hacía, hacer un evento en la sala, en esta sala de la 80 hacíamos un evento cada mes.

TR: ¿Y ahorita?

JS: Al mes, salíamos por ejemplo, un evento por ejemplo de salir a jugar bolos, a cabalgatas toda esa cosa, el grupo como decir nos fue bien o nos fue mal

TR: ¿Pero cómo grupo, no como algo de la empresa?

JS: No como algo de la empresa

TR: ¿Y algo de la empresa?, digamos que recordemos, ¿en diciembre? ¿O en Halloween? Que actividades...

JS: Lo bueno la despedida de año no, pero pues debo decir que no deberíamos esperar un año, para hacer, una, una, una reunión, ¿sí vez?, yo pienso que debería ser una reuniones así como más, mas, más seguidas incluso mmm... de las salas oh, oh, oh entre todos, pero si serviría.

TR: ¿Y por qué cree que son importantes estas actividades?

JS: Mía que uno sale de la empresa o llega a las áreas de la empresa y uno a veces se siente como desubicado, y uno dice, oiga pero espere que yo aquí a quien conozco, no conozco a nadie

TR: Y ya llevando tanto tiempo en la compañía no...

JS: Ya llevando tanto tiempo en la compañía, uno dice pero espere, a quien conozco y a quien no conozco, sí.

TR: Como actividades de bienestar, ¿de integración?

JS: Si hace falta, eso si hace falta, no deberíamos esperar solo hasta fin de año, pues que no sean tan pomposas, pero que sean uno así sea para tomarse uno, una gaseosa y bueno acá estas, si hacemos una parrillada para los clientes, para eventos para atraer clientes, porque no podemos hacer una actividad de esas en un día X una o dos veces al año y decir nos integramos como empresa, ves en alguna de las salas, sin que tampoco lleve mayor costo, pero sería muy bueno.

TR: Bueno, por otro lado ¿con que valores de la empresa te identificas?

JS: ¿Cómo así?

TR: Con que valores de la empresa se identifica...

JS: El valor humano.

TR: ¿La empresa cuenta con valores?

JS: Claro, claro por lo menos...

TR: ¿Pero hay valores organizacionales?

JS: No mira que ah... pues el liderazgo ¿no?, por ejemplo liderazgo, liderazgo me identifico mucho con el liderazgo, por lo menos de los directivos de la empresa, que en épocas difíciles se ha sabido mantener como dice, el ánimo de las personas arriba, cierto, yo pienso que don J llego en un momento de que la empresa era una empresa, pero no era una empresa y darle identidad y como se dice camino a una empresa, verdaderamente a una empresa, yo creo que ha sido difícil y uno lo ve el trabajo de él, le reconozco el mérito

bastante de la visión que él tiene para organizar organizacionalmente, y que eso le motiva a uno para decir bueno si él lo está haciendo hay tenemos que apoyar, tenemos que aportar vamos pa, delante, hagámosle, si ves, pero también hemos visto que personas que no han entrado en la visión pues no están en la empresa, es sencillo, sí, pero si me ha gustado.

TR: ¿Y se ha identificado, con ese valor?

JS: Me ha gustado, me he identificado y he aprendido con esos valores de esa visión que tiene el, organizar esta empresa no ha sido nada fácil, más que yo creo, y puedo decir que llevo el tiempo suficiente para decir como era antes y como era ahora, que nos falta si claro, nos falta.

TR: ¿Y cómo era antes, y como es ahora?

JS: Antes, desorganizada, desordenada, ahora está tomando como identidad de empresa, pero ya por lo menos...

TR: ¿Y eso es importante?

JS: Si claro, muy importante, muy importante porque ya, uno ya sabe cómo verse dentro de una empresa, que hacer a quien pedir, a quien llamar, valores en la empresa sigo diciendo, si vamos de ahí hacia abajo, todo lo que es ahora esa parte de recursos humanos ha sido bueno, porque razón, uno antes, anteriormente no tenía aquí con quien hablar, para recursos humanos había que pedir cita, si, para ir a hablar con el abogado de la empresa tocaba pedir audiencia, para ir a hablar, imagínese, con el dueño de la empresa o con el gerente de la empresa le tocaba a uno por ahí si se lo encontraba, eso ni en las fiestas, eso en cambio ahora uno tiene la oportunidad de encontrarse con don J, es una persona que lo saluda es muy amable, don AN o A, con el abogado de la empresa, con ustedes mismos recursos humano, llega uno y ya cambia esa parte, entonces esos son valores que se han venido ganado, que se han venido perfilando muy bien en la empresa, sí, pero eso es bueno para poder seguir, para que todas las áreas se unan y produzcan, todo el sistema es productivo, si vez.

TR: Ok, ehh bueno J, usted ahorita estaba comentando un tema digamos a nivel salarial, eh yo quiera saber ¿Cómo es la remuneración que se maneja en la empresa?

JS: Jajajaja, esa si es difícil, jajaja, esa si es difícil, porque si le van a decir a don J y J venga para acá...

TR: No, no, no

JS: No mentiras, es por molestar, es difícil la situación la verdad que...

TR: ¿Cómo es?

JS: Pues debería ser mejor, hablo para el área comercial, debería ser mejor para los comerciales.

TR: ¿En este momento como esta?

JS: No estamos bien, no estamos mal, no estamos, o sea, jaja, deberíamos estas mejor

TR: O sea como es, ¿salario mínimo? y que mas

JS: Deberíamos estar mejor, en términos generales deberíamos estar mejor, mmm como te digo y te decía al comienzo, la incrementación de esta tabla nos ha...

TR: Pero como está constituido o como está conformada la remuneración, ¿es salario?

JS: Es salario, es el básico, sobre el mínimo

TR: ¿Y adicional?

JS: Y adicional se reciben, pues lo que se ha estipulado en la tabla, pero también como nos da la tabla...

TR: ¿Comisiones, si?

JS: Si las comisiones pero como nos da las comisiones, la tabla también no las quita.

TR ¿Y cómo es esa estructura salarial que tienen?, la entendemos, estamos de acuerdo...

JS: Pues si se entiende y no se entiende y estar de acuerdo pues... no hay otra forma de cambiarla, si las empresas, si las personas que manejan la empresa, no, no, no, no, no tiene otra, otra disposición, pero sí creo que se debería, le digo sinceramente, se debería estudiar un poquito ese caso esa tabla porque, la verdad uno como comercial requiere de ingresos que uno gasta plata, afuera con los clientes, uno gasta, uno gasta por más que uno salga aquí a Bogotá, la implementación de invitar a almorzar a un cliente, no es un restaurante corrientoso y si uno no tiene el dinero, los recursos suficientes pues a veces se le dañan, no pueden hacer visitas, no puede hacer las respectivas visitas, yo he visto gente que por lo menos no sale por que no le alcanza el dinero, ¿si ves?.

TR: ¿Y cómo creeríamos que sería una remuneración justa, como nos gustaría que fuera?

JS: Una remuneración debería ser, como decir yo vendo de tres carros en adelante, me voy a ganar el 0.8 % sobre la venta de cada carro y te voy a decir si ya no nos van a dar los 10.000 pesos de financieras, que nos den por lo menos 7.000 u 8.000 mil pero uno ya sabe cuánto cuenta y que le digan le voy a dar 500, 800, 600, un millón por una carrocería pero que ya uno sepa definir que va a ganar y no fraccionado, cierto, listo, pues hay esta los controles, aquí por lo menos en este momento las situaciones están dadas para que uno trabaje con la empresa el 100%, lo chasis, las carrocerías todo, es más, yo soy persona que está en contra de que las personas o los asesores hagan negocios como dicen o por su propia cuenta sabiendo que tenemos tan buenas herramientas en la empresa y sabiendo que la empresa está cada día equipando más en traer nuevos aliados en esas áreas.

TR: Y negocios por su propia cuenta ¿Qué sería?, digamos...

JS: No, que piensen como, estoy hablando como lo pensaban antes las personas, quizás esos vendedores ya no estén tampoco acá, pensaban decir bueno yo hago mi negocio por

fuera si ves, llevando a la compañía a incurrir en, en perdidas, en demandas, si ves, pero eso ya se ha corregido, eso ya no lo existe, entonces yo pienso que...

TR: ¿Pero se puede dar, digamos que...?

JS: Pero ya es un porcentaje muy bajo, creo que las personas que están trabajando en la empresa ya son conscientes de que la empresa se ha esforzado, por eso le digo la administración de don J, y todos ellos la parte administrativa se ha esforzado en traer, eh en traer, en traer, aliados buenos que no se preste ni para un ni par otros y tenemos buenos aliados, eh, la parte que yo creo que está fallando ahorita en este momento y mucho es tener una sola carrocería en la empresa, eh yo siempre he sido que es tener dos, tres carroceras diferentes, con eso también el cliente también tiene la oportunidad de escoger, es que no es por uno, si ves, y vamos nosotros quitando toda esas, se va quitando toda esas, toda esa parte que el asesor se haga como participe de que todo lo tiene aquí, no tiene que ir a buscar nada afuera, que el cliente tiene que estar aquí no afuera y que eso nos representa plata, si vez, entonces esa área si pienso que deben tener más, más, más aliados en esa área.

TR: Y en cuanto a la digamos la remuneración, lo que veo es que de pronto no está claro, o que queremos de pronto otra forma que sea más fácil de entender

JS: Si, si por qué yo pienso que la tabla no la entiende, no sé, pero no la entiende nadie y la persona que diga que la entiende, pues no sé, lo respeto pero, pero es muy complicadita, entonces eso le genera también a la gente a veces como le dijera, desamino, entonces yo pienso que son tablas que sean tan sencillas, o sea, cosas que sean sencillas, que uno las pueda, o sea, esto no tiene necesidad de yo pienso de colocarle tanta ingeniería, eh, matemática, si no pues saber para donde es que vamos y pues cada persona saber que se va aganar, entonces cada uno se pone su esfuerzo, yo pues entre más gane pues más vendo, si yo vendo 5 carros pues y si vendo 10 pues gano más y si vendo 15 pues más, si ves, y eso es mi esfuerzo y eso me esforzare por hacer más porque yo quiero ganar más.

TR: Ok, listo do J, eh por otro lado ¿cuénteme cómo se resuelven los conflictos en AUTOCOM?, cuando tenemos un conflicto digamos con el jefe o con un par, compañero o como se resuelve...

JS: Pues la verdad son cosas que son muy leves, pero en las vitrinas, por ejemplo la vitrina se conflictos, no se presentan, yo tengo una experiencia que una vez se me presento un compañero que yo lo saludaba así, colocando la mano en el hombro y entonces, eh, un día, mi compañero, usted todos los días me pega, no le pego lo saludo, entonces me decía, es que usted esa forma no, no me gusta que me salude así y me mandaron a recursos a descargos y yo no sabía que eso era acoso laboral, cuando oh que sorpresa, eso me causo, aparte de que de parte de decir uno huy caramba, mmm, jocosamente uno saluda a alguien pero no sabe que conlleva, eso me mandaron a recursos humanos, pero de sí que hayan problemas en las sala no, con los compañeros no ninguno.

TR: ¿Pero la empresa cuenta con algún sistema para que ustedes puedan presentar, alguna queja?

JS: Claro el abogado don C, esta, ese es bien, es bien amable.

TR: ¿Pero en cuanto a clientes, si?

JS: No en cuanto, también a una persona, o sea, personalmente uno le hace, le pregunta a él algunas cosas y no el, él le responde, le, le enseña también a uno cierto, mmm...

TR: Que hacemos digamos, si llegáramos a tener algún conflicto con algún compañero ¿a quién acudimos?

JS: Yo acudo pues al gerente, de la sala, que es el jefe inmediato no, y entonces como jefe pues y en mi caso respeto toda la autoridad que sea impuesta por que tiene autoridad sea quien se sea, es lo respeto y le, y le respaldo no, es la autoridad y es la autoridad.

TR: ¿Y si él no nos da solución, el jefe?

JS: Si hay no hay solución, ya escalo a otro nivel, ya voy al nivel, ya voy donde A, por ejemplo que es el jefe inmediato, después del gerente de sala, entonces ya le comento a él, ya me siento y le comento lo sucedido, hay también ya se resuelven casi todos los problemas, pero no, más que personales hay una parte en la que si al área comercial le afecta mucho y nos han dado mucha madera por eso que es, la, las encuestas que hacen con los clientes, bueno si los carros no llegan a tiempo, pues uno como asesor torea y habla hasta donde más puede y sostiene el caso hasta donde puede, pero ya se le sale de las manos.

TR: ¿Con el cliente, si?

JS: Con los clientes claro, pero eso ya ha venido sucediendo ya muy frecuentemente, también sé que es por el empalme con operaciones, eso no lo teníamos antes, pero a veces esos son los inconvenientes que nosotros tenemos y eso si no los cobran a nosotros en la empresa, si, sin tener...

TR: ¿En la tabla de comisiones ustedes tienen un indicador?

JS: Claro un indicador que se nos está hasta volviendo negativo a nosotros, porque al fin y al cabo nosotros como asesores ya no tenemos influencia, injerencia en otras áreas como operaciones, facturación, como caja, si a los de acá se le olvida colocar los, los hacer las, adjuntar los valores pues ya no es culpa nuestra, si el señor de operaciones o el logística no traen los carros a tiempo de Palma Seca o el de logística no hicieron el alistamiento completo, o no hicieron, pues eso no está afectando a nosotros, pero el cliente siempre, va a estar en contra del asesor por que fue, al primero que vio y al que sigue viendo y como al primero que vio, y le lleno unos papeles, y le trae unos documentos, entonces a ese hay que reclamarle si, entonces eso ha, esos son los problemas que nos han afectado así, en la sala, si, y eso si se ha visto en la sala se reflejado, se refleja en la sala eso si causa molestia, si, entonces eso sí sería bueno que, que revisaran un poquito más a fondo, en la tabla que nos afecten el sueldo por eso, eso también, influye.

TR: Bueno ¿cuál es el significado de AUTOCOM para usted?

JS: AUTOCOM es comerciales...

TR: Pero el significado para usted como empresa

JS: AUTOCOM como empresa, no le entiendo...

TR: Cual es el significado de esta empresa para usted

JS: La comercialización de vehículos...

TR: Para su vida, para su... ¿qué significa para usted estar en esta empresa?

JS: Pues como lo dije al comienzo, eh no tengo más si no afectos en AUTOCOM, por que como lo dije al comienzo desde que yo ingrese, he recibido el calor humano, he superado me he superado las áreas he que tenía como negativas de ese entonces y me he fortalecido en que me creo me identifico como una aparte de esa empresa, como un piñón de esa empresa, como un, como un, no como un piñón si no como un diente, como ese dientecito que hace falta, pero siempre me identifico como empresa en que la verdad para lo mejor de la empresa y esa ha sido AUTOCOM para mí como empresa ha sido parte de mi vida, parte de mi vida.

TR: Ok y, ¿Cuál es el significado de su trabajo para usted, personalmente, como J?

JS: El ser de mi vida, porque desde niño siempre he estado en la parte comercial y aunque he estudiado otras áreas, me he mantenido en la parte comercial, me gusta, me gusta, esto me gusta, esto, el vender el estar hablando con la gente, de estar aprendiendo con la gente, estar en comunicación constante, esto me gusta, me gusta, me gusta, me gusta el tema de los negocios esta es mi vida los negocios y el día que no esté en los negocios pues será que pase algo en la vida, pero no, no, no impensable, impensable.

TR: Ok, bueno don J, digamos que hasta ahí vienen todas mis preguntas, no sé si usted tiene algo más que agregar, algo que decir, con respecto a que nos gustaría que nos aportara la empresa, pues de todo lo que hemos dicho, alguna cosa adicional...

JS: No, de todas formas, yo siempre he dicho que cada día trae su propio afán y cada día uno aprende del tiempo y de las personas, solo en este tiempo que he estado en AUTOCOM he estado aprendiendo y como le dije anteriormente y no como dicen por echar cepillo ni por nada he aprendido mucho de la visión de don J, he aprendido demasiado, eso ha fortalecido, mi visión en los negocios, en la parte comercial, porque no es por presión si no porque uno mismo se tiene que convencer, de que esta en una empresa buena y que se hace grande con el esfuerzo de cada uno de nosotros, nosotros somos los responsables de engrandecer la empresa o empequeñecer, no, entonces no hay que ahorrar esfuerzos, para que todos los días que uno venga a trabajar sea un trabajo eficaz para la empresa, que beneficia para uno mismo, porque es el beneficio, no, el trabajo, el salario eso es lo que le da la estabilidad, nos da la estabilidad todos y espero todavía como dicen, dar otros diitas por estos lados, jajaja

TR: Claro don J así va a ser, bueno don J muchas gracias, por el tiempo, por la disposición y bueno gracias.

JS: Gracias.

**Apéndice D. Formato de consentimiento informado**

Esta herramienta se utiliza con el fin de informar a los participantes de lo que sucederá en la investigación (Bernal, 2016), el formato que se utilizó fue el siguiente:

**Autorización para registro y uso de audio con fines pedagógicos**

Quien suscribe, \_\_\_\_\_, mayor de edad, identificado con la C.C. No. \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_, por el presente documento manifiesto que AUTORIZO a los representantes de la Especialización En Gestión Humana de las Organizaciones GR23 de la Universidad Piloto de Colombia, para que registren, graben, utilicen y divulguen en formato escrito y audio que tomen del suscrito en testimonio verbal y escrito.

La Especialización En Gestión Humana de las Organizaciones GR23 de la Universidad Piloto de Colombia será el único dueño de los escritos y los audios en los que sea registrado y tendrá pleno derecho para utilizarlos en propósitos pedagógicos libres de cualquier pago de derechos de autor, regalías o cualquier otra remuneración o compensación.

Reconozco que el suscrito rinde de manera voluntaria las declaraciones

Registradas durante la entrevista.

Firmo esta autorización como acto voluntario y libre, dando fe que lo he leído y comprendo en su totalidad, a los \_\_\_\_ días del mes de \_\_\_\_\_ del 2017.

Firma: \_\_\_\_\_

Nombre: \_\_\_\_\_

C.C. No: \_\_\_\_\_

