

ENTRENAMIENTO EN LOS EQUIPOS DE NEGOCIOS PARA EL ALCANCE DE LOS OBJETIVOS EMPRESARIALES ¹

TRAINING OF BUSINESS TEAMS TO ACHIEVE BUSINESS OBJECTIVES

Diego Cardona- Arbelaez²

José Morelos- Gómez³

Katerina Caraballo⁴

Resumen

El reto que tiene las empresas en entornos cambiantes como actualmente se está viviendo, obliga a la dirección de la empresa a reconocer estrategias y tácticas que posibiliten el alcance de los objetivos propuestos. En ese orden de ideas, dada la importancia que hoy en día adquiere la gestión comercial y su aporte a las finanzas de las empresas, los equipos de negocios se convierten en un gran aliado para las organizaciones. El presente artículo tiene como objetivos reflexionar alrededor del tema de equipos de negocios, la importancia que tiene para las compañías, así como el desarrollo y gestión que motiven equipos plenos y autónomos con liderazgo que puedan contribuir a la consecución de las metas propuestas. El enfoque metodológico que se utilizó fue el cualitativo. Se concluye, que un equipo de negocios es un grupo de personas que trabajan juntas con el objetivo de promocionar y vender productos o servicios de una empresa.

Palabras clave: Equipos de negocios, desarrollo de equipos, liderazgo.

Abstract

The challenge that companies have in changing environments as they are currently experiencing, forces the company's management to recognize strategies and tactics that make it possible to achieve the proposed objectives. In this order of ideas, given the importance that commercial management and its contribution to company finances acquire today, business teams become a great ally for organizations. This article aims to reflect on the issue of business teams, the importance it has for companies, as well as the development and management that motivate full and autonomous teams with leadership that can contribute to the achievement of the proposed goals. The methodological approach used was qualitative. It is concluded that a business team is a group of people who work together with the objective of promoting and selling products or services of a company.

Keywords: Business teams, team development, leadership.

Recepción: Agosto de 2022 / Evaluación: Septiembre de 2022 / Aprobado: Octubre de 2022

¹ Dicho documento se deriva del proyecto de grado de la Maestría en Gestión de las Organizaciones.

² Doctor en Administración. Docente de la Universidad de Cartagena y docente la Universidad Libre. Email: dcardonaa@unicartagena.edu.co, diegoa.cardonaa@unilibre.edu.co Cartagena, Colombia. ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-9123-0156>

³ Doctor en Ciencias Sociales, Mención Gerencia, Director Maestría en Gestión de Organizaciones, Universidad de Cartagena. Email: jmorelosg@unicartagena.edu.co, Cartagena, Colombia, ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-0334-0575>

⁴ Magister en Gestión de las organizaciones de la Universidad de Cartagena. Ejecutiva Comercial del Banco Davivienda. Email: katecahe@hotmail.com. ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-0594-4708>

Introducción

Los equipos de negocios son decisivos para el éxito en las organizaciones ya que representan la cara visible y la fuerza comercial de la empresa. Tienen un impacto directo en los resultados positivos en las organizaciones en el campo financiero, ya que su principal función es generar ingresos y aumentar los negocios.

Además, los equipos de negocios también son responsables de establecer y mantener relaciones con los clientes, identificar sus necesidades y proporcionar soluciones a sus problemas a través de los productos o servicios que ofrece la empresa. Esto ayuda a construir la lealtad del cliente y a mantener una buena reputación de la marca.

En ese sentido, los equipos de negocios son una unidad clave en la estrategia de una empresa y su relevancia se fundamenta en su capacidad para generar ingresos, construir relaciones con los clientes y consumidores y contribuir al crecimiento y éxito a largo plazo de las organizaciones.

El presente documento surge por la necesidad de indagar e identificar sobre la importancia que tiene los equipos de negocios en las empresas, lo que permita el desarrollo de una reflexión sobre la temática señalada.

Referentes Teóricos

En la actualidad, las organizaciones intentan mantenerse vigentes en un mercado altamente competitivo, por lo tanto, los gerentes de estas organizaciones se enfocan en el logro de objetivos en donde el desempeño organizacional en general y en específico el desempeño de los equipos de negocios ocupa un lugar central (García, 2016). En principio se considera que el manejo de las tecnologías actuales, las redes empresariales u otros recursos son suficientes para ser competitivos en una organización, sin embargo, esto no es del todo cierto debido a que se requiere la creatividad, la capacidad y el compromiso de los equipos de negocios que son elementos claves para lograr la máxima eficiencia y eficacia en las organizaciones (Benavides Reina & Pedraza Nájar, 2018).

Los equipos de negocios son grupos de personas que trabajan juntas para vender productos o servicios de una empresa. Estos equipos pueden incluir representantes de negocios, gerentes de cuentas, expertos en productos y otros profesionales relacionados con los negocios.

El objetivo principal de los equipos de negocios es aumentar los negocios y los ingresos de la empresa, identificando oportunidades de negocios, estableciendo relaciones con los clientes potenciales y actuales, y cerrando acuerdos comerciales rentables.

Los equipos de negocios suelen trabajar bajo la dirección de un gerente de negocios o director de negocios, y pueden ser internos o externos a la empresa. Los equipos internos trabajan directamente para la empresa, mientras que los equipos externos, como las agencias de negocios, trabajan en nombre de la empresa como contratistas independientes.

Es de esta manera como las organizaciones más exitosas actualmente a nivel mundial invierten recursos y tiempo en medir, mejorar o mantener el desempeño de los equipos de negocios por medio del desarrollo de la innovación y la productividad de estos (Apaza, 2018). Chiavenato (2000) expresa que considerar estrategias para en los equipos de negocios posibilita implementar al interior de la organización; nuevas políticas de incentivos y compensación para mejorar el desempeño; ayudar a tomar decisiones de promoción o colocación; detectar errores en el diseño de los objetivos y metas o problemas personales que afectan a los empleados; y posibilita evaluar la necesidad de capacitación en esa área. Lo que permite también generar capacidad de resiliencias en

entornos altamente dinámicos Alvarado (2022). Bajo este contexto, se denota la relevancia de los equipos de negocios para las organizaciones en la medida que comienza a ser observada como una fuente potencial para generar eficiencia, mayor productividad y competitividad (Avendaño & Cáceres López, 2019).

En América Latina esto cobra mayor incidencia debido a la oportunidad de crecimiento en los mercados dada la circunstancia de aumento en negocios que esto genera y no se tienen las herramientas para poder afrontar este reto (Castro Vivar et al., 2020). En Perú, de acuerdo con Avendaño & Cáceres López (2019), el 70% de las empresas de ese país existe una afectación de los equipos de negocios debido a que se desconocen estrategias para incrementar los negocios. Esto también sucede en Ecuador, en donde algunos empresarios en un intento por mejorar el desempeño, proactividad e iniciativa laboral en sus trabajadores y equipos de negocios simplemente se limitan a incrementar las remuneraciones sin considerar otros elementos dentro de la gestión comercial (Terán Cadena, 2019).

En el contexto colombiano la situación es similar a la de América Latina, de acuerdo con Martínez et al., (2016) la gestión comercial en las organizaciones ha tenido una expansión en términos de eficiencia durante los años 2012 a 2015 y se espera que esta situación continúe hasta el 2022, en ese marco, Franco Cuartas (2017) expresa que uno de los principales determinantes de ese incremento en los sectores comerciales ha sido el manejo de la gestión comercial al interior de los equipos de negocios como una herramienta para la captación y fidelización de clientes, el cumplimiento de metas y la consolidación de los objetivos estratégicos al interior de las organizaciones del sector.

Diversos trabajos se han realizado en la temática de análisis de gestión comercial, factores claves de los equipos de negocios y su incidencia en el desempeño organizacional, tanto a nivel nacional como internacional.

En Ecuador, una tesis de grado elaborada por León López (2017) propone una mejora en la gestión comercial de una empresa dedicada a la comercialización de artículos para automotores mencionando un primer factor clave para los equipos de negocios. Este trabajo investigativo se fundamenta en que la organización objeto de estudio lleva todo el proceso de gestión comercial en forma manual de tal manera que no se cuentan con registros fidedignos y actualizados de los clientes y su cartera, por lo tanto, esta propuesta se basa en la digitalización del proceso y la mejora substancial que esto conlleva para el cumplimiento de metas operacionales, lo cual constituye un antecedente importante que denota la importancia de los equipos de negocios y sus ordenación para los resultados organizacionales.

Por su parte, Barbagelata Domínguez (2020) plantea un análisis de gestión de negocios aplicadas en una empresa de comunicación en Perú, tomando en consideración que los objetivos de negocios de los equipos comerciales deben ser establecidos con una alta periodicidad y alcanzables, de lo contrario se puede caer en ineficiencias que afecta en gran medida los resultados organizacionales. Es por esto que por medio de unas encuestas dirigidas a los miembros del área comercial de la empresa, se establecen factores claves para el área organizacional en estudio entre las cuales se destacan la mayor parte de los empleados afirman que gestión de negocios es positiva, mientras que la aplicación de estrategia son utilizadas frecuentemente por los trabajadores, específicamente las dimensiones de planes de negocios y logro de objetivos, es por esto que se toman como antecedentes de los factores claves de los equipos de negocios y su incidencia en el ámbito organizacional.

En el contexto colombiano, Niño Flórez et al., (2018) plantean la optimización de la gestión comercial de una empresa de servicios públicos en Duitama, dicha propuesta se

fundamenta en un sistema de gestión de calidad concebido específicamente para la mejora de los procesos comerciales de la empresa, como el manejo de cartera y el proceso de facturación con su respectivo progreso en el aspecto financiero, aportando en gran medida a alcanzar objetivos estratégicos de la compañía y de esa manera entrar en un proceso de modernización de estos.

Por su parte, Ledesma García & Echeverri (2017) expresan que en los últimos años, la economía de Colombia ha crecido satisfactoriamente en ciertos sectores, incluidas las pequeñas y medianas empresas, que desempeñan un papel importante en la economía por su contribución a esta sobre todo aquellas organizaciones basadas en la creación de empleo y desarrollo de ideas innovadoras; sin embargo, estas a menudo presentan fallas en el diseño de su modelo estratégico y la implementación del plan de marketing, por tanto, estas empresas se enfrentan a graves dificultades respecto a su competencia. En ese marco, se plantea un análisis centrado en formular planes de diseño para departamentos comerciales y de negocios incluyendo personal de cargo, perfil y función. El propósito de esto es que una organización pueda planificar, organizar, dirigir y controlar todas las actividades para lograr sus objetivos comerciales.

Ubicándose en investigaciones vinculadas con la gestión comercial en Colombia, García Aguilera (2016) propone modelos de gestión para optimizar las fuerzas de negocios externas, basado en las últimas herramientas digitales y los requerimientos de los clientes, brindando así herramientas generales para que aquellas compañías que requieren modificar sus estrategias de negocios puedan hacerlo, el cual es el caso de la presente investigación.

Desarrollo de Equipos de Negocios

La gestión comercial es el proceso encargado de dar a conocer la organización, enfrentarla y conectarla con el mundo exterior. Esto suele ser responsable de la satisfacción del comprador y del aumento de la participación en el mercado. En este orden de ideas, es necesario desarrollar un sistema adecuado junto con un departamento de compras eficiente y de calidad que permita alcanzar los objetivos anteriormente mencionados (Castelló Muñoz, 2007).

Para Herrero Palomo (2001), la gestión comercial es el proceso en el que la organización interactúa con el mercado y representa el último paso del proceso rentable, que incluye además el análisis de mercado, las tácticas de marketing, la política de marketing, la atención al cliente, entre otros. Esta funcionalidad es un apartado de fundamental importancia para el desempeño de las empresas del tamaño que dicta a qué mercados ingresar, con qué productos o servicios, sus costos y otros puntos de táctica empresarial (De Borja, 2008) (Cardona, 2018)

En cuanto al cumplimiento de metas y propósitos organizacionales, según Salamanca et al., (2014), estos permiten la implementación de estándares para el desarrollo de las diferentes profesiones, con el fin de facilitar la implementación de los objetivos anteriores, con la intención de medir siempre la gestión de los Asistentes en el desempeño de su trabajo, teniendo en cuenta el potencial del ingenio humano y las necesidades de la organización, estos objetivos se diseñan como un mecanismo para el estudio y gestión de procesos para desarrollar la función del talento diferentes tipos de resultados y el desarrollo del pensamiento estratégico organizacional.

De acuerdo con (Conde Pérez, 2015) la cohesión del equipo de negocios es el resultado del trabajo conjunto de los vendedores. Es un proceso dinámico basado en la integración y el equilibrio. El Equipo son todos y con la unión se gana; A través de la diversidad, se logran los objetivos y crece la empresa y sus miembros. El autor (Conde Pérez, 2015) señala algunos de los principios relevantes para unir al equipo de negocios

que son:

1. *Coordinación: Es importante que se logren los objetivos individuales y organizacionales. La alineación es la interfaz entre las metas e intereses personales. Henry Ford, al mencionar la fusión de los objetivos e intereses del equipo, remarcó que "cuando todos se mueven juntos en la misma dirección, la victoria llegará de manera natural"*

2. *La coordinación: permite multiplicar los resultados; el todo es mayor que la suma individualizada de todas las partes. En el deporte, cada jugador de un equipo tiene sus funcionalidades; Sin embargo, solo puedes aspirar a la victoria a través de la coordinación, el ingenio y la dedicación. Los vendedores bien coordinados comprenden más mercados y tienen la capacidad de complementarse entre sí.*

3. *Comunicación Asertiva: La mayoría de los problemas que surgen provienen de una mala comunicación. Los miembros del equipo necesitan interactuar. Para que un engranaje mueva a los demás, debe estar bien engrasado, de lo contrario el movimiento será lento y seguramente dejará de funcionar. Ese lubricante en las interacciones humanas es la comunicación. Posibilita el conocimiento, la comprensión para resolver el problema y su solución.*

4. *Todos somos necesarios: cada miembro de un equipo tiene algo que dar. Hay proveedores que tienen capacidades de análisis; otros son los encargados de presentar y cerrar los negocios. La especialización genera eficiencia y eficacia en la actividad que realizamos.*

5. *Tener la dirección y perspectiva: una vez que tiene una dirección o una meta, puede actuar con razón y determinación. Cada persona y cada equipo debe tener metas y ambiciones. Al igual que la navegación, un equipo de negocios debe tener una brújula y objetivos precisos. Un rasgo común en el que se llevan los grupos es una perspectiva que habilita la imagen de triunfo, la esperanza de un futuro más brillante que evoca un impacto positivo en sus miembros y consumidores. (Conde Pérez, 2015).*

Teniendo en cuenta el entorno empresarial al cual se enfrentan las organizaciones en la actualidad relacionados con la necesidad de incrementar las negocios mediante la implementación de estrategias y factores clave en el equipo de negocios con la finalidad de estimular la gestión comercial planteados anteriormente, se requieren investigaciones científicas que permitan sistematizar todos los hallazgos empíricos recientes planteados en este campo con la finalidad de ofrecer herramientas para que estas organizaciones puedan afrontar estos retos y desafíos del entorno empresarial actual.

Liderazgo y Equipo de Negocios

El liderazgo y sus tipos han sido también estudiados por literatura de la temática en mención, tocando tópicos como; liderazgo transformacional y sistemas de memoria transaccional (Bachrach & Mullins, 2019), es decir, que la progresiva complejidad del trabajo en las organizaciones y la consiguiente adopción generalizada de equipos ha llevado a centrar la atención en los impulsores del desempeño de los equipos de negocios (Friebel et al., 2017), incluyendo una proliferación de investigaciones sobre los procesos de conocimiento, como los sistemas de memoria transaccional entendidos como la división cooperativa del trabajo para aprender, recordar y comunicar el conocimiento relevante del equipo, mientras que una serie de factores relacionados con el proceso, como la intimidad, la frecuencia de la comunicación, el aprendizaje previo también son incluidos en la temática (Rodríguez, 2006; Vélez Bernal et al., 2019).

Asimismo, el liderazgo y rendimiento del equipo (Lin et al., 2019) es otro elemento que resulta fundamental para el éxito de un equipo de acuerdo con la literatura puesto que se han indicado sistemáticamente que los líderes de los equipos son completamente

responsables del desempeño de su equipo (Elron, 1997; Rubio Andrés et al., 2015). Es por esto por lo que los líderes de los equipos son evaluados en su mayoría en función del rendimiento global del equipo y no sólo del comportamiento de sus individuos (Rapp et al., 2020).

De igual forma, se plantean los factores de motivación intrínsecos y extrínsecos de los equipos de negocios y la influencia de esos factores en el rendimiento de los miembros del equipo (Santos Ferreira, 2017) puesto que dirigir empresas y mantenerlas competitivas en el actual contexto económico de inestabilidad generalizada y cambios constantes es un gran reto y de esto son conscientes tanto los equipos de negocios como sus gerentes, en ese sentido, los resultados de estos equipos son decisivos porque son responsables de gestionar y desarrollar toda la relación entre las empresas y sus clientes además de los socios o inversionistas. Dado que las personas son el activo más valioso de cualquier organización y que las conexiones de las organizaciones con los clientes suelen depender directamente del departamento comercial, el rendimiento individual de los empleados de este departamento es claramente un factor crítico para el éxito de las organizaciones en un contexto macroeconómico global cada vez más competitivo y volátil (Salamanca et al., 2014).

Como complemento, también aparece la temática de la diferenciación del intercambio líder-miembro, el liderazgo compartido y la eficacia del equipo (Wang L. et al., 2017), en ese sentido, aunque los líderes desempeñan un papel importante en la configuración de los procesos del equipo y la eficacia de la organización (Karaevli & Zajac, 2013; Szedlak et al., 2015), es más difícil que un líder posea todas las habilidades, conocimientos y capacidades necesarias para liderar todos los aspectos del trabajo del conocimiento, es por eso que plantea que el liderazgo no debe ser realizado por un solo individuo (Kim & Chang, 2018) y el liderazgo informal proporcionado por otros miembros del equipo puede contribuir significativamente a la eficacia del equipo.

Bajo este marco y añadiendo tópicos como la motivación y experiencia en el desempeño (Van der Borgh et al., 2019) cabe resaltar el papel importante de la posición de experiencia laboral de tal manera que, si el nivel de experiencia laboral de un vendedor es común dentro del equipo de negocios, activa la identificación como impulsor de los comportamientos de ayuda, lo que a su vez influye negativamente en el propio rendimiento. Por el contrario, si el nivel de experiencia laboral de un vendedor es único, no activa la identificación como impulsor de la ayuda, pero sí influye positivamente en el efecto de la ayuda sobre el propio rendimiento.

Conclusiones

A manera de conclusiones, un equipo de negocios es un grupo de personas que trabajan juntas con el objetivo de promocionar y vender productos o servicios de una empresa. Estos equipos están compuestos por vendedores, gerentes de negocios y otros profesionales que tienen una experiencia y habilidades específicas para generar demanda y lograr negocios efectivos.

Así mismo, se determina que el trabajo de un equipo de negocios puede incluir tareas como identificar oportunidades de mercado, establecer relaciones con clientes potenciales, realizar demostraciones de productos, negociar precios y términos de negocios, y gestionar el seguimiento y el cierre de negocios. La efectividad de un equipo de negocios es crítica para los objetivos de la empresa y aporta de manera significativa en su rentabilidad y crecimiento.

En la revisión documental también se logra determinar que la influencia de los liderazgos tanto formales como informales han tenido una repercusión en el desarrollo de los equipos de negocios y su influencia en el desempeño comercial.

Referencias bibliográficas

- Apaza, F. (2018). Desempeño laboral en los trabajadores administrativos de la Municipalidad Provincial de Chumbivilcas – Cusco. [Universidad Peruana Union]. https://repositorio.upeu.edu.pe/bitstream/handle/UPEU/1792/Florentina_Tesis_Licenciatura_2018.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Avendaño, Y. M. M., & Cáceres López, J. (2019). Desempeño laboral: una revisión teórica. Universidad Peruana Unión.
- Alvarado, Y. N. R., Cuentas, M. M. C., & Cardona-Arbelaez, D. A. C. (2022). Resiliencia del sector turístico en época de crisis por COVID-19: el caso de la región Caribe colombiana. *Saber, Ciencia y Libertad*, 17(2).
- Bachrach, D. G., & Mullins, R. (2019). A dual-process contingency model of leadership, transactive memory systems and team performance. *Journal of Business Research*, 96(April 2018), 297–308. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2018.11.029>
- Bachrach, D. G., Mullins, R. R., & Rapp, A. A. (2017). Intangible sales team resources: Investing in team social capital and transactive memory for market-driven behaviors, norms, and performance. *Industrial Marketing Management*, 62, 88–99. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2016.08.00>.
- Barbagelata Domínguez, K. R. (2020). Análisis de gestión de negocios aplicadas en la empresa KRB Comunicación [universidad Privada de la selva peruana Facultad de Ciencias Empresariales Escuela Profesional de Administración]. http://repositorio.ups.edu.pe/bitstream/handle/UPS/210/TESIS_KENNY_BARBAGELATA.pdf.
- Benavides Reina, M. R., & Pedraza Nájjar, X. L. (2018). La gestión del conocimiento y su aporte a la competitividad en las organizaciones: revisión sistemática de literatura. *SIGNOS - Investigación En Sistemas de Gestión*, 10(2), 175–191.
- Cardona, D., Balza, B., Henríquez, G., & Torrenegra, A. (2018). El comportamiento del consumidor: estrategias y tácticas del marketing. Editorial Universidad Libre.
- Castro Vivar, K. V., Luna Altamirano, K. A., & Erazo Álvarez, J. C. (2020). Gestión de talento humano para la mejora laboral en el banco solidario. *Telos: Revista de Estudios Interdisciplinarios En Ciencias Sociales*, 22(1), 184–203. <https://doi.org/10.36390/telos221.13>
- Chiavenato, I. (2000). *Administración de Recursos Humanos* (3era. ed). McGraw-Hil.
- Conde Pérez, (2015). Factores de éxito en la Negocios. Universidad de Colima. Disponible en: <http://www.eumed.net/librosgratis/2012b/1228/index.htm>.
- Elron, E. (1997). Top management teams within multinational corporations: Effects of cultural heterogeneity. *Leadership Quarterly*, 8(4), 393–412. [https://doi.org/10.1016/S1048-9843\(97\)90021-7](https://doi.org/10.1016/S1048-9843(97)90021-7)
- Exprúa, J., Lesizza, M., & Rodríguez, L. (2016). Compañía Cervecera de Nicaragua case studies (A) and (B): Branding and adaptive management. *Journal of Business Research*, 69(10), 4477–4483. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2016.03.012>
- Faeni, D. (2016). Cognitive style and composition of employees in shaping intellectual sales team at PT asuransi Jakarta. *International Journal of Applied Business and Economic Research*, 14(5), 3193–3210.

- Franco Cuartas, F. de J. (2017). Estructura y Evolución del Sistema Financiero Colombiano de la banca comercial a la banca de inversión. *Modum*, 1(November), 13–34.
http://revistas.sena.edu.co/index.php/Re_Mo/article/view/1648/1775.
- Friebel, G., Heinz, M., Krueger, M., & Zubanov, N. (2017). Team incentives and performance: Evidence from a retail chain. *American Economic Review*, 107(8), 2168–2203. <https://doi.org/10.1257/aer.20160788>
- García, A. (2016). Cultura de servicio en la optimización del servicio al cliente. *Telos: Revista de Estudios Interdisciplinarios En Ciencias Sociales*, 18(3), 381–398.
- García Aguilera, Y. (2016). Propuesta de acciones para la optimización de modelos de gestión comercial de las fuerzas de negocios externas en bancos del sector financiero colombiano [Universidad Nacional Abierta y a Distancia]. <https://repository.unad.edu.co/handle/10596/13851>
- Karaevli, A., & Zajac, E. J. (2013). When Do Outsider CEOs Generate Strategic Change? The Enabling Role of Corporate Stability. *Journal of Management Studies*, 50(7), 1267–1294. <https://doi.org/10.1111/joms.12046>.
- Kim, T., & Chang, J. (2018). Organizational culture and performance: a macro-level longitudinal study. *Leadership and Organization Development Journal*. <https://doi.org/10.1108/LODJ-08-2018-0291>
- Ledesma Garcia, V., & Echeverri Echeverri, M. E. (2017). Propuesta de un diseño del departamento comercial y de negocios de la empresa LAPROBELL. <https://dspace.tdea.edu.co/handle/tda/255>
- Lin, C. P., Wang, C. C., Chen, S. C., & Chen, J. Y. (2019). Modeling leadership and team performance: The mediation of collective efficacy and the moderation of team justice. *Personnel Review*, 48(2), 471–491. <https://doi.org/10.1108/PR-10-2017-0313>
- Martínez, A., Luis A. Zuleta, Misas, M., & Jaramillo, L. (2016). La competencia y la eficiencia en la banca colombiana. <http://hdl.handle.net/11445/3298>
- Mullins, R., Menguc, B., & Panagopoulos, N. G. (2019). Antecedents and performance outcomes of value-based selling in sales teams: a multilevel, systems theory of motivation perspective. *Journal of the Academy of Marketing Science*. <https://doi.org/10.1007/s11747-019-00705-2>
- Mullins, R. R., & Panagopoulos, N. G. (2019). Understanding the theory and practice of team selling: An introduction to the special section and recommendations on advancing sales team research. *Industrial Marketing Management*, 77, 1–3. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2018.03.001>
- Rapp, A. A., Petersen, J. A., Hughes, D. E., & Ogilvie, J. L. (2020). When time is sales: the impact of sales manager time allocation decisions on sales team performance. *Journal of Personal Selling and Sales Management*, 40(2), 132–148. <https://doi.org/10.1080/08853134.2020.1717961>
- Rodríguez, E. (2006). El proceso de toma de decisiones estratégicas en las universidades públicas. *Calidad En La Educación*, 47–63. <http://dialnet.unirioja.es/servlet/extart?codigo=2060365%5Cnhttp://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2060365&orden=76037&info=link>
- Rubio Andrés, M., Gutiérrez Broncano, S., & Montoya Monsalve, J. N. (2015). Could innovative teams provide the necessary flexibility to compete in the current context? *Cuadernos de Gestión*, 15(1), 145–164. <https://doi.org/10.5295/cdg.130446mr>

- Salamanca, Y. T., Río Cortina, A. Del, & Ríos, D. G. (2014). Modelo de gestión organizacional basado en el logro de objetivos. *Suma de Negocios*, 5(11), 70–77. [https://doi.org/10.1016/s2215-910x\(14\)70021-7](https://doi.org/10.1016/s2215-910x(14)70021-7).
- Santos Ferreira, T. (2017). Motivational factors in sales team management and their influence on individual performance. *Tourism & Management Studies*, 13(1), 60–65. <https://doi.org/10.18089/tms.2017.13108>
- Shahzad, F., Shaikh, A. R., Qazi, A. A., & Sattar, M. M. (2019). Anytime distribution – a case of gender differential in sales performance. *Emerald Emerging Markets Case Studies*, 9(3). <https://doi.org/10.1108/EEMCS-08-2019-0209>
- Srivastava, M., & Luthia, M. (2017). Contemporary Conceptualization of Customer Orientation in Indian Banking and Financial Services. *Journal of Business Management Studies*, 13(19). <https://doi.org/10.5958/2321-2012.2017.00003.3>.
- Szedlak, C., Smith, M. J., Day, M. C. & Greenlees, I. A. (2015). Effective behaviours of strength and conditioning coaches as perceived by athletes. *International Journal of Sports Science and Coaching*, 10(5), 967–984. <https://doi.org/10.1260/1747-9541.10.5.967>
- Terán Cadena, A. M. (2019). Engagement como factor que influye en el desempeño laboral de un área comercial de una institución de educación superior de la ciudad de Quito [Universidad de las Américas, Quito]. <http://dspace.udla.edu.ec/handle/33000/11841>
- Van Der Borgh, M., de Jong, A. & Nijssen, E. J. (2019). Why helping coworkers does not always make you poor: The contingent role of common and unique position within the sales team. *Industrial Marketing Management*, 77(September), 23–40. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2017.09.007>
- Vélez Bernal, O. I., Beltrán Ríos, J. A., López Giraldo, J. A., & Arias Vargas, F. J. (2019). Asociatividad empresarial y liderazgo ambidiestro como generadores de innovación. *Revista de Ciencias Sociales (Ve)*, 25(2), 51–72. <https://doi.org/10.31876/rsc.v25i2.27333>
- Wang, L., Jiang, W., Liu, Z., & Ma, X. (2017). Shared leadership and team effectiveness: The examination of LMX differentiation and servant leadership on the emergence and consequences of shared leadership. *Human Performance*, 30(4), 155–168. <https://doi.org/10.1080/08959285.2017.1345909>