Vigilada Mineducación

MOTIVACIÓN DE LOS VENDEDORES DE ALTO RENDIMIENTO: ESTUDIO DE CASO DE UNA EMPRESA ASEGURADORA DE MEDELLÍN

JUAN CAMILO MORENO MARTÍNEZ

Trabajo de grado para optar al título de
Magíster en Desarrollo Organizacional

Asesor
Psc. PhD Francisco López Gallego

UNIVERSIDAD EAFIT
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN
MAESTRÍA EN DESARROLLO HUMANO ORGANIZACIONAL
MEDELLÍN
2022

CONTENIDO

RESUMEN *6*

ABSTRACT *8*

INTRODUCCIÓN *10*

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA *12*

Problema de investigación: 12

La empresa aseguradora 15

JUSTIFICACIÓN *16*

OBJETIVOS. *17*

Objetivo General: 17

Objetivos Específicos: 17

MARCO TEÓRICO *18*

Conceptualización sobre la motivación 18

Tipologías sobre la motivación 29

Tipologías de actitud 31

¿Qué funciona y que no en la motivación? 38

DISEÑO METODOLÓGICO *46*

Enfoque de la investigación 46

Sujetos participantes en el estudio 48

Técnicas de recolección de la información 49

Análisis de la información 50

CONSIDERACIONES ÉTICAS *51*

DESARROLLO Y ANÁLISIS DE RESULTADOS *52*

Motivadores internos y externos vendedores de alto rendimiento 53

Motivadores internos 54

Motivadores externos: 57

Motivadores internos y externos vendedores de bajo rendimiento: 77

Motivadores internos 77

Motivadores externos 80

Elementos comunes y diferenciadores *92*

Otra consideración 96

CONCLUSIONES *97*

REFERENCIAS *100*

ANEXOS *104*

Anexo A. Consentimiento Informado de Participación en Proyectos de Investigación. 104

Anexo B Guía de entrevista 106

LISTA DE TABLAS

Tabla 1. Acciones que funcionan o no 40

Tabla 2. Características sociodemográficas..... 52

Tabla 3. Organización de la información 1 63

Tabla 4. Organización de la información 2 64

Tabla 5. Organización de la información 3 65

Tabla 6. Organización de la información 4 67

Tabla 7. Organización de la información 5 68

Tabla 8. Organización de la información 6 70

Tabla 9. Organización de la información 7 72

Tabla 10. Organización de la información 8 74

Tabla 11. Organización de la información 9 76

Tabla 12. Organización de la información 10 83

Tabla 13. Organización de la información 11 85

Tabla 14. Organización de la información 12 86

Tabla 15. Organización de la información 13 88

Tabla 16. Organización de la información 14 90

Tabla 17. Elementos comunes y diferenciadores..... 95

LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Pasos de la investigación cualitativa 48

Figura 2. Motivadores internos y externos de los vendedores de alto rendimiento entrevistados 54

Figura 3. Motivadores internos y externos de los vendedores de bajo rendimiento entrevistados 77

RESUMEN

Objetivo: Reconocer lo que motiva a los vendedores de alto rendimiento de una empresa de seguros de la ciudad de Medellín, Antioquia, Colombia. **Método**: investigación con enfoque cualitativo, estudio de caso, con 14 participantes de una empresa aseguradora de la ciudad de Medellín, considerados por la empresa como vendedores de alto rendimiento (9 personas) y de bajo rendimiento (5 personas). Mediante videoconferencia por la plataforma TEAMS, se les solicitó participar previo consentimiento informado en el cual se explicó el objetivo y alcance del estudio y la voluntariedad de participar o no, en el mismo. Encuesta semiestructurada que contempló algunos datos sociodemográficos. Se realizó transcripción y análisis textual de las entrevistas, conservando en todo caso el diseño emergente y flexible que requiere este tipo de diseños. **Pregunta de investigación**: ¿Cuáles son los “móviles” internos y/o externos que llevan a los vendedores a tener un alto rendimiento en una empresa de seguros de la ciudad de Medellín, Antioquia, Colombia? **Resultados**: En su mayoría los entrevistados hace parte del grupo de adultos jóvenes, principalmente mujeres. Los motivadores internos para las personas de alto rendimiento en ventas fueron entre otros la satisfacción con el deber cumplido, la autonomía y la libertad y el bienestar económico. Los externos fueron lo económico, las características del jefe, el ambiente laboral y los beneficios de la empresa. Para los de bajo rendimiento los motivadores internos fueron entre otros, las metas propias, la libertad y la posibilidad de trabajar con la familia. A nivel externo consideraron que lo económico, los beneficios de

la empresa, el apoyo de la empresa, las características del jefe, el reconocimiento, y la oportunidad de competir. **Conclusión** Existen elementos de motivación internos y externos que influyen en el rendimiento, y el rendimiento a su vez en la motivación, tanto para vendedores de alto como de bajo rendimiento. Así mismo, existen unas cuantas similitudes y varias diferencias entre ambos grupos de vendedores en los que los motiva tanto de manera interna como externa.

Palabras claves:

Motivación, rendimiento, ventas, trabajo, ambiente laboral.

ABSTRACT

Objective: To recognize what motivates high-performance salespeople of an insurance company in the city of Medellin, Antioquia, Colombia. **Method**: research with qualitative approach, case study, with 14 participants from an insurance company in the city of Medellin, considered by the company as high performance salespeople (9 people) and low performance (5 people). Through videoconference via the TEAMS platform, they were asked to participate after informed consent in which the objective and scope of the study were explained, as well as the voluntary nature of their participation or not. Semi-structured survey that included some sociodemographic data. The interviews were transcribed and analyzed verbatim, preserving in any case the emergent and flexible design required by this type of design. **Research question**: What are the internal and/or external "motives" that lead salespeople to have a high performance in an insurance company in the city of Medellin, Antioquia, Colombia? **Results**: Most of the interviewees are young adults, mainly women. The internal motivators for high sales performance were, among others, satisfaction with the duty fulfilled, autonomy and freedom, and economic well-being. The external motivators were economic, the characteristics of the boss, the work environment and the benefits of the company. For low performers, the internal motivators were, among others, their own goals, freedom and the possibility of working with their family. At the external level, they considered economic, company benefits, company support, the characteristics of the boss, recognition, and the opportunity to compete. **Conclusion** There are internal and

external motivational elements that influence performance, and performance in turn influences motivation, for both high and low performing salespeople. Likewise, there are a few similarities and several differences between the two groups of salespeople in what motivates them both internally and externally.

Key words:

Motivation, performance, sales, job, work, work environment.

INTRODUCCIÓN

Este trabajo de grado tuvo como propósito general identificar los factores relacionados con la motivación de los vendedores de alto rendimiento y compararlas con aquellos cuyo rendimiento es menor, por medio de entrevistas semiestructuradas que se aplicaron a 14 personas (9 de alto rendimiento y 5 de bajo rendimiento) que hacen parte de una empresa aseguradora de la ciudad de Medellín.

Para este trabajo se implementó una investigación con enfoque cualitativo tipo caso, con alcance descriptivo e interpretativo. Las entrevistas se realizaron mediante videollamada a aquellos que fueron remitidos por la empresa aseguradora, quienes informaron quienes era considerados como personas de alto y quienes de bajo rendimiento en ventas.

La empresa contactada es una aseguradora que diseña, comercializa y presta servicios en seguros en Colombia desde hace más de 50 años. Su propósito organizacional está centrado en la generación de desarrollo y bienestar para sus actores claves. Para la operación de este negocio tiene diferentes canales. En este estudio de caso, se seleccionaron a algunos de los vendedores de la regional Antioquia.

La información se resumió en matrices por cada uno de los sujetos entrevistados que contenían las categorías, las subcategorías y las respuestas de cada persona. Los resultados muestran semejanzas y diferencias entre las motivaciones internas y externas de los dos grupos entrevistados.

La información derivada de este trabajo se compartirá con la aseguradora, en tanto permite identificar de viva voz lo que motiva y lo que desmotiva a sus vendedores y poder establecer orientaciones de largo plazo para el mejoramiento continuo de sus productos y servicios.

La motivación para desempeñar una tarea, una función, asumir un rol, dirigir en muchos casos, en fin, una serie de acontecimientos humanos ha sido estudiada por diversos autores, desde diferentes concepciones, principalmente psicológicas.

Es un tema de controversia porque algunas corrientes administrativas consideran que debe ser estudiada desde el conductismo, otras desde la teoría del desarrollo humano y así, tantas posturas como escuelas existen. Sí es claro que sin motivación no hay logro, no hay estímulo para crecer, no hay pasión.

Se presenta el planteamiento del problema, seguido de un marco de referencia que da cuenta desde diferentes autores el tema de la motivación; posteriormente los objetivos que acompañaron esta investigación, la ruta metodológica seguida, los resultados y las principales conclusiones.

Se espera que este trabajo se constituya en un aporte para entender el comportamiento de las personas en relación con su rendimiento como vendedores, que, aunque no permita tipificar, si se indican algunas tendencias que se acercan a motivadores comunes de los vendedores.

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Problema de investigación:

Una empresa con ánimo de lucro busca precisamente generar utilidades para los accionistas o dueños de la misma. Basado en esto, es importante gestionar los gastos y generar la mayor cantidad de ventas posibles en un período determinado. Las ventas son las generadoras de los ingresos en una empresa y el rendimiento de esta área permite la sostenibilidad, el crecimiento y el desarrollo de la misma (Asturias Corporación Universitaria, s.f).

Una de las formas para vender es a través de los vendedores, es decir, aquellas personas que se encargan de asesorar, recomendar y persuadir a los compradores para que adquieran los productos y/o servicios que la empresa ha diseñado y generar relaciones de largo plazo con los clientes. Es por ello, que las empresas destinan recursos económicos, administrativos y humanos para diseñar procesos de reclutamiento y selección del personal idóneo en ventas, procesos de capacitación y/o entrenamiento que permitan adquirir conocimientos teóricos y desarrollar habilidades comerciales, y procesos encaminados a motivar a sus vendedores, toda vez que de esta manera esperan obtener mayores y mejores resultados.

El proceso de motivación requiere continuamente diseñarlo y desarrollarlo en la relación que se tiene con los vendedores, pues ellos se encuentran permanentemente avocados a recibir negativas en su función principal, que es la de vender, lo cual puede

afectar la percepción que se tiene sobre el rol comercial, y, por ende, sobre su rendimiento.

"La palabra motivación deriva de "motivo" y este del latín motivus (movimiento)" (Etimologías, s.f, párr.1). Podría decirse entonces que "la motivación es la causa de una acción" (Etimologías, s.f, párr.1), en otras palabras, lo que direcciona el comportamiento. Esperta (s.f), la firma de consultoría española en optimización del talento, afirma que "todo comportamiento está motivado (…) nadie hace nada sin una motivación propia (...) en cualquier negocio, la gente motivada es más productiva que la que no está" (Anders, 2021, p.25). Diferentes autores han desarrollado teorías acerca de la motivación, en donde muestran que hay diferentes factores o elementos motivacionales que influyen en el comportamiento (Frederic Skinner, Abraham Maslow, Douglas McGregor, David McCelland, Frederick Hezberg, Victor Vroom, Edwin Locke, Clayton Alderfer, entre otros, citados por Castillero y Cepero, s.f). Teniendo en cuenta lo anterior, la motivación tiene efecto en el rendimiento esperado.

Algunas empresas centran sus esfuerzos, desde sus áreas de ventas, en diseñar planes de motivación que premien a los vendedores por alcanzar las cuotas o metas que se les piden. Viajes nacionales o internacionales, reconocimientos psicológicos como pertenecer al cuadro de honor, reconocimientos económicos, la adquisición de equipos tecnológicos, formación con expertos, tiempo libre, entre otros, son ejemplos de los premios que se dan a través de los concursos o planes de motivación que usan las empresas para buscar reconocer a los vendedores que tienen

mejor rendimiento. Incluso, algunas veces sucede que son los mismos vendedores, los que una y otra vez, en cada concurso repiten en la consecución de la meta establecida, generando en el ambiente laboral una “categoría” de ser un vendedor de alto rendimiento.

La empresa en su afán de cumplir la meta establecida o excederla sigue dedicando recursos para generar concursos o planes de motivación que premien a esos vendedores, sin embargo, pocas veces se detienen a reflexionar y a encontrar lo que motiva a esos vendedores de alto rendimiento, esos vendedores que alcanza una y otra vez la consecución de la meta.

Siendo, así las cosas, reconocer los elementos que motivan a los vendedores que presentan como característica un alto rendimiento permitirá a la empresa en cuestión tener una visión clara sobre los aspectos que motivan a esos vendedores de alto rendimiento. Así mismo, la empresa podrá utilizar este conocimiento para desarrollar estrategias de motivación más acertadas que lleven a la consecución de los resultados esperados de ventas. Incluso podría suceder que otros vendedores no considerados de alto rendimiento logren vincularse a ese selecta “categoría” de alto rendimiento debido al diseño de estrategias basadas en este nuevo conocimiento.

Teniendo en cuenta lo anterior, el presente ejercicio investigativo pretende dar cuenta de ¿cuáles son los “móviles” internos y/o externos que llevan a los vendedores a tener un alto rendimiento en una empresa de seguros de la ciudad de Medellín, Antioquia, Colombia.

La empresa aseguradora

Es una empresa que diseña, comercializa y presta servicios en seguros en Colombia hace más de 50 años.

Su propósito organizacional está centrado en la generación de desarrollo y bienestar para sus actores claves.

Para la operación de este negocio tiene diferentes canales de venta. En este caso, la empresa seleccionó a algunos vendedores de la regional Antioquia.

Algunos productos que ofrece la empresa son seguros de autos, seguros de motos, seguros de bicicletas y patinetas, seguro obligatoria de accidentes de tránsito (Soat), seguro de salud, seguro de enfermedades graves, seguro de renta diaria, seguro educativo, seguro de pensión, seguro de exequias, seguro de vida, seguro de hogar, seguro de arrendamiento, entre otros.

JUSTIFICACIÓN

Esta investigación es importante porque permitirá conocer los aspectos que motivan a los vendedores de alto rendimiento en la empresa seleccionada, para que de esta manera en un futuro la empresa seleccionada y otros grupos de interés, puedan aplicar estos hallazgos para el diseño de estrategias dirigidas a mejorar el rendimiento del talento humano en ventas, selección de miembros de la fuerza de ventas, estrategias de retención de las mismas, diseños de programas de entrenamiento y programas de motivación. En otras palabras, si se conocen los móviles que hacen que los vendedores de alto rendimiento dirijan su comportamiento hacia el objetivo deseado y alcancen las metas planteadas por la empresa seleccionada, ésta tendrá mejor comprensión del asunto para diseñar estrategias que favorezcan dicho comportamiento lo que podría redundar en mayores ventas y por ende mayores ingresos.

Siendo, así las cosas, a los líderes de la empresa elegida -y de otros grupos de interés-, les interesará conocer esos móviles, pues estarán interesados en aumentar los ingresos para crecer sostenidamente en la industria de seguros. Incluso podría ser considerado de interés general por otros líderes de otras industrias toda vez que a éstos les interesaría incrementar los ingresos.

Asimismo, esta información se podría extrapolar hacia procesos de reclutamiento y selección de los vendedores, así como procesos de formación y entrenamiento de este talento humano.

OBJETIVOS.

Objetivo General:

Reconocer los factores que motivan a los vendedores de alto rendimiento de una empresa de seguros de la ciudad de Medellín, con el propósito de brindar un insumo a la empresa, que le permita la futura construcción de estrategias de selección y retención de los miembros de la fuerza de ventas, y diseño de programas de entrenamiento e incentivos

Objetivos Específicos:

- Identificar los motivadores internos de los vendedores de alto y bajo rendimiento en una empresa de seguros de la ciudad de Medellín, Antioquia, Colombia.
- Identificar los motivadores externos de los vendedores de alto y bajo rendimiento en una empresa de seguros de la ciudad de Medellín, Antioquia, Colombia.
- Comparar los motivadores internos y externos de ambos grupos de vendedores, con el ánimo de encontrar diferencia entre los motivadores de los miembros de los equipos de alto rendimiento con los de bajo rendimiento

MARCO TEÓRICO

En esta sección se presenta el marco teórico en qué se basa y se apoya todo el trabajo de investigación. Se abordarán temas como motivación, teorías de la personalidad.

Conceptualización sobre la motivación

La motivación ha sido estudiada por varias disciplinas a lo largo de la historia. Según Cofer (1988) en su libro “Motivación y Emoción”, menciona que, desde la filosofía, la biología y la psicología se han abordados las concepciones motivacionales. Dicho autor, sostiene que el filósofo francés René Descartes (1596 -1650), los ingleses Thomas Hobbes (1588 - 1679) y John Stuart Mill (1806 – 1873), el ruso Immanuel Kant (1724 - 1804) y el escocés Thomas Reid (1710 – 1796) son algunos de los pensadores que tuvieron una aproximación a lo que se conoce hoy como motivación.

Reid postuló un número de facultades distintas y de características semejantes a motivos, como, por ejemplo, la voluntad, el coraje, la nobleza, como realidades intrínsecas al hombre, de manera que quedara así preservado su carácter racionalista y moral. Lo que, a nosotros, de todas formas, en este momento nos interesa es el hecho de que Reid incluía también el instinto dentro de su esquema, y usa dicha expresión para referirse a una fuerza que se halla al principio de la acción. (Cofer, 1988, p.23)

Desde la biología, al menos hay dos (2) teorías: la mecanicista y la evolucionista que tienen una aproximación hacia aquello que genera una acción: la motivación. La

primera de ellas hace referencia a que todos los sucesos no están definidos por el propósito, sino que están determinados por lo físico o por los procesos fisicoquímicos, o mejor, genéticos (Manrique, 2011).

La segunda de ellas, la teoría de la evolución, expuesta por Charles Darwin, evidencia que las especies más aptas o los individuos más aptos dentro de una misma especie son los que sobreviven. Dicho lo anterior, para ser los más aptos se requiere, en un determinado contexto, desenvolverse mejor que otros, debe tener una mejor adaptación que otros. “La motivación llegaba a constituir una parte esencial del análisis de cómo se efectúa la adaptación” (Cofer, 1988, p.23).

Desde el abordaje psicológico, hay a su vez diferentes perspectivas que abordan aquello que moviliza, que mueve. Freud citado en Fernández (2018), Adler citado en Oberst et al. (2004) y Jung citado en Alonso (2004) son algunos expositores de las teorías psicoanalíticas También hay teorías conductistas, cuyos referentes más connotados son Thorndike, Pavlov y Skinner citados en Pellón (2013). Desde la teoría social está William McDougall citado en Álvaro y Garrido (2007), desde la teoría de la personalidad está Gordon Allport citado en Palacios et al. (2009) y desde el humanismo se encuentra a Carl Rogers, Abraham Maslow y David McClelland citado en Riveros (2014).

En el siglo XIX, aparece Sigmund Freud (1856 – 1839) (Fernández, 2004), médico que se interesó en primera instancia sobre la neurología, para luego llegar a su obra maestra y por lo cual fue, es y será reconocido: el psicoanálisis. Si bien su teoría

es amplia y profunda, en este caso uno de los aspectos básicos de toda su obra, pareciera que tiene relevancia para el presente objeto de estudio.

Este mismo autor manifestó que el ser humano anda permanente atravesado por una tensión entre dos (2) tipos de impulsos que son los que se evidencian en su comportamiento: el impulso hacia la creación o hacia la vida, y el impulso hacia la destrucción o hacia la muerte. Estos impulsos, conscientes o no, son los principios rectores del comportamiento humano, según Freud. Ahora bien, como bien es sabido, también asoció esos impulsos al comportamiento sexual y en otros casos a la agresión, sin embargo, dentro de los motivos de la teoría psicoanalítica, varios de sus discípulos trascendieron estas teorías (Fernández, 2004).

Adler (1870 – 1937) citado en Oberst (2004), médico de la Universidad de Viena (Austria), primero ejerció la medicina y, luego, cuando conoció a Freud se apalancó en esta teoría para adentrarse en el mundo del psicoanálisis. Ahora bien, Adler le dio menos énfasis al tema sexual predominante en la teoría freudiana. Tampoco le dio un gran énfasis al tema del inconsciente y el pasado; por el contrario, se centró, en resaltar el impulso o poder interno que hay por superarse de manera consciente tomando en consideración el contexto en que se desenvuelve la persona (el presente).

Carl Gustav Jung (1875 - 1961) citado en Alonso (2004), médico psiquiatra y psicólogo suizo, se centró en que los impulsos de una persona se mueven en dos vías: una, hacia el interés de definir su propio rumbo, de saber quién es y de búsqueda de

ser independiente y autónomo, conocido como proceso de individuación. La segunda, el proceso de autorrealización tiene que ver con ese deseo de encontrar plenitud.

Mientras Freud estaba trabajando desde el psicoanálisis en Europa, aparecieron otros pensadores norteamericanos que concibieron la motivación desde un punto de referencia distinto al del austriaco. Se trató de una orientación mecanicista, si se refiere desde la teoría de las organizaciones, o si fuese desde la psicología, se le imputaría el concepto del conductismo.

Uno de esos primeros autores fue Edward Thorndike (1874 – 1949), quien trabajó tanto la motivación como el aprendizaje, con animales, donde perros y gatos fueron objeto de estudio al exponerse a diferentes ambientes y en algunos casos a situaciones de hambre. Este ejercicio buscaba acercarse a una motivación explicada por lo objetivo, lo observable, lo evidenciable y lo demostrable y no precisamente por lo subjetivo. Se hizo referencia al aprendizaje como un ejercicio posterior a la motivación. Ésta, la motivación, lo que genera es una acción hacia determinada conducta y cuando la conducta se repite una y otra vez permeada por algún elemento que satisface, es que se da el aprendizaje (López, 2021).

Dicho fenómeno denominado conductismo, tuvo como principal exponente al ruso Pavlov (1849 – 1936) citado en Pellón (2013), quien centró sus esfuerzos por comprender el estímulo que causa una respuesta. Los perros de Pavlov, fueron estudiados sistemáticamente y pudo descubrir que estos animales generaban una reacción (o respuesta) al estímulo adecuado teniéndolo presente, sin embargo,

después de repetirse una y otra vez las mismas condiciones excluyendo el estímulo y habiéndole agregado un factor externo (el sonido de una campana), el perro producía la misma respuesta (salivar). Es, a partir de este experimento, que se empieza a hablar de respuesta condicionada, o como los psicólogos lo nombran, condicionamiento clásico, es decir, que teniendo el estímulo adecuado se puede presentar la respuesta esperada.

Skinner (1904 – 1990) citado en Pellón (2013), psicólogo estadounidense se apalancó en la teoría del condicionamiento de Pavlov para enfatizar más el conductismo y explicó su teoría del refuerzo como factor determinante del conductismo, como eje central para incrementar una conducta (a esto se le conoce como refuerzo positivo), o para eliminar un comportamiento (a esto se le conoce como refuerzo negativo). Entonces, si se pretende que se incremente determinada conducta, deben presentarse refuerzos que generen satisfacción, por el contrario, si se pretende disminuir o eliminar una conducta, se debe retirar el estímulo o prolongar la ausencia del estímulo.

Como conclusión muy importante para el conductismo, la respuesta se puede moldear a través del refuerzo. Todo lo que se debe hacer “es entender la relación entre las conductas y sus consecuencias y manejar condiciones de trabajo que refuercen comportamientos deseables y desalienten conductas indeseables” (Pellón, 2013, p.390).

Clark Hull (1884 – 1952), otro psicólogo norteamericano, quien se basó en las teorías de Thorndike y Pavlov, entre otros, consideró que “la motivación puede caracterizarse del siguiente modo: Una concepción temprana puramente asociativa-psicológica; Teoría de la pulsión; Teoría del incentivo” (Todt, 1982, p.73).

El aporte que hizo Hull basado en los tres (3) elementos anteriores, y que marcó un hito entre los 40 y 50 del siglo pasado fue que el aprendizaje surge de esa relación entre la pulsión (o impulso), el cual es interno y busca reducir la necesidad que alteró el equilibrio y el incentivo el cual es un factor externo.

Aparte de la perspectiva del Psicoanálisis y Conductista, podría decirse que surgió un tercer movimiento, el enfoque humanista. Un contemporáneo a los primeros psicólogos conductistas, claro está, con un enfoque diferente, fue William McDougall (1871 - 1938), un psicólogo norteamericano, que hizo referencia a que “sin instintos no se daría comportamiento alguno, no se daría vida mental. Sin estos primeros movientes no será el hombre más que una masa inerte, un mecanismo sumamente complicado sin poder que lo motivara” (Cofer, 1988, p.31).

Dentro de su teoría, cada instinto tenía su correspondiente emoción y estos fueron atribuidos como irracionales. Es probable que se crea que hasta allí llegó la influencia de McDougall, sin embargo, es justamente esa irracionalidad la que despertó interés en el psicólogo, toda vez que no todos los seres humanos se comportaban de manera irracional, por lo que entonces debería haber otro aspecto que influía en el comportamiento humano: las fuerzas motivacionales, como lo enuncia Cofer (1988).

También es importante señalar que el autor en mención, hizo referencia a instintos o propensiones. En 1932, McDougall detalló dieciocho (18) propensiones, algunas estaban orientadas al mundo físico como lo son el alimento, el sexo, la protección (o seguridad), a manifestarse por encima de los demás, a obtener lo que se es atractivo, entre otros. Cabe señalar que, autores como McClelland equiparan el concepto de propensión o instintos de McDougall como motivos. Los motivos son lo que originan o causan determinado comportamiento. "Dicho de otro modo, la motivación tiene que ver con el *porqué* de la conducta en contraste con el *cómo* y el *qué*"[1]

Gordon Allport (1897 – 1967), a mediados de su vida, hizo una anotación especial que se relaciona con la teoría de la motivación, sostuvo que un bebé principalmente estaría motivado por satisfacer el hambre y el frío, mientras que sería complejo decir que los adultos se moverían por las mismas motivaciones que la de los bebés y que es precisamente a medida que avanzan por la vida que se mueven por otro tipo de motivaciones, toda vez que en ese viaje, el ser humano prefiere probar el mundo y probarse a sí mismo en ese mundo, un camino para volverse el creador de experiencias superiores. Asimismo, hizo referencia a que "no existen motivos simples y

[1] McClelland, David C. (1989). Motivación y Emoción. Estudio de motivación humana, Página 20.

soberanos comunes a todos los hombres. Cada persona es única, del mismo modo en que es única cada cultura" (Cofer , 1988, p.40).

En 1951, Carl Rogers (1902 – 1987), psicólogo humanista estadounidense agregó un nuevo factor en el ejercicio de entender el *porqué* del comportamiento. Se trató de una visión optimista del ser humano, la del impulso hacia la realización, aquello que permite el crecimiento y desarrollo de sí mismo (a) como un proceso y no como un fin, aquello que les permite a los individuos determinar el camino que se quiere seguir, el camino por el cual transitar. "Tal vez Rogers (1955) haya hecho la afirmación más precisa: la naturaleza fundamental del ser humano, cuando funciona en su totalidad, es constructiva y digna de confianza" (Cofer y Appley, 1979, p.652).

Abraham Maslow (1908 – 1970) consideró que no era necesariamente imprescindible concentrarse en listar todas las necesidades o impulsos toda vez que son innumerables. "Tales inventarios son una necedad, porque los impulsos no se ordenan a sí mismos en una suma aritmética de miembros aislados y distintos. Se ordenan, más bien, en una jerarquía de especificidad" (Maslow , 1987, p.10). Basado en ello, señaló cinco (5) categorías o escalas de necesidades, donde para poder avanzar hacia la siguiente escala, era necesario haber tenido satisfacción en la escala previa y las ilustró a través de una pirámide. Las cinco (5) escalas son: fisiológicas (por ejemplo: la sed y el hambre), de seguridad (ejemplo: seguridad física, seguridad en los ingresos, conservar el empleo), de afiliación (ejemplo: la amistad, o el afecto), de

reconocimiento (ejemplo: confianza en sí mismo, reputación) y de autorrealización (ejemplo: alcanzar las metas, alcanzar su potencial, desarrollo espiritual).

Según Maslow (en 1947) las necesidades humanas están distribuidas en una pirámide, dependiendo de la importancia e influencia que tengan en el comportamiento humano. En la base de las pirámides están las necesidades más elementales y recurrentes – necesidades primarias-, en tanto que encima de ellas se hallan las más sofisticadas y abstractas – necesidades secundarias. (Soto et al., 2005, p.24)

Lo anterior, es lo que más se encuentra cuando se hace referencia a Maslow, es decir, se le asocia directamente con la teoría de las necesidades basadas en la pirámide, tal vez porque es uno de los grandes aportes a la teoría de la motivación, aunque no fue el único. ¿Puede pasar qué el ser humano a pesar a pesar de haber cumplido con el cometido, el deseo persiste? Este mensaje lo planteó Maslow en su libro Motivación y Personalidad: “El abandono de las necesidades superiores y el obviar las diferencias entre las necesidades elementales y superiores lleva a la decepción cuando el deseo prevalece incluso después de gratificar una necesidad.

En una persona sana la gratificación no hace cesar el deseo sino que tras un período de satisfacción, se produce una sustitución de deseos y frustraciones más elevados junto con la inquietud y la insatisfacción primeras” (Maslow , 1987, p.266). Al parecer, no se encuentra mayor énfasis en el planteamiento, sin embargo, puede entenderse que Maslow se estaba refiriendo a una motivación recurrente, que se va transformando a medida que se alcanza el deseo.

Posteriormente, apalancado en la teoría de Maslow, aunque con algunas diferencias, clasificado en las teorías hedonistas (placer vs displacer) aparece David McClelland (1917 – 1998), quien recalcó tres (3) necesidades como el aporte principal a la teoría de la motivación: la de afiliación, la del logro y la del poder. La necesidad de afiliación tiene que ver con el interés de pertenecer a un grupo de semejantes, donde se espera mayor colaboración que competencia con sus pares, donde predomina el apoyo y la solidaridad con los demás.

La necesidad de logro se refiere a sentirse atraído por los retos o por las metas, y en donde el esfuerzo para alcanzarlas requiera una destreza que haga esforzar a la persona, en otras palabras, un desafío considerable. La necesidad de poder se puede considerar como aquella en la que se pretende tener una influencia sobre las demás personas y se alimenta del reconocimiento social. Esta necesidad de poder, tiene a su vez dos concepciones, por un lado, está el poder en que se busca obtener provecho para sí mismo y por el otro, está el poder en que se busca obtener provecho para los demás.

McClelland (1953) hizo otro aporte a la teoría de la motivación,

> todos los motivos son aprendidos. Se define un motivo como la reintegración, por medio de una clave, de un cambio en la situación afectiva. Una definición anterior, y tal vez más comprensible dice que motivo es una fuerte asociación afectiva, caracterizada por una reacción de meta anticipada y basada en

pasadas asociaciones de ciertas claves con el placer o el dolor 1951). (Cofer y Appley, 1979, p.373)

Helen Peak (1900 – 1985) autora norteamericana, perteneciente a la teoría hedonista de la motivación, planteó “como propiedades centrales o funciones de la motivación la persistencia de la conducta hacia una meta y la dirección de la conducta” (Cofer y Appley, 1979, p.385), lo cual resulta por una pugna entre dos (2) estados internos de la persona. Esa tensión es la que genera el movimiento, lo que motiva, lo que desenlaza en otras palabras.

En 1959, Frederick Herzberg (1923 – 2000), otro psicólogo norteamericano desarrolló la teoría de motivación e higiene o también conocida como la teoría de los dos (2) factores. La razón de haberla llamado así es que consideró que había unos factores que motivaban y otros que producían lo contrario, desmotivaban. “La expresión higiene, refleja con exactitud su carácter preventivo y profiláctico; es decir, que, si estos factores existen en la organización, por sí mismos no motivan; pero si no existen, sí son desmotivación” (Cofer y Appley, 1979, p.26). Dentro de los factores higiénicos se pueden encontrar elementos como el salario, el ambiente físico, las políticas de la empresa, relaciones entre sus compañeros, y la supervisión. Por otro lado, los factores de motivación son aquellos que deben estar para motivar, es decir, se pueden encontrar elementos como el reconocimiento, los logros, la realización personal, entre otros. Uno de los temas que se puede inferior es que los factores higiénicos que

describió Herzberg tienen que ver con factores externos, mientras que los factores que motivan son factores internos.

Después de haber hecho el recorrido de las tres perspectivas: psicoanalítica, conductista y humanista, se puede evidenciar que en efecto la motivación es aquello que impulsa el comportamiento, es lo que hace mover. No se trata entonces de reconocer si las personas están motivadas, se trata de ampliar la mirada para encontrar eso que está dentro de ellas y que los mueves de manera permanente.

Tipologías sobre la motivación

Siguiendo esa línea, el diccionario de la Real Academia Española define la motivación como “conjunto de factores internos o externos que determinan en parte las acciones de una persona” (REA, 2021, párr.1). Esos factores internos y/o externos tienen en el año 1985 una aparición interesante en la historia de la motivación. Edward L Deci y Richard M Ryan hicieron referencia a dos tipos de necesidad: la intrínseca y la extrínseca.

La intrínseca se puede considerar como “la propensión inherente a involucrarse en los propios intereses y ejercer las propias capacidades y, al hacerlo, buscar y dominar desafíos óptimos” (Reeve , 2002, p.83). Este tipo de motivación surge naturalmente de su ser, de su interior, no es impulsado por un factor externo.

Con relación a la segunda necesidad, la extrínseca se puede decir que es aquella que “proviene de los incentivos y consecuencias del ambiente, como alimento, dinero, alabanzas, atención, calcomanías, estrellas doradas privilegios, fichas,

aprobación, becas, dulces, trofeos, puntos adicionales, certificados, premios, sonrisas, reconocimiento público, unas palmadas en la espalda, galardones y diversos planes de incentivos" (Reeve , 2002, p.84).

Un tema particularmente interesante es que la motivación intrínseca surge de la actividad misma, mientras que la motivación extrínseca "surge de algunas consecuencias independientes de la actividad en sí" (Reeve , 2002, p.84). La experta en temas de liderazgo Susan Fowler (2016), abandona el enfoque de saber si una persona está motivada, para centrarse en porqué se motivan las personas, considerando, en primer lugar, que así hay un panorama más amplio para el entendimiento de la motivación, y, en segundo lugar, declarando que los seres humanos, desde su esencia, ya están motivados, y que, por lo tanto, lo que se debe hacer es guiarlos en el proceso.

La autora plantea que es necesario ir más allá de las teorías tradicionales de motivación, sobre todo, si se pretende salir de aquello que logra resultados en el corto plazo. Para ello, Fowler segmenta su teoría en tres (3) necesidades, y dos (2) tipos de actitudes en un contexto determinado (el asistir a una reunión), sin embargo, se considera que podrían ser extrapolados a otros contextos.

Las tres (3) necesidades son *autonomía, relaciones personales y la competencia*. La *autonomía* "es la necesidad de percibir que tenemos opciones. Es la necesidad de sentir que aquello que hacemos depende de nuestra voluntad. Es la

percepción de que nosotros somos el origen de nuestras acciones" (Fowler, 2016, p.44).

Las *relaciones personales* "es la necesidad de preocuparnos por los demás y de que los otros se preocupen por nosotros. Es la necesidad de comunicarnos con otros sin tener en cuenta segundas intenciones. Es la necesidad de saber que formamos parte de algo más allá de nosotros" (Fowler, 2016, p.49).

La *competencia* "es la necesidad de sentirse efectivo en cualquier reto u oportunidad que tenemos a lo largo del día. Es demostrar que sabemos hacer algo. Es sentir que crecemos y mejoramos".

Tipologías de actitud

Los dos (2) tipos de actitudes son:

> "Actitudes subóptimas" que comprende a su vez la "actitud motivacional indiferente, externa, e impuesta". La "actitud motivacional indiferente" se refiere a "aquello que no se le encuentra valor", la "actitud motivacional externa" tiene que ver con aquello de obtener "más dinero, de mejorar tu status o tu imagen a los ojos de los demás", y, la "actitud motivacional impuesta" está relacionada con lo que se espera de ti. (Fowler, 2016, p.32)

"Actitudes Óptimas" que comprende a su vez la "actitud motivacional aceptada, integrada, e inherente". La "actitud motivacional adaptada" muestra una persona que

puede obtener un “valor significativo, como aprender”, la “actitud motivacional integrada” se basa en que se “relaciona la reunión con un objetivo vital o laboral, como dar voz a una cuestión importante”, y, la “actitud motivacional inherente” tiene que ver con el disfrute simplemente por estar participando de determinado contexto.

Esta misma autora señala que las “actitudes subóptimas” pertenecen a la categoría de “comida basura de la motivación”, y son aquellas que pueden generar un buen rendimiento, sin embargo, no de manera sostenida, en otras palabras, pueden generan resultados en el corto plazo.

Por otro lado, las “actitudes óptimas” pertenecen a la categoría de “comida saludable de la motivación”, si bien “requieren más reflexión y preparación, generan una energía, una vitalidad y una sensación de bienestar de alta calidad que produce resultados duraderos” (Fowler, 2016, p.38).

¿Cómo se articulan, entonces, las necesidades con las actitudes? Fowler describe que, si las necesidades anteriormente descritas no están satisfechas, la respuesta que mostrará la persona estará basadas en actitudes subóptimas, mientras que, sí están satisfechas las necesidades anteriormente descritas, el resultado de los seres humanos irán en armonía con las actitudes óptimas. “La verdadera historia de la motivación es que las personas son aprendices que desean crecer, disfrutar de su trabajo, ser productivos, hacer aportaciones positivas y fomentar relaciones duraderas. Y eso no se debe a fuerzas motivaciones externas a ellos, sino a su naturaleza humana” (Fowler, 2016, p.61).

En la actualidad, las empresas, grandes y pequeñas, realizan o buscan diferentes maneras de motivar a los vendedores para que logren alcanzar las metas asignadas pues de esta manera puede mantenerse o crecer en el mercado en el que actúan.

En su libro “Cómo aprovechar la motivación oculta de su fuerza laboral – Coaching Efectivo”, Marshall J. Cook menciona “tres (3) fuerzas significativas que los hace levantar de la cama en la mañana cuando ninguna otra razón lo haría: La necesidad de alcanzar un logro. El deseo vehemente de aprender. El anhelo de contribuir” (Cook, 2000).

Vinoo Lyer en su libro “Dirección y motivación de las redes de distribución comercial”, menciona 8 aspectos claves de la motivación, - se seleccionan 6 como los más representativos-, a las personas que trabajan en ventas, a saber:

Intentar categorizar y entender los motivos según la jerarquía de necesidades de Maslow. Descubrir sus deseos y sus necesidades, lo cual permitirá negociar mejor con él. Recordar que las compensaciones económicas cubren muchas necesidades y, por lo tanto, son la mejor recompensa. Tener presente, sin embargo, que el reconocimiento, alabanza, promoción y alcance del éxito resultante en una labor también pueden ser motivaciones efectivas y, a veces, más necesarias que el dinero. Si la gente sabe que el trabajo bien hecho recibe una compensación, la compensación es más efectiva. Hay que establecer claramente las expectativas basadas en la remuneración según los resultados, con un esquema de bonificaciones y comisiones

adecuadas. Las personas pueden sentirse motivadas por el trabajo en sí mismo su con ello satisfacen necesidades de éxito y responsabilidad. (Iyer, 1994, 260)

Este mismo autor menciona, el salario, el salario con bonificaciones, las comisiones, incentivos continuos en forma de bonificaciones, como mecanismos de motivación muy importantes a quienes hacen el papel de vendedores en una empresa.

El Profesor asociado de Administración de Empresas de la Unidad de Mercadeo en Harvard Business School, Doug J. Chung, escribió en el 2015 en la revista Harvard Business Review, un artículo denominado “Cómo motivar al personal de ventas”. En este artículo, y no alejándose de lo que usualmente trabaja, el papel que juega el factor económico en la motivación de los vendedores, señala que aunque los sistemas de compensación demasiado complicados tienen sus desventajas, la investigación ha encontrado que un sistema debe incluir suficientes elementos (como el rendimiento trimestral y las bonificaciones por exceso de rendimiento) para mantener a los empleados de alto rendimiento, bajo rendimiento y rendimiento promedio comprometidos durante todo el año. (Chung, 2015, p.54)

En el mismo artículo, hizo referencia a un estudio realizado por dos (2) pensadores, desde la Universidad de California en Los Ángeles Sanjog Misra y, desde Stanford, Harikesh Nair (2011), quienes publicaron un estudio al interior de una empresa de productos ópticos, señalando que los topes o límites que se pone a los vendedores tienen un efecto devastador en las ventas. En el estudio, señalan que la

empresa de productos ópticos eliminó los topes y el resultado fue que las ventas incrementaron un 9% al año siguiente de habérselo recomendado.

Es necesario recordar, que uno de los elementos más usados por las organizaciones para movilizar al vendedor hacia determinado resultado, es el beneficio económico que pueden recibir por realizar la labor de ventas, expresado en salarios y/o incentivos económicos.

Cuando las prácticas de compensación se perciben como justas, aumentan la motivación de los empleados y la flexibilidad de comportamiento, lo que a su vez aumenta la eficacia del servicio al cliente. Además, esta percepción de la equidad también promueve mayores niveles de confianza y cooperación social entre los empleados, aliviando las tensiones en la ambidestreza y positivamente, afectando el crecimiento y el desempeño relativo de las empresas. (Apascaritei y Marta, 2021, p.5).

En el 2018, un estudio realizado por los holandeses Karen Pak y Dorien T.A.M Kooij, y por los noruegos Annet H. De Lange y Marc J.P.M Van Veldhoven denominado “La administración de los recursos humanos y la habilidad, motivación y oportunidad de continuar trabajando”, en el que citaron la teoría Habilidades-Motivación-Oportunidad -AMO- (Appelbaum, Bailey, Berg, & Kalleberg, 2000), señala que “una creencia común en la investigación de recursos humanos es que el rendimiento de los empleados es una función de la capacidad, la motivación y la oportunidad de un empleado. La teoría Habilidades-Motivación-Oportunidad (AMO) se basa aún más en esta premisa, proponiendo que una organización puede afectar positivamente su desempeño al

garantizar que todos los empleados tienen la capacidad y la motivación para realizar su trabajo y la oportunidad de contribuir (Pak et al., 2018).

En esta dirección, es importante reconocer esos elementos externos (o como lo diría Deci: factores extrínsecos), es decir, que son propios de las organizaciones, que al parecer pueden motivar a aquellos que trabajan en el área de ventas como vendedores a tener un mejor rendimiento.

Los autores basados en lo que habían planteado Kanfer, R., Beier, M. E., & Ackerman en el 2013, hacen referencia a que existen tres (3) conceptos alrededor de la motivación que son importantes de mencionar:

La motivación para trabajar, la motivación en el trabajo o la motivación para continuar. La *motivación en el trabajo* se refiere a las cogniciones, afecto y comportamientos que las personas dirigen hacia el logro del trabajo, es decir, la motivación para desempeñarse bien en el trabajo. La *motivación para trabajar* se refiere a las cogniciones, afectos y comportamientos relacionados con la participación, es decir, la motivación para participar en un trabajo. Finalmente, la *motivación para continuar trabajando* se refiere a la intención de trabajar hasta o más allá de la edad de jubilación. (Pak et al., 2018, p.338)

Teniendo en cuenta lo anterior, también se considera relevante reconocer esos elementos internos (o como lo diría Deci: factores intrínsecos), es decir, que son propios de las personas, como, por ejemplo, “el logro del trabajo” que hacen que el rendimiento en ventas sea superior.

Otra publicación, esta vez realizada en Estados Unidos en el 2020 por tres (3) estudiosos del marketing, Valerie Good, Douglas Hughes y Alexander LaBrecque, el cual denominaron “comprender y motivar la resiliencia de los vendedores”, encontró “cómo la resiliencia influye en el rendimiento y cómo los gerentes pueden motivar a los vendedores para que sean más resistentes” (Good et al., 2021, p.33). Si bien, este estudio concentró sus esfuerzos en aquellos vendedores de bajo rendimiento, y consideró otro factor fundamental en el proceso investigativo: la resiliencia, los autores concluyeron que los vendedores intrínsecamente motivados son más resistentes que los vendedores extrínsecamente motivados. Por lo tanto, satisfacer las necesidades internas de los vendedores debería influir positivamente en la resiliencia del vendedor para recuperarse cuando enfrenta desafíos, estrés y adversidad en el proceso de venta. (Good et al., 2021, p.43)

Otro estudio reciente (2019) realizado por Banu Ozkeser, señala que “muchos de los recursos que poseen las empresas pueden ser imitados, a excepción de los recursos humanos”, es por ello que la motivación de las personas para trabajar es un factor importante en el éxito de la empresa. Sin embargo, el punto a señalar aquí es que el ser humano no actúa sólo por motivos económicos y que tiene una serie de necesidades como ser social. (Ozkeser , 2019, p.803)

Vale decir entonces que las necesidades de formación pueden relacionarse con la motivación.

Es importante señalar, que en la actualidad existen empresas que usan como herramienta o técnica de motivación la formación – y por qué no, el entrenamiento - a los vendedores en dos vías: una, de forma generalizada que tiene que ver con entregar herramientas para que el vendedor pueda tener alto rendimiento, y la segunda, de forma selectiva, dirigida hacia aquellos que vendedores que logran y/o superan las metas establecidas por las empresas, donde el acceso a la formación (y/o entrenamiento) con personas expertas o gurús en determinados campos como lo son las ventas, las neuroventas o el mismo desarrollo personal y/o profesional, se entrega como premios.

Ozkeser concluye: Los gerentes deben prestar la debida atención a las actividades de capacitación. No solo debe estar orientado hacia el trabajo, sino también abordar el desarrollo individual del empleado. Por lo tanto, la lealtad y la contribución de los empleados aumentarán. (Ozkeser , 2019, p.810)

¿Qué funciona y que no en la motivación?

Hay un elemento en la ecuación cuando se trabaja en ventas en una empresa y es la figura del jefe o del líder de ventas (o líder comercial). Parece ser, que para algunos vendedores el estilo de liderazgo influye en la motivación de los vendedores. La experta en liderazgo Susan Fowler considera que de por sí “los empleados quieren obtener resultados empresariales y los objetivos asignados (cuando son justos y se han acordado conjuntamente)” (Fowler, 2016, p.150), por ende, propone lo que a su criterio

funciona y lo que no funciona para motivar a los empleados, teniendo en cuenta que "casi todos los líderes están atrapados en sistemas que anteponen el liderazgo al crecimiento. Los sistemas organizativos se basan en la asunción errónea de que se debe reforzar, recompensar o dirigir a las personas para obtener resultados". La autora centra su esfuerzo argumentativo en considerar que el ser humano ya está motivado, y que, a partir de ello, hay prácticas que no funcionan como lo son: "enfatizar demasiado en los datos y la competencia subestimar el aprendizaje; posponer o cancelar continuamente las oportunidades de aprender, desarrollarse y asistir a programas de formación; considerar el error como algo negativo" (Fowler, 2016, p.158).

Dentro de lo que funciona se encuentra: "indagar el interés y el entusiasmo natural de los individuos por los objetivos; enfatizar los objetivos de aprendizaje, no solo de rendimiento; fomentar la reflexión y el crecimiento; legitimar los errores como parte del proceso de aprendizaje" ((Fowler, 2016, p.158).

En conclusión, se puede interpretar de Fowler que, si el líder se esfuerza por comprender porque los empleados se encuentran motivados, y abandona la idea de que hay que motivarlos, podrá ayudarlos a desarrollarse, apoyarlos para poder tener éxito, y orientarlos hacia la consecución de un bien mayor, o como algunos lo llaman ahora: de un "propósito superior".

Para ello propone acciones que funcionan para motivar y otras que no funcionan (ver tabla 1).

Tabla 1. *Acciones que funcionan o no*

LO QUE FUNCIONA	LO QUE NO FUNCIONA
Reconocer y dar por buenas las emociones y sentimientos de los demás	Pensar en ti mismo o decirle a la otra persona "no deberías sentirte así"
Dar información sencilla y descriptiva en lugar de valoraciones o elogios personalizados	Ser moralista y someter tu aprobación a condiciones
Ayudar a los empleados a adaptarse a valores y propósitos relacionados con el trabajo	Valorar los beneficios por encima de las personas
Determinar las acciones dependiendo del bienestar general	No comentar los problemas relacionados con las habilidades de un empleado o castigar su falta de competencia
Valorar sinceramente las necesidades de formación o de habilidades	Considerar que las personas son máquinas incansables
Reservar tiempo para proyectos que motivan inherentemente	
Permitir que tomen decisiones	Presionar y pedir cuentas
Analizar opciones dentro de unos límites	Aprovechar tu posición o tu poder coercitivo
Examinar el interés natural o el entusiasmo por el objetivo	No revelar u ocultar la lógica que hay detrás de tus decisiones
Explicar el por qué y compartir información	

Hablar de tus intenciones abiertamente	
Presentar los objetivos y plazos como una información necesaria para conseguir los objetivos acordados	Imponer objetivos y plazos
Ayudar a los empleados a reconfigurar los objetivos para que tengan sentido para ellos, al tiempo que se alcanzan las metas	Primar las necesidades de la empresa sin prestar atención a las necesidades de los empleados
Dar a los empleados las directrices y los apoyos necesarios para su nivel de desarrollo	Valorar los resultados e ignorar los esfuerzos
Explorar alternativas para estimular la aplicación de estrategias	
Indagar el interés y el entusiasmo natural de los individuaos por los objetivos	Enfatizar demasiado los datos y la competencia
Enfatizar los objetivos de aprendizaje, no solo los de rendimiento	Subestimar el aprendizaje
Fomentar la reflexión y el crecimiento	Posponer o cancelar continuamente las oportunidades de aprender, desarrollarse y asistir a programas de formación
Legitimar los errores como parte del proceso de aprendizaje	Considerar el error como algo negativo

Nota. Tomado de Fowler (2014, pp.42-159)

Andrés Frydman, en su libro Gestión Comercial Efectiva (2004), menciona que, en su experiencia, los líderes de ventas, infructuosamente, usan frases en el ejercicio de las ventas, las cuales categoriza en dos (2) formas:

- De estímulo (vamos, fuerza muchachos, ustedes pueden, fuerza que llega el fin de mes…)
- De amenaza (al que no llega a la meta, no lo puedo defender más; el que no llega a la meta aquí no tiene lugar, son unos flojos…)

En numerosas ocasiones no funcionan ni unas ni otras, porque no se trata de que los vendedores no venden más porque no quieren (aunque puede ser una parte del problema), sino porque no saben concretamente como hacerlo. Para ayudarlos en esto está el coach y por esto es tan importante el cambio en el rol del supervisor" (Frydman , 2004, p.92).

Dentro de las tácticas de motivación que usan las empresas para que sus vendedores alcancen las metas propuestas, aparecen incentivos económicos, premios, bonificaciones, entre otros.

Comisión: es un pago basado en los resultados de corto plazo de un vendedor; por lo general el volumen en dinero o unidades de venta. Puesto que hay un vínculo directo entre el volumen de ventas y el monto de comisión recibida, los pagos por comisión son particularmente útiles para motivar un alto nivel de esfuerzo de ventas. (Johnston y Marshall, 2004, p.411).

Soto et al. (2005), señala que hay una diferencia entre las comisiones y los incentivos monetarios. Las comisiones están directamente relacionadas con las ventas realizadas por el vendedor, en donde se da un porcentaje de estas ventas, mientras que los incentivos monetarios están asociados al cumplimiento de una meta como lo puede ser el cumplimiento de una cuota.

Asimismo, también hay una diferencia entre el incentivo monetario y el incentivo psicológico. Johnston señala que los incentivos monetarios son pagos de incentivos adicionales para estimular el rendimiento. Estos incentivos pueden asumir la forma de comisiones relacionadas con el volumen de ventas o la rentabilidad, o bonos por cumplir o rebasar metas específicas de desempeño (por ejemplo, satisfacer cuotas de determinados productos de la línea de la compañía o en relación con tipos específicos de clientes). Tales incentivos son útiles para dirigir los esfuerzos de los vendedores hacia objetivos estratégicos específicos durante el año, así como proporcionar premios adicionales a los que alcancen los mejores resultados dentro de la fuerza de ventas.

Los bonos constituyen un pago que se hace a un vendedor por el cumplimiento de un objetivo específico. Este pago regularmente no está directamente relacionado con la venta de un producto o servicio, sino con el cumplimiento de la cuota en un período determinado, o con el logro de una meta establecida por la administración. (Soto et al., 2005, p.334)

“Por último, muchas empresas realizan concursos de ventas para estimular un esfuerzo extra dirigido a objetivos específicos de corto plazo (…) Los ganadores de los

concursos reciben más dinero, mercancías, viajes o premios" (Johnston y Marshall, 2004, p.411).

Los concursos buscan retar al equipo de ventas a alcanzar objetivos de corto plazo. Se debe tener en cuenta que los premios no se pueden convertir en un componente permanente del plan de compensación, sino que deben ser diseñados de tal manera que, por metas de corto plazo, los ganadores obtengan premios que realmente los motiven. (Soto et al., 2005, p.335)

Si bien en los incentivos monetarios están mediados por el dinero, en los incentivos psicológicos está mediado por el reconocimiento de los méritos, como por ejemplo lo es el vendedor del mes (o del trimestre), las condecoraciones, las felicitaciones por parte del nivel alto de dirección, entre otros. A este tipo de incentivos psicológicos, Marshall J. Cook lo denomina recompensas simbólicas.

En esta categoría se clasifican los trofeos, los adornos y los juguetes, objetos tangibles con escaso o ningún valor monetario pero investidos de significado simbólico si quien lo otorga y quien lo recibe creen en ese valor" estas recompensas incluyen trofeos y placas de trabajador de la semana/mes/ año", la publicación del perfil ganador en el informativo interno, una foto en la galería de héroes y la almohadilla con el logotipo de la compañía para el ratón del computador. Algunos de los premios más simbólicos son tradicionales: una cena de premiación que reúne a los empleados para honrar a uno o varios de ellos. (Cook, 2000, p.154-155)

Aparte de los incentivos monetarios, de las recompensas simbólicas, Marshall hace referencia a otro tipo de recompensas que podría influir en el rendimiento de los trabajadores en general. Se trata de las recompensas intangibles. “La mayoría de la gente supone que el dinero es el primer motivador positivo del desempeño óptimo. Sin embargo, encuestas de las actitudes de los trabajadores indican que el factor monetario sólo aparece en el cuarto o quinto lugar en la lista de motivadores. Intangibles como “satisfacción con el trabajo”, “oportunidades de aprender”, e “independencia” consistentemente ocupan los primeros lugares en los puntajes.

Recompense a los trabajadores confiando en ellos. Bríndeles un mayor control sobre sus vidas en el trabajo y permítales responsabilidades mayores (…) brinde oportunidades para que los trabajadores incrementen su dominio y sus capacidades, para aprender y crecer, para asumir la propiedad y el orgullo del trabajo que realizan. Ellos se esforzarán por lograr las recompensas inherentes al desempeño mismo, independientemente del concepto que usted tenga de ese desempeño. Brinde los medios y las oportunidades. Ellos harán el resto” (Cook, 2000, p.155).

DISEÑO METODOLÓGICO

Enfoque de la investigación

Este trabajo de investigación tiene un enfoque cualitativo por cuanto no utiliza la estadística para explicar los hallazgos o los resultados de una investigación. Taylor y Bogdan (1996), citados por Cadena-Iñiguez et al (2017) mencionan que “la metodología cualitativa a diferencia de la cuantitativa consiste en más que un conjunto de técnicas para recoger datos, es inductiva y flexible... En la metodología cualitativa el investigador ve al escenario y las personas en una perspectiva holística, sin reducir los fenómenos a variables, sino vistos como un todo… Los investigadores tratan de comprender a las personas en su propio contexto, apartando sus creencias, porque todas las perspectivas son valiosas”.

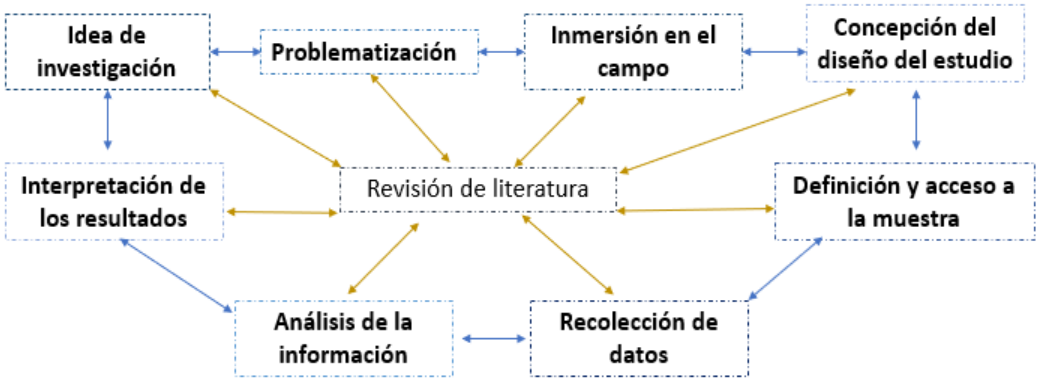
Este enfoque es propio de las ciencias sociales y da respuesta a interrogantes que se fija el investigador de un modo no categórico, es decir, el papel del investigador es más de carácter interpretativo, aunque también descriptivo y exploratorio (Galeano, 2012). Utiliza las palabras de los entrevistados situando la mirada en el discurso y en parte, en la acción de estos sujetos con singularidades históricas y culturales, con diferencias y con maneras de habitar el mundo que les rodea, en este caso, una parte de la vida laboral (Uribe, 2007). En la investigación cualitativa, los resultados más bien son producto de las afirmaciones de los entrevistados, de tal manera que lo que analiza son sus propias palabras.

Es un “estudio de caso”, por cuanto interpreta una situación o parte de ella en un momento del tiempo en un grupo de personas que comparten ciertas características; al respecto, Castro Monge (2010) sostiene que “ofrece importantes resultados e información que no puede ser encontrada por medio de los métodos cuantitativos y que es muy valiosa para la toma de decisiones en las empresas” (Castro, 2010, p.38). Por otra parte, “el método de estudio de caso es una herramienta valiosa de investigación, y su mayor fortaleza radica en que a través del mismo se mide y registra la conducta de las personas involucradas en el fenómeno estudiado… Además, el método de estudio de caso fue aplicado tanto a la resolución de problemas empresariales como a la enseñanza” (Yin, 1989, citado por Martínez Carazo, 2006)

Hernández Sampieri (2014) se refiere a 9 pasos para realizar una investigación de tipo cualitativo que se ilustran a continuación en la figura 1:

Figura 1.

Pasos de la investigación cualitativa



Nota. Tomado de Hernández et al. (2014)

Sujetos participantes en el estudio

Se contactaron 14 personas cuya característica en común es que trabajan en una empresa de seguros de la ciudad de Medellín, considerados por la empresa como vendedores de alto rendimiento (9) y de bajo rendimiento (5). Fueron remitidos por una líder de ventas, previo contacto con ella y explicación del objetivo de la investigación.

Mediante videoconferencia por la plataforma TEAMS, se les solicitó participar leyéndoles y grabando el consentimiento informado en el cual se explicó el objetivo y alcance del estudio y la voluntariedad de participar o no, en el mismo; ninguno de ellos se negó a participar, por el contrario, estuvieron dispuestos a brindar la información de la manera más tranquila y honesta.

Cada entrevista se transcribió para el posterior análisis de la información en categorías y subcategorías apoyadas en los textos significativos de los entrevistados.

Técnicas de recolección de la información

Se diseñó una encuesta semiestructurada que contemplo algunos datos sociodemográficos con el fin de caracterizar la muestra que fue tomada por intención como corresponde a los diseños cualitativos. Las entrevistas variaron en duración, desde 30 minutos hasta 90, dependiendo de la locuacidad del entrevistado.

La pregunta central de inicio después del reconocimiento del entrevistado fue: ¿A usted lo motivan y/o se motiva? También se preguntó ¿Cómo se motiva usted? con el fin de conocer los factores internos de la motivación, y ¿Cómo lo (la) motiva su empresa? con el fin de conocer factores externos de la motivación. A partir de este interrogante se desencadenaron diferentes preguntas y respuestas, alrededor de los aspectos internos y externos que motivan a los vendedores y que constituyen el análisis de la información obtenida.

Cabe señalar que una de las preguntas finales estuvo centrada en si la motivación genera mayor rendimiento en ventas.

Cada respuesta fue revisada a la luz de los objetivos propuestos para observar que no hubiese desviaciones indeseadas de la información, conservando en todo caso el diseño emergente y flexible que requiere este tipo de diseños.

Análisis de la información

Para el análisis de la información se grabaron las entrevistas y se transcribieron; se identificaron las subcategorías con sus respectivos textos significativos de apoyo a cada subcategoría. Posteriormente se identificaron las recurrencias, entendidas como las coincidencias en las afirmaciones y las divergencias, como elementos diferenciadores de los textos de los entrevistados.

Este análisis se graficó en matrices para un mejor entendimiento de los hallazgos.

CONSIDERACIONES ÉTICAS

Este trabajo de investigación ha sido elaborado y desarrollado recogiendo los aspectos éticos relacionados con la confidencialidad de los datos, el anonimato, el respeto por la propiedad intelectual. Todo el soporte documental es de acceso abierto por tanto no hay restricción alguna para su uso siempre y cuando se respeten los derechos de autor. Por tanto, esta investigación ha realizado las citaciones y referenciaciones de acuerdo a la normatividad colombiana e internacional en esta materia.

Tanto el conocimiento derivado de esta investigación, así como los procesos e ideas que surjan durante su desarrollo, se adscriben al marco de propiedad intelectual de la Universidad EAFIT y de su Maestría en Desarrollo Humano Organizacional, perteneciente a la Escuela de Administración.

Cada persona encuestada conoció el consentimiento informado previamente al desarrollo de la entrevista y autorizó su aplicación y el uso de la información derivada de ella para realizar la presente investigación. Cada respuesta dada por los participantes y utilizada en el análisis de la información es textual, es decir, no se alteraron sus respuestas o comentarios.

DESARROLLO Y ANÁLISIS DE RESULTADOS

Se entrevistaron 14 personas, donde el 57% son de sexo femenino y 43% de sexo masculino; con edades entre 20 y 63 años, de diferentes profesiones (Tabla 2).

Todos los vendedores de alto rendimiento se encuentran entre 30 y 63 años, mientras que los vendedores de bajo rendimiento, en su mayoría, son menores de 30 años.

Los vendedores de alto rendimiento en su mayoría tienen un título de pregrado (profesionales), incluso tres (3) de ellos tienen una especialización, mientras que los vendedores de bajo rendimiento solo hay un (1) profesional.

Todos los vendedores de alto rendimiento tienen más de 7 años de experiencia en el cargo en la misma empresa, mientras que los vendedores de bajo rendimiento en su mayoría tienen menos de 4 años de experiencia en el cargo en la misma empresa.

Tabla 2.

Características sociodemográficas

Característica o variable	
Edad	21 - 30: 3 personas – 21% 31 - 40: 6 personas – 43% 41 - 50: 0%

	51 - 60: 4 personas – 29% 61 en adelante: 1 persona – 7%
Sexo	Femenino: 8 personas – 57% Masculino: 6 personas – 43%
Antigüedad en la empresa	Menor a 5 años: 4 personas – 29% 5 a menos de 10 años: 2 personas – 14% 10 a menos de 15 años: 4 personas – 29% 15 a 20 años: 4 personas – 29%
Profesión	Estudiante: 2 personas – 14% Técnico: 1 persona – 7% Tecnología: 2 personas – 14% Profesional: 6 personas – 43% Especialización: 3 personas – 21%

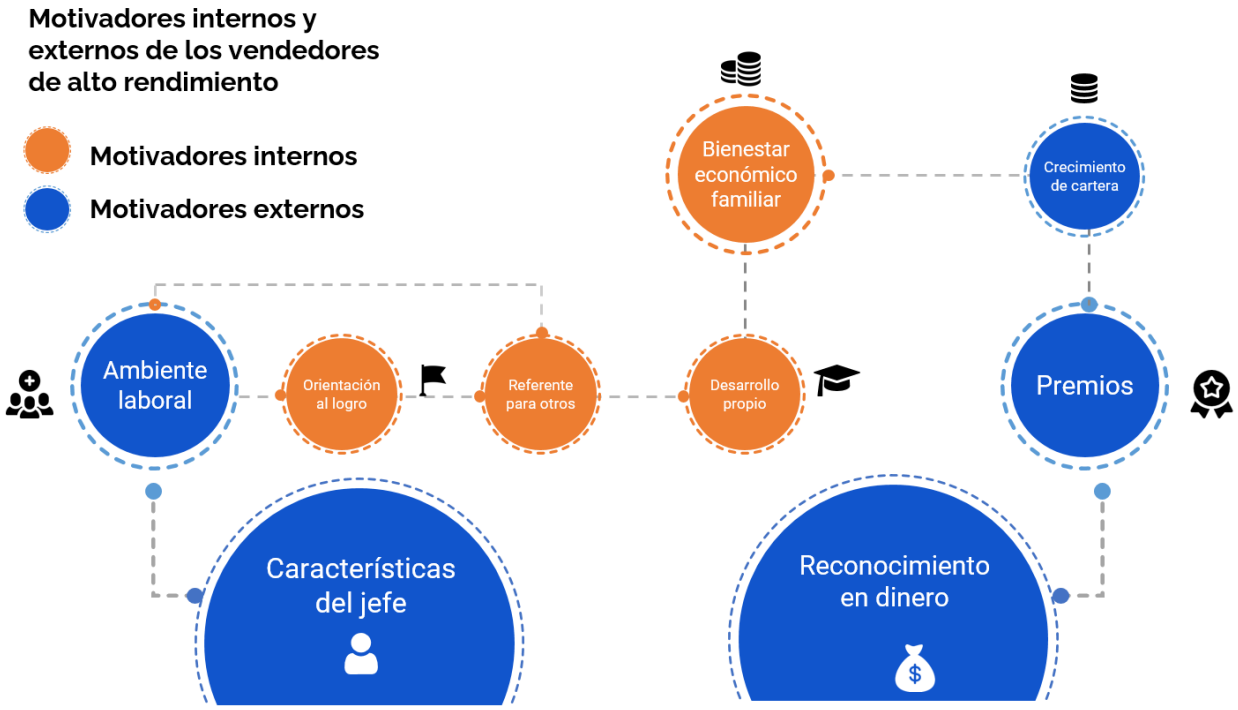
Nota Elaboración propia a partir de las entrevistas del estudio.

Motivadores internos y externos vendedores de alto rendimiento

En la figura 2 se puede observar los motivadores internos y externos de los vendedores de alto rendimiento

Figura 2.

Motivadores internos y externos de los vendedores de alto rendimiento entrevistados



Nota. Elaboración propia.

Motivadores internos

Entre los motivadores internos que señalaron los vendedores de alto rendimiento se encuentran: el logro cumplido y la satisfacción propia, el contenido del trabajo por la autonomía y la libertad que se tiene, el desarrollo propio, el ser un referente para otros, el bienestar económico familiar y el ayudar a otros.

Cumplir las metas (entrevistado 4), cumplir los sueños (entrevistado 1), lograr lo que se propone, y alcanzar los premios (entrevistado 5), tienen algo en común: la satisfacción propia, por haber llegado al lugar que se había planeado, por “haberme demostrado a mí mismo que se puede, es una lucha interna por cumplir lo prometido” (entrevistado 3), y “me trazo metas que quiero lograr y eso me ayuda a materializar mis sueños propios (adquisición de un bien)” (entrevistado 6).

Ahora bien, esa satisfacción propia también tiene un tinte de competencia con el otro, asunto que los motiva. Por ejemplo, algunos lo refieren a estar en las principales posiciones del ranking “saber que estoy en los primeros tres lugares” (entrevistado 3), o lo llevan al concepto de ganancia “me gusta ser el ganador, me gusta brillar” (entrevistado 6), “soy muy competitiva, me gusta alcanzar los premios” (entrevistado 5).

Por último, esa satisfacción propia tiene un enfoque interno basado en dos vías: por un lado, un deseo insaciable, se trata de la ambición como lo dice “soy una persona ambiciosa” (entrevistado 4), y “Trabajar con una ambición, querer estar allá, ponerme un ideal y llegar hasta allá y si adicional me dan regalos mejor” (entrevistado 5). Por otro lado, el tener una mejor calidad de vida “como avanzo en mi calidad de vida” (entrevistado 7) y “trabajar para tener calidad de vida y cumplir con los anhelos que he tenido) (entrevistado 4).

La autonomía y la libertad que se tienen en el trabajo que realizan se pueden asociar al contenido del trabajo. La autonomía en este caso se refiere a la posibilidad de elegir cuales productos vender al tener una oferta amplia de productos “abanico de

posibilidades y oportunidades de crecimiento tanto económicamente como profesionalmente" (entrevistado 7). La libertad se refiere a tener tiempo – y a elegir- para hacer actividades diferentes en el tiempo laboral, como por ejemplo "llevar a mi hijo al colegio, a mi Mamá a una cita" (entrevistado 7), también se refiere a decidir cómo trabajar "me pagan por tomar tinto" (entrevistado 2) y dónde trabajar "se puede trabajar desde donde uno esté si tengo celular o computador, resuelvo todo lo de mi trabajo. Todo en la empresa es fácil" (entrevistado 7).

El desarrollo propio a través de la auto exigencia y/o la autorrealización son otros factores que hace que se movilice hacia el cumplimiento de los objetivos de manera sobresaliente. Desde la auto exigencia, el entrevistado 7 lo menciona así, "me exijo a mí mismo" y el entrevistado 8 señala que "la compañía hace todo, el rendimiento depende de nosotros, a todos se nos puede perder el negocio porque tenemos otras prioridades". Desde la autorrealización, el entrevistado 8 menciona "lograr tener una oficina en otro municipio te hace sentir que se está volviendo más grande el negocio. Tengo definido tenerla en el 2023".

El ser reconocido por los compañeros es un factor de motivación, por ejemplo "que otros compañeros te busquen" entrevistado 3, "que lo tengan a uno como un referente" (entrevistado 5).

La respuesta de "bienestar económico de la familia" es una de las posturas de los entrevistados, se refiere a que, si vende más, gana más y, por tanto, mejores ingresos para el futuro de los suyos ellos "sacar a mi familia adelante" (entrevistado 3).

Pareciera que esta respuesta se debe a que en general es un grupo de personas que ganan bien en materia salarial y que con la cartera que van creciendo con el paso del tiempo, les da tranquilidad para acceder a bienes y servicios fundamentalmente de las personas que dependen económicamente de ellos. En esta misma respuesta se inscribe el tema de mantener el modo de vida actual “seguir viviendo en las mismas condiciones” (entrevistado 2).

El ayudar a otros está enfocado en aportar al “bienestar de la sociedad, de los empleados” (entrevistado 1), “acompañar a la gente, no es vender por vender, es perdurabilidad” (entrevistado 2), en una labor social “significa acompañar a la familia y apoyarlos cuando hay una necesidad apremiante, eso me motiva” (entrevistado 5), o como lo dice el entrevistado 8 “asegurar muchas familias que sé que están desprotegidas da alegría, por dar un pago a alguien que lo necesita”.

Motivadores externos:

Entre los motivadores externos que señalaron los vendedores de alto rendimiento se encuentran: lo económico, los premios, las características del jefe, el ambiente laboral, y los beneficios de la empresa.

Uno de los principales motivadores externos es lo económico. En esta categoría hay varios elementos que motivan: por un lado, está la posibilidad de que la generación de ingresos – o lo que denominan comisiones - no tenga limite, siendo esto algo que tiene una valoración muy importante, ya que de esta forma pueden crecer “la cartera”,

es decir, que al traer nuevos clientes éstos se incorporan al portafolio de clientes que ya están y vienen generado comisiones, y en conjunto los nuevos y los antiguos clientes, suman a un nuevo ingreso haciendo que cada mes se puede tener un negocio más grande, en otras palabras, más clientes más comisiones.

Esta construcción de cartera es atractiva para los vendedores de alto rendimiento no solo por el crecimiento de los ingresos *per se*, sino también porque involucra la posibilidad de ganar y ganar más ingresos, es decir, no hay un límite en la compensación económica, como lo dicen algunos de los vendedores “que me negocio crezca” (entrevistados 2,3,4,8). Cabe señalar que la mayoría de los entrevistados de alto rendimiento consideró que esta compensación sin límites o comisiones sin techo es un factor determinante en la motivación. Y es que en otras profesiones sucede que si eres la mejor empleada igual vas a ganar lo mismo, en cambio cuando se vende en esta empresa “se sabe que, si vendes el doble o el triple, lo voy a recibir” (entrevistado 7). El entrevistado 8 menciona que en las comisiones no existe techo “y esto motiva tanto que nosotros vivimos orgullosos de trabajar en esta empresa”

Otro elemento dentro de lo económico está relacionado con el pago “rápido”. Sucede que, en la empresa en cuestión, lo que se vende en los primeros días del mes se paga en la primera quincena del mes, “incluso antes del mismo 15”, lo que se venda después del 15 y lo que no alcanzó a entrar en el pago de la primera quincena se paga en la segunda quincena del mes, “incluso antes del 30” (entrevistado 7).

Los premios más frecuentes están divididos en: una convención internacional de ventas de duración anual, varios retos con duración trimestral o cuatrimestral, y unas cuantas experiencias con duración mensual. Un elemento común en estas tres (3) acciones que llevan a motivar, es que el tiempo en el que se ejecutan no son las vacaciones de los vendedores, se trata entonces, de sacar un tiempo adicional a las vacaciones. Ahora bien, ninguno de los entrevistados hizo referencia a este tema de disfrutar este tiempo adicional a las vacaciones.

La convención anual es la más deseada dentro de todos los premios para la mayoría de los vendedores de alto rendimiento (excepto para entrevistado 4 y 9). Este premio involucra un viaje internacional, donde los tiquetes, la alimentación, el hospedaje, los recorridos, y el acceso a los lugares más importantes de los sitios visitados están incluidos. Este viaje anual se hace usualmente en el primer semestre del año, reconociendo los resultados del año inmediatamente anterior. También ha existido la posibilidad de recibir un valor representativo en dinero del valor de la convención, para aquellos que no pueden o no desean asistir. Es importante señalar que esta posibilidad de decidir si se asiste a la convención o se recibe en dinero también motiva (entrevistado 7).

Cabe señalar que, para poder acceder a esta convención se hace un ranking, esto quiere decir que no basta con cumplir las metas, a la convención van aquellos que están dentro del ranking, es decir, lo que tuvieron los mejores rendimientos una vez hubiesen cumplido con la meta exigida y no todo aquel que cumplió la meta anual. Este

punto es importante señalarlo, toda vez que “si estoy dentro del ranking, motiva”, sin embargo “si no estoy y cumplí la meta me siento maluco” (entrevistado 3) o “triste” (entrevistado 5). Por otra parte, el ranking “es bueno porque motiva a la competencia de similares características, no solo contigo, sino con otros” (entrevistado 1).

Otro punto para considerar dentro de la convención es que al mejor de los mejores se le otorga la insignia de campeón. Esta distinción genera otro tipo de reconocimientos, como un “trofeo adicional, ser parte del cuadro de honor, aparecer en el periódico y ser el único que sale en la premiación” (entrevistado 3).

Por otro lado, el entrevistado 5 señala que se requiere “de un esfuerzo grande, de stress, de soltar la familia y de un esfuerzo físico para poder estar en la convención”, o como lo señala el entrevistado 8 “la convención internacional requiere mucho esfuerzo, mucha dedicación, de darle relevancia a cada tarea…las cosas buenas requieren esfuerzo, las cosas malas llegan fácil”.

Otro elemento que usa la empresa para motivar y que es percibido así por los vendedores de alto rendimiento, son los retos. Éstos tienen una periodicidad menor que la convención, ya que se centran en períodos cortos, tres (3) o cuatro (4) meses es el período en el que se deben cumplir las metas y así poder acceder a un viaje con destino nacional.

Es importante mencionar, que algunos consideran que la empresa en la que trabajan tiene muchas formas de motivarlos, “son varios motivadores los que tiene la empresa” (entrevistado 7) o “la compañía da muchos incentivos” (entrevistado 8). Esto

es atractivo para los vendedores de alto rendimiento pues no se centra en una sola acción o estrategia, sino al contrario, hay un vademécum de opciones que les permite focalizarse en uno o en varios. Por ejemplo, el destino, tanto en la convención que es internacional, como en los retos que es nacional, en sí mismo motiva (entrevistado 3). De igual manera lo menciona el entrevistado 8, de hecho, señala que “tenemos tanto apego a la internacional, que se trabaja la chiquita para llegar a la grande”.

Las características del jefe son otro motivador. El jefe motiva cuando “le mete compromiso” (entrevistado 3), si “está haciéndole acompañamiento para que la cartera crezca” y “que les duela lo mío” (entrevistado 1), si es “una persona que orienta, que me rete a ver oportunidades, que impulse” (entrevistado 2), que “resalte lo bueno, busquemos estrategias conjuntamente, que de apoyo, un buen ser humano, prudente, respetuosa al otro, educado, no soberbia, y que si no se las sabe que las busque rápido” (entrevistado 5), que “conecte con mis propias ambiciones”, que este preguntando “que necesitas, en que te puedo ayudar, como te ganas la convención”, “que me inyecten motivación” y que se comporte “como un aliado, que conecte con mis sueños y emociones, que me ayude a sacar los negocios pendientes” (entrevistado 6), que “escuche pues el bajo rendimiento tiene muchos porqués, que me exijan, porque sé que estoy creciendo, que tenga confianza hacia mí, que él sabe que estoy buscando y que si no vendí fue porque no hice la gestión. Que esté ahí, que me diga: tranquila, usted es una ganadora. Que dé palabras de motivación que uno pueda sentir, que primero escuche porque el bajo rendimiento tiene muchos porqués. Es una persona que me acompaña, pregunta en qué me puede apoyar” (entrevistado 7). El entrevistado

8 menciona que el líder debe estar “pendiente de nosotros, pregunte: quiere recibir un curso empresarial para que tu negocio crezca”.

Dentro de esta relación jefe – vendedor es el seguimiento/presión que se hace. Por ejemplo, el entrevistado 3 señala que prefiere un “monitoreo constante, un seguimiento personalizado me incentiva para tener más rendimiento”. Por otro lado, están los demás que consideran que se debe hacer acompañamiento y no presión, ejemplo: que “asigne una meta, haga el plan de desarrollo y que confíe en uno, que haga seguimiento, pero no presión” (entrevistado 7), que “si manda cifras solamente, eso afecta la motivación” (entrevistado 6), que si está concentrada solo en las cifras “¿cuánto se fue?, o que diga hay que matarse por esos 10 millones, vaya allí, vaya aquí, es una presión alta” (entrevistado 5), “que me acompañe a ver oportunidades” (entrevistado 2), “que hacer dos (2) o tres (3) veces al año acompañamiento influye en el rendimiento” (entrevistado 1), “mandan las cifras con un código no con nombres, no es una escuelita” (entrevistado 7).

En cuanto al ambiente laboral, se señala: “una empresa totalmente humana, que sean cálidos, cercanos, amables, esto influye en ser feliz en el trabajo, y aunque haya momentos de ansiedad y de angustia, saber que tengo personas que me ayudan, y que vamos a solucionarlo, puedo hacer mil cosas, pero si mi equipo no me apoya a sacar negocios, para qué los voy a hacer” (entrevistado 6).

En los beneficios de la empresa, por ejemplo “la póliza de salud de mi hijo me sale muy económico” (entrevistado7).

Tabla 3.

Organización de la información 1

ORGANIZACIÓN DE LA INFORMACION BRUTA SUJETO A SUJETO (Literal) **MATRIZ 1**		
CATEGORÍAS	**SUBCATEGORÍAS**	**Respuestas Sujeto 1**
Motivaciones internas	Cumplir sueños	Cuando se cumplen los sueños es que vamos por buen camino, gran motivador
	Agradecimiento	Recordándose cómo inició y de donde viene
	Estrategias comerciales propias	Manera de enfocarte en una estrategia de ventas y consecución de clientes
	Bienestar económico familiar	
	Bienestar de la sociedad	Beneficio mutuo vendedor - sociedad
Motivaciones externas	Reconocimiento de la labor por los clientes	Amor, agradecimiento, sonrisas de los otros, una buena atención
	Convención internacional de ventas	No es la supe motivación, pero es una motivación
	Reconocimiento en dinero	Incremento del salario
	Características del jefe	Acompañamiento y seguimiento al plan queriendo que sea mensual
	Ranking de la convención	Por la competencia con el otro

Nota Elaboración propia.

Tabla 4.

Organización de la información 2

ORGANIZACIÓN DE LA INFORMACION BRUTA SUJETO A SUJETO (Literal)		
MATRIZ 1		
CATEGORÍAS	SUBCATEGORÍAS	**Respuestas Sujeto 2**
Motivaciones internas	Libertad y contacto con la gente	Me pagan por “tomar tinto”
	Modo de vida actual	Seguir viviendo en las mismas condiciones
Motivaciones externas	Lo económico	La plata (tranquilidad económica)
	Los otros	Estabilidad económica de los clientes y sus familias, cómo les puedo ayudar
	La convención	No es un fin en sí mismo, pero es un motivador
	Crecimiento del negocio	Que mi negocio crezca
	Características del jefe	Una persona lo oriente, que conozca de los productos, que sea eficiente en su gestión, que me rete, que me lleve a ver oportunidades, que te impulse. Que me acompañe y no esté pendiente de cada negocio, de cada movimiento
	Premios	Me encantan porque me ayudan económicamente

Nota Elaboración propia.

Tabla 5.

Organización de la información 3

ORGANIZACIÓN DE LA INFORMACION BRUTA SUJETO A SUJETO (Literal)		
MATRIZ 1		
CATEGORÍAS	SUBCATEGORÍAS	**Respuestas Sujeto 3**
Motivaciones internas	Reconocimiento propio	Saber que estoy en los primeros tres lugares
	Referente personal	Mi papá fue asesor y en mi casa había muchos trofeos, la vena la traigo desde él
	Ser referencia para otros	Que sus compañeros lo busquen
	Auto superación	Es por el ego, demostrarme a mí mismo que se puede, lucha interna de cumplir lo prometido
	Familia	Sacar a mi familia adelante
Motivaciones externas	Crecimiento de los ingresos	Que cada vez crezcan los ingresos
	Proyectos	Crecimiento de la cartera, tener más activos
	Destino de los viajes	El destino de la convención motiva
	Posición en la convención	Ser campeón de la convención te da un cuadro de honor, sales en el periódico, tienes un trato diferente, los campeones son los únicos que salen en la premiación y les dan un trofeo adicional
	Ranking	Si estoy me motivo, si no, me desmotivo. Maluco cuando cumplo y no quedo en el ranking

	Características del jefe	Que le duela lo mío, que no se muestre indiferente y que le meta compromiso
	Seguimiento	Que sea personalizado me motiva, me incentiva para tener más rendimiento

Nota Elaboración propia.

Tabla 6.

Organización de la información 4

ORGANIZACIÓN DE LA INFORMACION BRUTA SUJETO A SUJETO (Literal)		
MATRIZ 1		
CATEGORÍAS	SUBCATEGORÍAS	**Respuestas Sujeto 4**
Motivaciones internas	Ambición	Me considero una persona ambiciosa
	Calidad de vida	Trabajar para tener calidad de vida y cumplir con los anhelos que he tenido
	Metas	Cumplir las metas
Motivaciones externas	Comisiones	La comisión es buena, las comisiones sin techo motivan
	Capacitación	Ayuda mucho la capacitación, brinda muchas herramientas
	Acompañamiento	Nunca nos dejan solos
	Liderazgo	Una cosa es la motivación, otra la presión y otra el abuso
	Convención	No me motiva a diario
	Lo económico	Mover la caja diaria, que la cartera vaya creciendo

Nota Elaboración propia.

Tabla 7.

Organización de la información 5

ORGANIZACIÓN DE LA INFORMACION BRUTA SUJETO A SUJETO (Literal)		
MATRIZ 1		
CATEGORÍAS	SUBCATEGORÍAS	**Respuestas Sujeto 5**
Motivaciones internas	Competitividad	Soy muy competitiva, me gusta alcanzar los premios
	Sueños	Soñar que lo quiero, planear y tratar de cumplir
	Pasión	Me apasiona hablar con la gente y negociar con ellos
	Deber cumplido	Trabajar con una ambición, querer estar allá, ponerme un ideal y llegar hasta allá y si adicional me dan regalos mejor
	Ayudar a otros - Labor social	Que significa acompañar a la familia y apoyarlos cuando hay una necesidad apremiante, eso me motiva
	Programación neurolingüística	Me motivo a través de la programación neurolingüística: significa ponerse metas, buscar el camino
	Metas	Lograrlas es una pasión
	Reconocimiento	Ser reconocido por los compañeros me gusta, pero no es fundamental para mí
Motivaciones externas	Ranking	Cuando me bajan del ranking me desmotivo
	Convención	Es un motivador
	Económico	Subir el ingreso

	Premios	Son motivadores
	Características del jefe	Si no lo sabe que se las busque rápido, un buen ser humano: prudente, respetuoso, educado, no soberbio, que sepa comunicarse

Nota Elaboración propia.

Tabla 8.

Organización de la información 6

ORGANIZACIÓN DE LA INFORMACION BRUTA SUJETO A SUJETO (Literal)		
MATRIZ 1		
CATEGORÍAS	SUBCATEGORÍAS	**Respuestas Sujeto 6**
Motivaciones internas	Auto superación	Mi motivación soy yo misma,
	Alcance del logro	Me gusta ser el ganador
	Metas propias	Me trazo metas que quiero lograr y eso me ayuda a materializar mis sueños propios (adquisición de un bien)
	Reconocimiento	Me gusta brillar
	Pasión	Si no me apasiona algo no hay poder humano y si me apasiona hago lo que sea
	Estrés	Si no cumplo me genera estrés, eso no me ayuda, soy yo el responsable, aunque lo valoro
Motivaciones externas	Reconocimientos	Me gusta ganar reconocimientos (tener la atención)
	Premios	Me motivan por ejemplo los viajes
	Cartera	Lo que realmente me motiva es el incremento de la cartera que significa mayores ingresos mensuales
	Características del jefe	El jefe tiene que conectar con mis propias ambiciones, que esté pendiente para ver cómo me puede ayudar, cómo

		sacar adelante el complemento (algo que está pendiente para hacer el negocio). Que sea un aliado, que conecte con mis emociones y sueños
	Ambiente laboral	Me motiva que la empresa es humana, amables, cercanos lo que influye en estar feliz en el trabajo, porque saber que no estoy sola que tengo personas que me ayudan a solucionar cosas para salir adelante. Que se conecte con mis sueños, por ej.: quiero cambiar el carro entonces me muestren el camino para cumplir mis metas, que me anime, por ej. vamos con toda esto lo puedes lograr
	Apoyo del Equipo de trabajo	Puedo hacer mil cosas, pero si mi equipo no me apoya a sacar negocios, para qué los voy a hacer

Nota Elaboración propia.

Tabla 9.

Organización de la información 7

ORGANIZACIÓN DE LA INFORMACION BRUTA SUJETO A SUJETO (Literal)		
MATRIZ 1		
CATEGORÍAS	SUBCATEGORÍAS	**Respuestas Sujeto 7**
Motivaciones internas	Calidad de vida	Cómo avanzo en mi calidad de vida, pagar el colegio del niño,
	Libertad	Tener tiempo para hacer las cosas como llevar a mi hijo al colegio, poder ir a citas
	Auto exigencia	Mía y de mis clientes
	Autonomía	Al tener un abanico de posibilidades soy libre de vender lo que quiero
	Libertad	Se puede trabajar desde donde uno esté si tengo celular o computador, resuelvo todo lo de mi trabajo. Todo en la empresa es fácil
Motivaciones externas	Ambiente laboral	Ambiente tranquilo y que somos una familia
	Económico	Pagan a tiempo (lo que haga en los primeros días del mes me lo pagan el 15) y es buena la remuneración. Me motiva saber si vendo, seguro me lo van a pagar a tiempo
	Confianza en la labor	La confianza que me tienen mis jefes

	Incentivos	Económicos, viajes, premios, son varios motivadores los que tiene la empresa
	Otros beneficios	Póliza de salud de mi hijo es muy económica, comisiones sin techo
	Características del jefe	Que me exijan, porque sé que estoy creciendo, que tenga confianza hacia mí, que él sabe que estoy buscando y que si no vendí fue porque no hice la gestión. Que esté ahí, que me diga: tranquila, usted es una ganadora. Que dé palabras de motivación que uno pueda sentir, que primero escuche porque el bajo rendimiento tiene muchos porqués. Es una persona que me acompaña, pregunta en qué me puede apoyar
	Seguimiento	Mandan las cifras con un código no con nombres, no es una escuelita
	Reconocimiento	La empresa le apuesta a viajes, experiencias y dinero

Nota Elaboración propia.

Tabla 10.

Organización de la información 8

ORGANIZACIÓN DE LA INFORMACION BRUTA SUJETO A SUJETO (Literal)		
MATRIZ 1		
CATEGORÍAS	SUBCATEGORÍAS	**Respuestas Sujeto 8**
Motivaciones internas	Labor social	Asegurar muchas familias que sé que están desprotegidas da alegría, por dar un pago a alguien que lo necesita
	Autorrealización	Lograr tener una oficina en otro municipio te hace sentir que se está volviendo más grande el negocio. Tengo definido tenerla en el 2023
Motivaciones externas	Crecimiento del negocio	Crecimiento de la cartera
	Premios y dinero	La compañía da muchos incentivos. Si me gano premios la nómina crece.
	Convención internacional y nacional	Se diferencian en el destino, la convención internacional es un destino internacional, mientras que la convención nacional es un destino nacional. Tenemos tanto apego a la internacional, que se trabaja la chiquita para llegar a la grande. La convención internacional requiere mucho esfuerzo, mucha dedicación, de darle relevancia a cada tarea…las cosas buenas requieren esfuerzo, las cosas malas llegan fácil
	Comisiones sin techo	Motiva tanto que nosotros vivimos orgullosos de trabajar en esta empresa

Jefe	Pendiente de nosotros, pregunta: quiere recibir un curso empresarial para que tu negocio crezca. Calidad como persona, humana

Nota Elaboración propia.

Tabla 11.

Organización de la información 9

ORGANIZACIÓN DE LA INFORMACION BRUTA SUJETO A SUJETO (Literal)

MATRIZ 1

CATEGORÍAS	SUBCATEGORÍAS	**Respuestas Sujeto 9**
Motivaciones internas	Bienestar económico familiar	Sacar adelante a la familia
Motivaciones externas	Facilidad	Tenemos las cosas más fáciles (cotizado res, clausulados), todo a la mano. Considera que es las mas que se preocupa de otras compañías de seguros
	Convención	Es un shampoo, es bueno estar allá con los grandes, son corticas y cansan mucho. Más bien me hago la convención yo mismo y estoy con la familia.
	Premios Nacionales	Si me llegan bien. Yo no vivo de las metas volantes de Sura
	Ingresos	Primero es lo económico

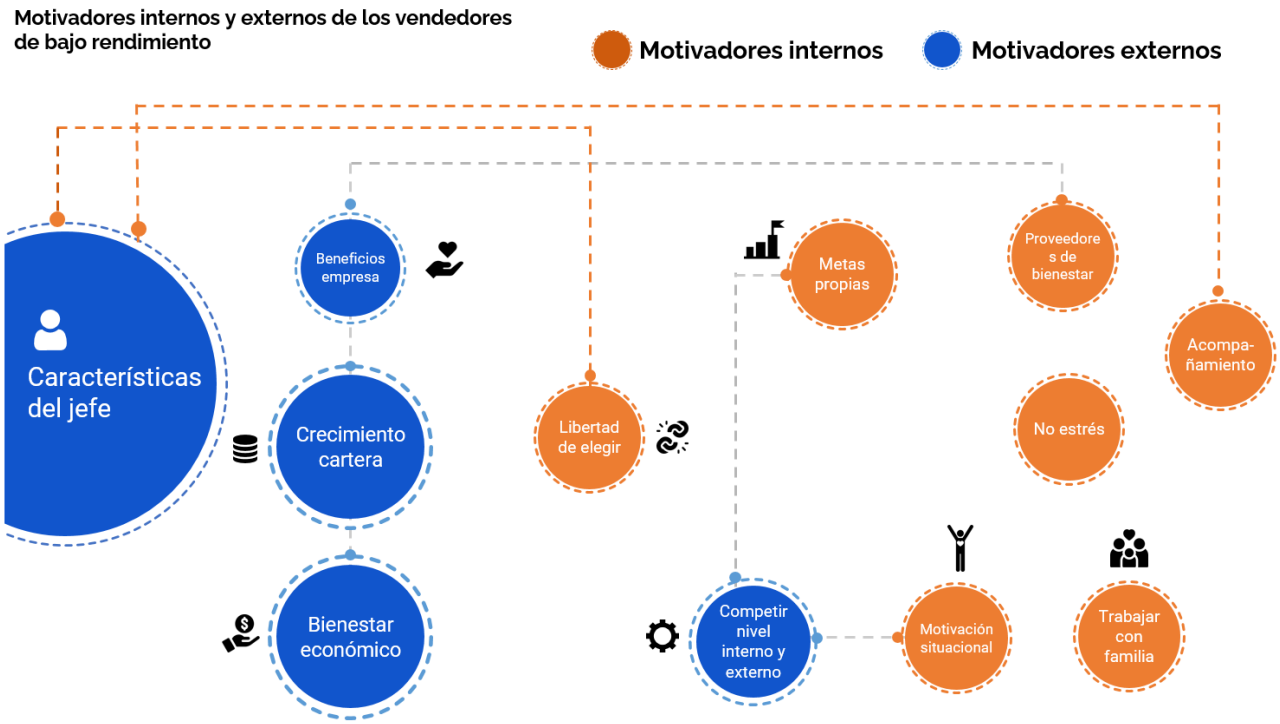
Nota Elaboración propia.

Motivadores internos y externos vendedores de bajo rendimiento:

En la figura 3 se puede observar los motivadores internos y externos de los vendedores de bajo rendimiento

Figura 3.

Motivadores internos y externos de los vendedores de bajo rendimiento entrevistados



Nota. Elaboración propia.

Motivadores internos

Los vendedores de bajo rendimiento señalaron como motivadores internos: las metas propias, el bienestar económico familiar, el contenido del trabajo por la labor que se realiza y la libertad, y la posibilidad de trabajar con la familia.

Las metas surgen como motivador cuando se circunscriben en que sean propias, no necesariamente son las de la empresa, es decir, se tienen como un referente, sin embargo, el esfuerzo se centra en aquellas que definen de manera individual. En un par de entrevistados (10 y 12) se centra en querer ser profesionales, es decir, tener una carrera de pregrado, y para ello están trabajando en esta empresa de seguros, ya que les da los medios económicos para pagar el semestre.

También surge como motivador el bienestar económico familiar, es decir, se piensa que el asesor de seguros de esta empresa es proveedor del bienestar familiar y sobre todo desde el punto de vista económico. Es entonces la decisión del asesor de seguros de cooperar para el bienestar familiar (entrevistados 10 y 12).

Es necesario resaltar que se parte de esas metas y de esa intención de dar bienestar a su familia para luego llegar a hacer un plan de “ingresos para saber cuánto es” (entrevistado 10).

Dentro del contenido del trabajo, el entrevistado 10 menciona que “amo lo que hago en la empresa, que tenga subidas y bajadas, hace parte de los gajes del oficio” y por esa misma vía se encuentra el entrevistado 13 “no es vender por vender, soy más asesora y no vendedora, el vendedor vende sin saber si el cliente lo necesita y luego se va, el asesor escucha, sigue al cliente en sus diferentes momentos de vida. Me levanto feliz, me gusta lo que se y que me va a ir bien”. El entrevistado 12 describe un asunto cíclico entre realizar ventas periódicamente, la motivación y el aprecio por la empresa:

“me siento más motivado cuando se hacen más negocios, así me siento más acompañada, hago más cierres de negocios, y así me gusta más la compañía”.

En el trabajo que realizan los asesores de seguros existe la posibilidad de armonizar el horario laboral con los compromisos personales y familiares. El entrevistado 13 menciona “poder manejar el horario, cada uno se pone su horario de trabajo…si se trabaja disciplinado se ven los resultados”.

Otro elemento es el de tener la posibilidad de trabajar con la familia. En esta empresa existe un modelo que se llama sucesión, donde los actuales asesores cuando se van a retirar pueden vincular a miembros de su familia para que se hagan cargo del negocio que han construido. El entrevistado 13 menciona que ya su hija está encargándose de algunos aspectos del negocio y el entrevistado 14 está recibiendo el negocio de su Padre quien en un período de 2 a 4 años aproximadamente ya no estará como asesor de seguros.

Si bien, este análisis está basado en la motivación, surgieron un par de frases que señalan que este trabajo de ventas en esta empresa tiene una parte que es percibida como algo que no motiva, se trata de lo que denominan “presión”: “no a todos nos motivan igual, no a todos nos deben presionar igual, hay personas que las llaman y se motivan, otras no” (entrevistado 11) y “somos personas muy libres y nos asusta que nos respiren en la nuca” (entrevistado 10).

Asimismo, se encontró que uno de los entrevistados (11) hizo referencia a que la motivación no es un estado definitivo, sino que se va moviendo a lo largo de la vida. A

este se le otorgo el nombre de motivación situacional “de acuerdo a los momentos de vida, en unos momentos me interesa X y en otros Y, en un momento la estabilidad económica y luego ya no va a ser el salario”.

Motivadores externos

Entre los motivadores externos que señalaron los vendedores de bajo rendimiento se encuentran: lo económico, los beneficios de la empresa, el apoyo para realizar la labor que da la empresa, las características del jefe y el reconocimiento, y la oportunidad de competir.

Uno de los motivadores externos más recurrentes es lo económico. Para el entrevistado 12 se trataría de conseguir un bien, y agrega “si se está ganando plata, estaría más motivado”. De esta misma manera lo menciona el entrevistado 13 “la plática lo motiva a seguir trabajando, más ventas va a ser mayor la nómina” y entrevistado 13 quien refiere que "el pago motiva, todas las quincenas me dan ansiedad horrible, me motivo saber que hay unas más altas, una bonificación porque vendí mucho, una bonificación por el día de la familia. Siempre me ha llegado plata, la nómina nunca me ha llegado negativo, es decir, que antes se le debe a la empresa, nunca me ha pasado, pero me daría angustia. La plática lo motiva a seguir trabajando, va a ser mayor la nómina”. Una visión similar tiene el entrevistado 11 quien menciona que se trata de hacer una cartera.

Otro factor es el de los beneficios que da la empresa, como pueden ser los créditos y acompañamientos (entrevistado 10) en procesos de aprendizaje y desarrollo

personal y profesional con terceros expertos como por el ejemplo el que le regalo la empresa en temas financieros tanto a nivel personal como a nivel empresarial.

Es justamente sobre estos procesos que el entrevistado 12 dice que deberían hacerse de manera periódica para motivar. También este entrevistado sugiere que es importante realizar entrenamiento en ventas “que nos de entrenamiento en ventas, como era al inicio, 2 meses y me sentía activo, con más argumentos, que nos den tips” (entrevistado 12). Por su parte el entrevistado 13 señala que cuando la empresa la tiene en cuenta en procesos de formación se siente motivado “me tengan en cuenta en proyectos que la compañía va a sacar, han hecho varias pruebas piloto en los que he estado”.

Un elemento que podría estar relacionado con los beneficios que da la empresa, es el apoyo que la empresa aseguradora ofrece para realizar su labor. El entrevistado 12 y 13 señalan que es relevante el apoyo que da la empresa para visitar clientes llevando personas que les ayuda a cerrar negocios, y el entrevistado 10 también lo reconoce, y adiciona que quisiera que la empresa pautara la imagen del vendedor en las redes sociales de la empresa que representa.

Hay tres principales características del jefe motivador que serían: responder oportunamente “hay veces que no siento ese acompañamiento, no responden dudas, y eso desmotiva” (entrevistado 10), “que nos de entrenamiento en ventas” (entrevistado 12). Acerca del reconocimiento el entrevistado 11 dice que lo motiva más allá de lo económico, lo emocional, es decir, que reconozcan los logros “saber que lo hiciste bien,

saber que este mes cumpliste". Siguiendo esa línea el entrevistado 13 menciona que lo motiva que "la empresa le de ese golpecito en la espalda".

La oportunidad de competir tiene dos aristas: por un lado, se refiere a tener la posibilidad para la convención y para los retos a nivel nacional "de siempre estar peleando así se gane o se pierda" (entrevistado 11). Por otro lado, el entrevistado 10 considera que es mejor cuando se compite entre los mismos de la oficina y va todo aquel que cumpla "antes ganaban los que cumplían de la sucursal, ya hoy no es así, ya es todo el país, yo no le hago fuerza. No quiero tener la frustración, en este ramo somos muy competitivos, la persona que cumplió pregunta a los otros si cumplieron, es una sensación que no es chévere" (entrevistado 10). Acerca de la convención, el entrevistado 13 menciona que no le apunta a la convención "Yo no me enfermo sino gano la convención, trato de hacer las cosas bien, de hacerlo muy metódico, hago cosas para que la cartera no se cancela, hay otros compañeros que por la convención se enferman, y se desesperan, se obsesiona".

Tabla 12.

Organización de la información 10

ORGANIZACIÓN DE LA INFORMACION BRUTA SUJETO A SUJETO (Literal) **MATRIZ 1**		
CATEGORÍAS	SUBCATEGORÍAS	**Respuestas Sujeto 10**
Motivaciones internas	Metas propias	Unas definidas que quiero alcanzar en el tiempo. 1. Ser profesional 2. Bienestar familiar 3. Viajar descubrir
	Metas	Sueños, si no se cumplen, tener una vida tranquila, disfrutar de las cosas que me hacen feliz, no estar con stress porque tengo que cumplir, porque si es así se somatiza.
	Contenido del trabajo	Amo lo que hago en SURA, subidas y bajadas, hace parte de los gajes del oficio. Cuando sea profesional no he pensado en abandonarlo.
	Bienestar familiar	
Motivaciones externas	Calidad humana	Es especial, estas enfermo, cada de galletas para recuperarte con un mensaje, el mensaje es lo importante. También porque el equipo directivo da atención.
	Características del Jefe	Somos personas muy libres y nos asusta que nos respiren en la nuca. No es ya vendiste, ya llamaste, obviamente hay

		meses de meses, a veces es necesario, pero no es el pan de cada día. Más bien buscamos estrategias, adaptadas a la personalidad mía. Hay veces que no siento ese acompañamiento, no responden dudas, y eso desmotiva.
	Beneficios de la empresa	Créditos, acompañamiento parte financiera, valores agregados
	Metas	No me parecen descabelladas. Cuando se cumple maravilloso, otras veces no se cumple. Me llaman a esa presión y les digo así no, pues yo no me voy a enfermar.
	Apoyo	Un reconocimiento al asesor a través de sacarlo en las redes sociales de la empresa presentando al asesor, pauta en red social
	Planes económicos y convención	Antes ganaban los que cumplían de la sucursal, ya hoy no es así, ya es todo el país, yo no le hago fuerza. No quiero tener la frustración, en este ramo somos muy competitivos, la persona que cumplió pregunta a los otros si cumplieron, es una sensación que no es chévere.

Nota Elaboración propia.

Tabla 13.

Organización de la información 11

ORGANIZACIÓN DE LA INFORMACION BRUTA SUJETO A SUJETO (Literal)		
MATRIZ 1		
CATEGORÍAS	SUBCATEGORÍAS	**Respuestas Sujeto 11**
Motivaciones internas	Autorrealización	Lo hago por mí, porque quiero salir adelante
	Motivación situacional	Dependiendo del momento de la vida, en unos momentos me interesan unas cosas y en otros, otras
Motivaciones externas	Económico	Hacer una cartera y moverla
	Comisiones	Motivan las comisiones sin techo
	Oportunidad de competir	De siempre estar peleando así se gane o se pierda
	Reconocimiento	Saber que lo hiciste bien, saber que este mes cumpliste, eso incluido más que el mismo reconocimiento económico

Nota Elaboración propia.

Tabla 14.

Organización de la información 12

ORGANIZACIÓN DE LA INFORMACION BRUTA SUJETO A SUJETO (Literal)		
MATRIZ 1		
CATEGORÍAS	SUBCATEGORÍAS	**Respuestas Sujeto 12**
Motivaciones internas	Sueños y metas al año	Personales y familiares
	Proyecto familiar	En este momento construir una finca
	Profesionalizarse	Continuar carrera profesional
	Contenido del trabajo	Me siento más motivado cuando se hacen más negocios, así me siento más acompañada, hago más cierres de negocios, y así me gusta más la compañía
Motivaciones externas	Económico	Adquisición de un bien. Si se está ganando plata, estaría más motivada.
	Convención	No soy dado a eso, prefiero si trabajo más, tener dinero, yo simplemente trabajo por mis sueños personales
	Capacitación	Que gire alrededor de lo personal y de lo empresarial, y que sea permanente. Me sentiría más motivada, tendría más rendimiento si tuviera capacitación.
	Características del Jefe	Que nos de entrenamiento en ventas, como era al inicio, 2 meses y me sentía activa, con más argumentos. Que el analista acompañe puede motivar un poquito más.

	Entrenamiento en ventas	Motivaría aprender nuevas formas de vender. No dan tips para abordar a clientes, eso me desmotiva.

Nota Elaboración propia.

Tabla 15.

Organización de la información 13

ORGANIZACIÓN DE LA INFORMACION BRUTA SUJETO A SUJETO (Literal)		
MATRIZ 1		
CATEGORÍAS	SUBCATEGORÍAS	**Respuestas Sujeto 13**
Motivaciones internas	Contenido del trabajo	No es vender por vender, soy más asesora y no vendedora, el vendedor vende sin saber si el cliente lo necesita y luego se va, el asesor escucha, sigue al cliente en sus diferentes momentos de vida. Me levanto feliz, me gusta lo que se y que me va a ir bien
	Libertad	Poder manejar el horario, cada uno se pone su horario de trabajo.
	Posibilidad de trabajar con la familia	Ver que la familia este unida en función de la empresa.
Motivaciones externas	Reconocimiento	La empresa le da ese golpe en la espalda.
	Capacitaciones	Me tengan en cuenta en proyectos que la compañía va a sacar, han hecho varias pruebas piloto en los que he estado
	Apoyo	Por parte de la empresa para visitar clientes, llevan a la mascota para ir a donde los clientes
	Premios	El objeto (trofeo) motiva. Yo no me enfermo sino gano la convención, trato de hacer las cosas bien, de hacerlo muy metódico, hago cosas para que la cartera no se

		cancela, hay otros compañeros que por la convención se enferman, y se desesperan, se obsesiona
	Gratitud hacia la empresa	La empresa me ha dado muchas cosas a nivel personal y familiar, que mis hijas han podido estudiar, mi segundo apartamento más grande.
	Económico	El pago motiva todas las quincenas me dan ansiedad horrible, me motivo saber que hay unas más altas, una bonificación porque vendí mucho, una bonificación por el día de la familia. Siempre me ha llegado plata, la nómina nunca me ha llegado negativo, es decir, que antes se le debe a la empresa, nunca me ha pasado, pero me daría angustia. La plática lo motiva a seguir trabajando, más ventas va a ser mayor la nómina.
	Calidad humana	Somos parte de la compañía, no somos fichas, no estamos aislados, somos importantes, somos una familia.

Nota Elaboración propia.

Tabla 16.

Organización de la información 14

ORGANIZACIÓN DE LA INFORMACION BRUTA SUJETO A SUJETO (Literal)		
MATRIZ 1		
CATEGORÍAS	SUBCATEGORÍAS	**Respuestas Sujeto 14**
Motivaciones internas	Posibilidad de trabajar con la familia	Soy la tercera generación, primero fue mi Abuelita, luego mi Padre y ahora estoy yo, continuando el negocio familiar
Motivaciones externas	Crecimiento del negocio	Superación de querer que la empresa crezca. Primero que la empresa crezca, luego la convención, si se gana la convención eso es un dulce, lo importante es que la empresa crezca
	La empresa y apoyo	Hecho de pertenecer a una empresa como estas que se preocupa por uno, le ayuda al crecimiento profesional, ya sea vendiendo o con el conocimiento (que se conozcan los productos y charlas de crecimiento personal)
	Características del Jefe y del equipo	Buenos líderes, saben cómo motivar a las personas, son muy comprensivos, vamos adelante por el otro negocio cuando no vendiste.
	Presión	La presión sirve para cerrar negocios. Como estoy en sucesión es diferente que cuando se es independiente, ellos

	tienen una presión mayor, ellos si tienen un mínimo de ventas, a mí no me lo exigen, a mi es que este en la dinámica

Nota Elaboración propia

Elementos comunes y diferenciadores

Un elemento común es que la mayoría de los entrevistados, tanto de alto como de bajo rendimiento, consideran que motivación y rendimiento van de la mano, es decir, una influye en la otra, y viceversa.

Otro elemento que los agrupa es que están motivados por el trabajo que realizan como asesores de seguros en esta empresa de seguros y en donde el factor de decisión en qué momento trabajan y en qué momento cumplen sus compromisos familiares es primordial.

Haciendo referencia a la familia, tanto vendedores de alto como de bajo rendimiento, los motiva el bienestar económico familiar que ellos puedan entregar.

Algo que está marcado en los vendedores de alto rendimiento es que consideran que se encuentran en un cargo en el que se le puede apoyar a las personas y a la sociedad, y esto es un motivador. En los vendedores de bajo rendimiento esta ayuda a otros no se verbalizó.

Así como hay un sentido de orientación en los vendedores de alto rendimiento en el que aportar a la sociedad motiva, hay una intención de desarrollarse por sus propios medios. También en esta misma categoría de vendedores, el ser reconocido por sus compañeros, sus homólogos, es decir, otros vendedores, es un elemento de motivación para ellos. Estos aspectos no se evidenciaron en los de bajo rendimiento.

En común también se encontró que lo económico los mueve, sobre todo en este negocio en el que ambos grupos señalan que se puede hacer o crecer la cartera. Ahora bien, dentro de lo económico hay una diferencia. Los vendedores de alto rendimiento

señalan explícitamente que los motiva tener una compensación que no limita, es decir, que no tienen tope, mientras que los vendedores de bajo rendimiento no lo resaltaron.

También, se podría decir que la orientación hacia las metas es diferente, ya que mientras los de alto rendimiento las metas que define la empresa son un direccionador de la actividad comercial en donde se busca cumplir, en los de bajo rendimiento pasan a ser un referente y a centrarse en las metas que cada vendedor define.

Con relación al apoyo que da la empresa a través del equipo comercial, si bien esto es valorado por los vendedores de alto y de bajo rendimiento, sobre todo cuando el líder los alienta a salir de un momento difícil como lo es el de la disminución en las ventas, existe también una diferencia que es importante mencionar. Por un lado, los vendedores de alto rendimiento hacen más referencia a tener un equipo que les ayude a solucionar los negocios que no ha podido ser expedidos, es decir, aquellos negocios que están atrancados por alguna razón y requieren del apoyo operativo, y en algunos casos prefieren incluso que sea el jefe directo que se encargue de la situación. En el caso de los vendedores de bajo rendimiento el foco es que los acompañen a cerrar negocios donde los clientes.

De esta misma manera sucede con las características del jefe, desde los vendedores de alto rendimiento los motiva un jefe que esté pendiente de ellos, que les ayude a diseñar estrategias comerciales, y que tenga confianza hacia la gestión comercial que realizan. Desde los vendedores de bajo rendimiento es que les

respondan oportunamente, que sea el jefe el que los entrene en técnicas de ventas y que les reconozca los logros.

Un elemento diferenciador entre los vendedores de alto y bajo rendimiento es que los primeros tienden a focalizar sus esfuerzos para ganarse la convención, incluso para ser campeones de la convención, mientras que los de bajo rendimiento no le apuntan a ese tipo de premios como función principal de la actividad comercial, sino por el contrario como una consecuencia que si llega será bienvenida.

Los vendedores de alto rendimiento hicieron más énfasis en el ambiente laboral que hay en la empresa aseguradora, mientras que los de bajo rendimiento lo hicieron en beneficios que da la empresa. En todo caso, en su gran mayoría, tanto de alto como de bajo rendimiento, los motiva trabajar en esta compañía aseguradora.

Otro elemento diferenciador en lo encontrado en la entrevista tiene que ver con el seguimiento/presión. En los vendedores de bajo rendimiento surge un sentimiento de angustia o de generación de stress en el seguimiento/presión que pueden hacer los líderes comerciales y/o la estructura de soporte a los vendedores considerados de esta manera, mientras que en los vendedores de alto rendimiento no afloró ningún sentimiento negativo, de hecho en algunos casos se considera necesario hacer esa presión para el cumplimiento de los objetivos, incluso, en un par de asesores considerados de alto rendimiento mencionaron que quisieran mayor seguimiento/presión al que se hace en la actualidad.

Cabe resaltar que en el ejercicio de entrevista se pudo constatar que en uno de los vendedores de bajo rendimiento se da lo que se ha denominado en este estudio "motivación situacional", es decir, que, dependiendo de la situación, del momento de vida hay unos elementos que motivan y en otro momento esos elementos que motivaban pueden ya no hacerlo, y aparecer en su defecto otros diferentes. Dentro de los vendedores de alto rendimiento, no afloró esta noción, más bien se encontraron respuestas firmes y claras sobre lo que los ha motivado y sobre lo que los sigue motivando.

Tabla 17.

Vendedores con rendimiento

	VENDEDORES CON RENDIMIENTO	
ELEMENTOS	**ALTO**	**BAJO**
COMUNES	Motivación y rendimiento influye una en la otra	
	Labor que realizan y en la empresa en la que trabajan	
	Bienestar económico familiar	
	Hacer crecer su cartera	
	Apoyo que da el líder	
DIFERENTES	Labor social que realizan	No se evidencia
	Desarrollarse por sus propios medios	No se evidencia
	Que sus compañeros los reconozcan	No se evidencia

	Comisiones sin techo, sin límites	No se evidencia
	Se buscan cumplir las metas de la empresa	Se buscan cumplir las metas individuales
	Apoyo de la empresa para solucionar negocios no expedidos	Apoyo de la empresa para cerrar negocios
	Jefe que esté pendiente	Jefe que les responda con oportunidad
	Jefe que les ayude a diseñar estrategias comerciales	Jefe que los entrene en técnicas de ventas
	Foco en la convención internacional	No tienen foco en la convención
	Ambiente laboral	Beneficios que tiene la empresa
	No señalan sentimientos negativos ante la presión/seguimiento	Sentimiento de angustia ante la presión/seguimiento

Nota. Elaboración propia.

Otra consideración

El vendedor de alto rendimiento según los entrevistados es aquel que:

- Tiene continuidad en el cumplimiento de las metas.
- Tienen entrega y disciplina en el día a día.
- Se tiene mucha efectividad con los clientes.
- Entrega constancia en su trabajo.
- Crece ingresos en un porcentaje cada año y se gana los reconocimientos

CONCLUSIONES

Los principales motivadores *internos* de los vendedores de *alto rendimiento* son: el desarrollo propio a través de la autoexigencia, el deseo de cumplir las metas de manera sobresaliente, el tener la posibilidad de generar bienestar a su familia, y el sentimiento positivo que se genera al ser reconocido por sus compañeros como vendedor de alto rendimiento. En cuanto a los vendedores de *bajo rendimiento* sus motivadores son: el deseo de cumplir las metas que ellos mismos se ponen, no tener stress en su trabajo, el poder trabajar con su familia al vincular otros miembros al negocio, y la posibilidad de elegir cuando trabajar armonizándolo con sus actividades personales.

Los principales motivadores *externos* de los vendedores de *alto rendimiento* son: la posibilidad de tener un modelo de compensación que valore sin límites (es decir, comisiones sin techo) y que permita que su negocio crezca, un líder que apoye en les acompañe en la generación de estrategias comerciales (¿Dónde y cómo se puede vender más?) y en la expedición de negocios (o sea que saque adelante los negocios que los vendedores generan), tener una convención internacional con un destino atractivo, y un ambiente laboral “cálido” en el que hay apoyo de las partes para generar más ventas. En cuanto a los vendedores de bajo rendimiento sus motivadores externos son: la empresa por los beneficios que genera y porque tiene una estructura designada que apoya en cerrar negocios, un Jefe que responda oportunamente y que los entrene

en técnicas de venta, y lo económico que les permita tener calidad de vida y crecer el negocio.

Cabe señalar que los vendedores de alto rendimiento se motivan por conseguir cupo (s) y estar en los campeones de la convención internacional de ventas, mientras que los vendedores de bajo rendimiento no tienen foco en este premio.

Los entrevistados de alto rendimiento se refieren a atributos propios, de conformación de su esencia personal como pasión por el trabajo, sentirse competitivos, ambición, anhelos, autoexigencia, sentir que se cumplen metas y ser un referente para otros.

Para ambos tipos de vendedores (alto y bajo rendimiento), el papel de los líderes, a quienes ellos llaman jefes, así como del equipo comercial que los acompaña es importante considerando que, si los líderes conocen lo que los motiva, es decir, se toman el trabajo de comprender lo que motiva a los vendedores a su cargo, podrán tener un mayor rendimiento.

Igualmente, un ambiente laboral favorable, es decir, con calidez, humanidad en el trato, cercanía y amabilidad tanto sus compañeros como sus jefes, generan motivación.

Tener un abanico de opciones empresariales para motivar a los vendedores es un tema de alta valoración por los entrevistados de alto rendimiento. Entre estas opciones es importante resaltar que la elección del lugar de la convención internacional

como los retos nacionales son importantes para generar adhesión al plan de motivación.

La empresa tiene un modelo de compensación en donde no hay límites, es decir, que no hay topes en el ingreso a recibir. Este factor genera motivación en los vendedores de alto rendimiento.

Con los datos recogidos en este trabajo, sin pretender generalizar, el presente estudio encontró que hay una relación directa entre el rendimiento y las características sociodemográficas, toda vez que se encontró que los vendedores de alto rendimiento tienen mayor antigüedad en su cargo en la empresa aseguradora que los de menor rendimiento. Así mismo, sucedió con los estudios, quienes tienen mayor nivel de estudio son los vendedores de alto rendimiento. Y de la misma forma pasó con la edad, quienes superan los 30 años son considerados de mayor rendimiento, en su gran mayoría, mientras que los de menor rendimiento están por debajo de los 30 años.

La motivación influye en el rendimiento y el rendimiento a su vez en la motivación, tanto para vendedores de alto como de bajo rendimiento. Pareciera un ciclo continuo en el que a medida que se incrementan las ventas, aumenta la confianza, en consecuencia, hay mejor rendimiento y eso influye positivamente en la motivación. Se puede afirmar, producto de este trabajo, que, a mayor venta, mayor motivación y mejor rendimiento, tanto en quienes son consideradores vendedores de alto rendimiento como en quienes no tienen alta productividad.

REFERENCIAS

Alonso, J. (2004). La Psicología Analítica de Jung y sus aportes a la psicoterapia. *Universitas Psychologica, 3*(1), 55-70.

Apascaritei, P. y Marta, E. (2021). Dynamizing human resources: An integrative review of SHRM and dynamic capabilities Research. *Human Resource Management Review,* (27), 1-16.

Asturias Corporación Universitaria. (s.f). *Objetivos de la Administración*. Unidad 3. https://www.centro-virtual.com/recursos/biblioteca/pdf/introduccion_administracion/unidad3_pdf1.pdf

Álvaro Estramiana, J. y Garrido Luque, A. (2007). Orígenes sociológicos de la psicología social. *REIS, Revista Española de Investigaciones Sociológicas*, (118), 11-26.

Cadena-Iñiguez, Pedro; Rendón-Medel, Roberto; Aguilar-Ávila, Jorge; Salinas-Cruz, Eileen; de la Cruz-Morales, Francisca del Rosario; Sangerman-Jarquín, Dora Ma. Métodos cuantitativos, métodos cualitativos o su combinación en la investigación: un acercamiento en las ciencias sociales Revista Mexicana de Ciencias Agrícolas, vol. 8, núm. 7, septiembre-noviembre, 2017, pp. 1603-1617

Castillero Amador, Y. y Cepero López, L. (s.f). *La motivación y la gestión de la dirección.* Gestiopolis. https://www.gestiopolis.com/motivacion-gestion-de-la-direccion/

Castro Monge E. (2010). El estudio de casos como metodología de investigación y su importancia en la dirección y administración de empresas. *Revista Nacional de Administración, 1*(2), 31-54.

Chung. D. (2015). How to Really Motivate Salespeople. *Harvard Business Review*. https://hbr.org/2015/04/how-to-really-motivate-salespeople

Cofer, C. (1988). *Motivación y Emoción*. Desclée de Brouwer.

Cofer, C. y Appley, M. (1979). *Psicología de la motivación, teoría e investigación*. Biblioteca Técnica De Psicología.

Cook, M. (2000). *Coaching efectivo: cómo aprovechar la motivación oculta de su fuerza labora*l. McGraw-Hill.

Esperta. (s.f). *Motivación y Desempeño*. https://www.esperta.es/motivacion-y-desempeno/

Etimología. (s.f). *Etimología de motivación*. http://etimologias.dechile.net/?motivacio.n

Fernández, L. (2018). Sigmund Freud. *Praxis filosófica*, (46), 11-41.

Fowler, S. (2016) *¿Por qué motivar a la gente no funciona, y que sí?* Empresa Activa.

Frydman, A. (2004). *Gestión Comercial Efectiva en tiempos de cambio*. World Wide Books.

Galeano Marín, M. (2012). *Estrategias de investigación cualitativa, El giro en la mirada*. La carreta editores.

Good, V., Hughes, D. y LaBrecque, A. (2020). Understanding and motivating salesperson resilience. *Marketing Letters, 32*, 33–45.

Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C. y Baptista Lucio, P. (2014). *Metodología de la investigación*. Ed McGraw Hill. 6a edición.

Iyer, V. (1994). *Dirección y motivación de las redes de distribución comercial, cómo alcanzar los mejores resultados de nuestros agentes y distribuidores*. Folio.

Johnston, M. y Marshall, G. (2004). *Administración de ventas*. McGraw-Hill.

López Cruz, D. (2021). Edward Lee Thorndike y John Broadus Watson: dos explicaciones del aprendizaje. *Educere, 25*(81), 647-656.

Manrique Tisnés, H. (2011). La contribución de Darwin al surgimiento de la psicología evolutiva. *Revista de Psicología Universidad de Antioquia, 3*(2), 83-98.

Martínez Carazo, P C. El método de estudio de caso: estrategia metodológica de la investigación científica. Pensamiento & Gestión, núm. 20, julio, 2006, pp. 165-193

Maslow. A. (1987). *Motivación y Personalidad*. Díaz de Santos, S.A.

Montaño Sinisterra, M., Palacios Cruz, J. y Gantiva, C. (2009). Teorías de la personalidad. Un análisis histórico del concepto y su medición. *Psychologia. Avances de la disciplina, 3*(2), 81-107.

Oberst, U., Ibarz, V. y León, R. (2004). La psicología individual de Alfred Adler y la Psicosíntesis de Olivér Brachfeld. *Revista de Neuro-Psiquiatría; 67*, 31-44.

Ozkeser, B. (2019). Impact of training on employee motivation in human resources management. *Procedia Computer Science, 158*, 802–810.

Pak, K., Kooij, D., De Lange, A. y Van Veldhoven, M. (2019). Human Resource Management and the ability, motivation and opportunity to continue working: A review of quantitative studies. *Human Resource Management Review, 29*(3), 336-352.

Pellón Suárez, R. (2013). Watson, Skinner y algunas disputas dentro del Conductismo. *Revista Colombiana de Psicología, 22*(2), 389-399.

Real Academia de la Lengua Española. (2021). *Motivación*. https://dle.rae.es/motivaci%C3%B3n

Reeve, J. (2002) *Motivación y emoción.* Mc Graw Hill.

Soto, J., Gabriel, J., Jaime, A. y Raigosa B. (2005). *Motivación en Equipos de Ventas, Planes de incentivos.* Fondo Editorial Universidad.

Todt, E. (1982). *La motivación*. Editorial Herder.

Uribe, M. (2007). El giro en la mirada. *En: Galeano M, ME. Estrategias de investigación social cualitativa.* (pp. 11-17). La carreta editores.

ANEXOS

Anexo A. Consentimiento Informado de Participación en Proyectos de Investigación.

Ciudad: Medellín, Fecha: _____,

Yo_____ con cédula de ciudadanía No._____, he sido informado por Juan Camilo Moreno Martínez identificado con número de celular 3014705270 y correo electrónico jmoreno7@eafit.edu.co de la naturaleza, objetivos y características del estudio denominado “Motivación en vendedores de alto rendimiento”, para el cual cumplo con los requisitos de participación y acepto participar colaborativamente en él.

Comprendo plenamente que no existen riesgos que pueden derivarse de mi participación en este estudio. Me comprometo a contestar las preguntas hechas por el investigador de una manera veraz de tal manera que la investigación sea confiable en sus resultados; así mismo, autorizo la grabación de la entrevista porque comprendo que es el insumo principal para analizar la información obtenida.

Entiendo que toda la información personal recolectada será mantenida bajo estricta confidencialidad, usada con fines científicos y manejada con responsabilidad y que podrá derivarse en otras investigaciones, sin que aparezca mi nombre o cualquier información que permita mi identificación personal. Autorizo y acepto que sean utilizados los datos obtenidos de mi entrevista, con fines investigativos posteriores.

Informo que no me ha sido prometido ninguna remuneración en dinero o en especie por mi participación y que no recibiré ningún pago ni tendré que pagar ningún dinero producto de esta investigación.

Puedo omitir información, si en mi real saber y entender, creo que me afecte en mi relación laboral.

Al concluir este proyecto de intervención si usted brinda su correo electrónico, recibirá un resumen con los resultados obtenidos.

Finalmente, declaro que he sido informado de que mi participación es voluntaria y puedo retirarme del estudio en el momento que lo considere pertinente, sin que esto afecte mis relaciones personales o laborales.

Para constancia,

Firmo_____

Nombre _____ CC: _____

Email

Firma del Investigador_____ CC: _____

Anexo B Guía de entrevista

Preguntas de identificación del entrevistado

¿A qué se dedica?

¿Cuál es su cargo?

¿Cuánto lleva en ese cargo?

¿Cómo llegó a trabajar como vendedor?

¿Cuánto lleva trabajando de vendedor?

¿A usted lo motivan y/o usted se motiva?

¿La empresa en la que trabaja lo motiva? ¿Cómo?

¿Usted se motiva? ¿Cómo?

Preguntas que identifican motivadores internos

¿Qué cree usted puede motivar a un vendedor de alto rendimiento?

Si usted se considera como vendedor de alto rendimiento, ¿cuáles son sus motivaciones para serlo?

De todos esos elementos que informó que lo motivan, ¿cuáles son más importantes?

De todos esos elementos que informó que lo motivan, ¿cuáles son menos importantes?

¿Considera que la motivación influye en el rendimiento?

¿Cuáles elementos propios o internos lo motivan a usted?

¿Hay elementos internos que hacen que el vendedor se motive?

Preguntas que identifican motivadores externos

¿Qué piensa de las metas que la empresa le asigna?

¿Hay elementos externos que hacen que el vendedor se motive? ¿Cuáles?

¿Qué aspectos positivos considera que tienen los planes de motivación de su empresa para los vendedores de alto rendimiento?

¿Qué aspectos negativos considera que tienen esos planes de motivación?

¿Se siente conforme con el salario? O ¿piensa que podría ser superior? Explique

¿Considera que, si la empresa conoce lo que motiva a los vendedores de alto rendimiento, se alcanzará mayor o menor rendimiento? ¿Por qué?

Como conclusión: ¿Por qué cree usted que la empresa lo considera un vendedor de alto rendimiento? y/o ¿Qué es para usted tener un buen rendimiento en ventas?