

Motivación personal y gestión de ventas: posibilidades en el desarrollo empresarial

Personal Motivation and Sales Management: Possibilities In Business Development

JUAN DIEGO BUITRAGO



citar como: Buitrago, J. D. (2022). Motivación personal y gestión de ventas: posibilidades en el desarrollo empresarial. *Episteme. Revista de divulgación en estudios socioterritoriales*, 14(1). <https://doi.org/10.15332/27113833.8365>

Recibido: 01/07/2022. Aceptado: 01/08/2022

RESUMEN: El objetivo de este artículo es mostrar al lector la importancia de la motivación personal en el desempeño laboral y cómo diseñar un plan motivacional en conjunto con una gestión de ventas eficiente para llevar a las organizaciones a su máximo potencial. Para esto se hace una amplia recopilación de información y, tras un análisis de resultados, se presentan los aspectos que se deben tener en cuenta para este desarrollo. **Palabras clave:** motivación personal, gestión de ventas, desarrollo empresarial, tipos de motivación, incentivos, plan de motivación.

ABSTRACT: The objective of this article is to show the reader the importance of personal motivation in work performance and how to design a motivational plan together with efficient sales management to lead organizations to their maximum potential. For this, a wide collection of information is made and, after an analysis of the results, the aspects that must be taken into account for this development are presented. **Keywords:** personal motivation, sales management, business development, types of motivation, incentives, motivation plan.

Si planeas ser algo menos de lo que eres capaz, probablemente serás infeliz todos los días de tu vida.

Abraham Maslow

Motivación personal y laboral

Para iniciar el artículo es necesario determinar el significado de motivación, para esto se recurre al artículo “Motivación laboral. Elemento fundamental en el éxito organizacional”, en donde se analizan diversas definiciones de varios autores. Aunque diferentes, todas siguen una misma estructura y concuerdan en que la motivación es originada en el mismo individuo y por alguna de sus necesidades, de esta manera es capaz de plantearse metas y generar una actitud orientada al éxito (Peña y Villón, 2017). Con base en la definición encontrada, no tiene sentido hacer una distinción entre la motivación personal y laboral en su esencia, ya que ambas se originan en el individuo y por decisión propia. Por lo tanto, las empresas u organizaciones deben crear un plan motivacional orientado a sus empleados para llevarlos al desempeño deseado.

Para poder diseñar un plan motivacional resulta útil entender cómo funciona y qué tipos de motivación existen. Aunque entre cada individuo puede haber infinitas variaciones, es posible destacar seis arquetipos (Castañeda y Julca, 2016).

El primer tipo es la *motivación por logro*, en donde el individuo se propone una meta y el conseguirla es el impulso que lo lleva dar su máximo esfuerzo, por ejemplo, para graduarse la persona entrega todo por conseguir su título.

El segundo tipo es la *motivación social*, donde la influencia de otras personas, como las expectativas o el apoyo de familia o amigos son lo que impulsa al individuo.

El tercero es la *motivación por competencia*, en la cual la persona pone su mayor empeño por superar a los demás, por ser el mejor.

El cuarto tipo es la *motivación por afiliación*, que se da por la necesidad del ser humano por tener relaciones interpersonales, por pertenecer a un grupo.

El quinto tipo es la *motivación por poder*, donde la persona es impulsada por el deseo de liderar o llegar a una posición digna de respeto.

Aunque los tipos del segundo al quinto incluyen y se apoyan en otros individuos, depende por completo de la misma persona el generar la motivación, es decir, aunque alguien esté en un entorno de apoyo o de competitividad, es el individuo el que permite ser afectado por este de forma positiva o negativa: puede motivarse o colapsar por la presión.

La sexta y última es la *motivación por autorrealización*, este es el tipo ideal al que todo individuo debe aspirar. Es el impulso por superarse y sentirse bien consigo mismo. Esta se logra cuando la persona siente que está en el lugar que le corresponde y le gusta lo que hace.

Para poder llegar a la *motivación por autorrealización* es necesario pasar por un proceso de autoconocimiento y crecimiento. No es sencillo llegar a



Abraham Maslow propone la teoría de la motivación humana, en donde se describe una jerarquía ascendente de necesidades, aplicable a todas las personas



este tipo de motivación, es por esto que Abraham Maslow propone la teoría de la motivación humana, en donde se describe una jerarquía ascendente de necesidades, aplicable a todas las personas, en orden de importancia, cuya categoría máxima es la *autorrealización*, como se puede observar en la figura 1. Cuando el individuo cubre las necesidades de una categoría, continúa en la escala y busca cubrir las siguientes (Maslow, 1943).

Las necesidades descritas por la teoría de Maslow inician por las *fisiológicas*, las más importantes de todas, ya que hacen referencia a las necesidades básicas del ser humano como respirar, comer, beber agua, tener un refugio y las relaciones sexuales.

Luego de cubrir la mayoría de las fisiológicas, aparecen las *necesidades de seguridad*, que están orientadas a la estabilidad, y se encuentran la seguridad física, el empleo, familia y la salud. En seguida, se tienen las *necesidades*

afectivas, que llevan al individuo a querer pertenecer a un grupo, a tener amor, afecto y evitar la soledad.

Después están las *necesidades de estima*, debido a las cuales la persona busca el reconocimiento y el respeto de los demás, conseguir logros y fijar metas. También entra en esta categoría la autoestima y la confianza propia.

Por último, la categoría más alta es la *necesidad de autorrealización*, en donde la persona quiere ser y hacer lo que “nació para ser”. Esta es la máxima motivación que una persona puede alcanzar: sentir que está en el lugar correcto y hacer lo que le genera felicidad (Maslow, 1943).

La teoría de Maslow es de inmensa importancia para las organizaciones y empresas, ya que es claro que cualquier persona que no cubra las necesidades más simples es imposible que llegue a motivarse. Por ejemplo, si a los trabajadores de una fábrica se les

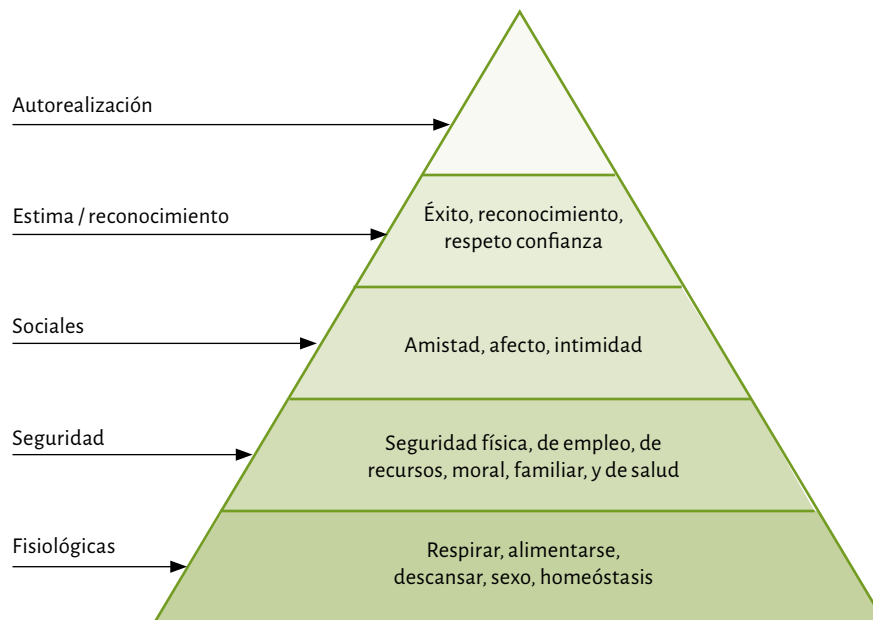


Figura 1. Pirámide de Maslow.
Fuente: Arias (2015).

niega la satisfacción de necesidades básicas como tiempo para alimentarse o entrar al baño (necesidades fisiológicas), es imposible que se concentren en su labor. Si no se ofrecen garantías de seguridad física (necesidades de seguridad), el empleado no se concentra al estar preocupado por su integridad. De igual manera, si se continúa de manera ascendente por la escala, es evidente que si no se cumplen las necesidades, es imposible llegar a la motivación del personal.

Incentivos

El principal método usado por las empresas para motivar al personal son los “incentivos”, que son gratificaciones que otorga el empleador en busca de mejorar el desempeño individual o grupal (Satey, 2014). Cuando se trata de los incentivos para un vendedor, las retribuciones monetarias pueden llegar a ser insuficientes, ya que la propia motivación del trabajador no es económica en todos los casos.

Por lo anterior, en *El libro de la venta directa* se sugiere que una empresa debe proponer diversos mecanismos motivadores que deben cumplir ciertas características (Ongallo, 2012). En primer lugar, los incentivos deben ser objetivos, su consecución no puede depender de criterios subjetivos sino de variables observables y cuantificables (ingresos, pedidos, ventas...). Segundo, tienen que ser universales, para cualquier circunstancia de la empresa y alcanzables para todos los vendedores. Por último, deben ser fiables, es decir, que generen confianza en los vendedores.

Al implementar un plan de incentivos se debe ser cuidadoso, ya que, mal



La motivación personal y laboral, es un éxito organizacional.



manejado, puede ser perjudicial. Para evitar esto se deben tener en cuenta los siguientes aspectos. Primero, los objetivos propuestos no pueden ser inalcanzables porque desmoralizan al personal. Segundo, no deben ser igualitarios, es decir, que entre mayor sea el esfuerzo, mayor sea la recompensa, si no el individuo percibe que su trabajo duro no es valorado y abandona la tarea o hace el mínimo necesario. Tercero y último, el empleado debe sentirse parte del grupo de trabajo.

Para comprobar la efectividad de los incentivos, en el 2004 se realiza una investigación en donde se encuestan cuatrocientos vendedores de empresas pequeñas y grandes de Colombia, en la investigación “Los planes de incentivos a la fuerza de ventas y su impacto en los vendedores de las empresas grandes y medianas en Colombia” (Soto y Raigosa, 2004) y se planteó a cada trabajador los factores que influyen en su motivación con su labor. Para el análisis de los siguientes párrafos se hace uso de esta investigación.

De forma inicial se cuestionan los incentivos actuales en cada una de las empresas, con lo cual se halla que el 95.3 % de las empresas se basa en incentivos monetarios como único plan motivacional para la fuerza de ventas. Esto concuerda con la concepción de que lo que motiva a una persona en mayor medida es el dinero.

Ahora bien, para comprobar el impacto de estos planes de motivación, se procede a evaluar cuáles son los incentivos preferidos por los vendedores. Se obtiene que el más apetecido en general son los programas de capacitación, con un 58 % de aprobación, seguido de premios monetarios con el 47 %, luego



La motivación se genera en el mismo individuo y es originada por alguna necesidad del mismo.



las bonificaciones con 37 %, mientras que las felicitaciones en público y los concursos con premios diferentes a dinero o viajes tienen la misma aprobación del 32%.

Además de los incentivos descritos, para los trabajadores resultan de suma importancia las condiciones y características que presentan estos planes motivacionales e influyen de manera directa en la buena aceptación y efectividad de los mismos. Para los vendedores, estos programas deben ser claros (99 %), deben ser congruentes con las políticas de ventas (93 %) y con las necesidades individuales (88 %), prácticos (86 %), realizables (85 %), a término indefinido (85 %), equitativos (82 %), que proponga competir contra sí mismos en lugar de contra los demás (80 %), entre otras.

Al analizar estos resultados, es claro que las organizaciones, en su afán de rentabilidad, ven a las personas como un medio para llegar a un fin, dejan de lado la parte humana y se centran solo en lo monetario. Pero, gracias a la investigación descrita, se evidencia que este no es el único ni el más efectivo incentivo de acuerdo con los mismos vendedores. Es por esto que es necesario crear e implementar un plan de motivación para lograr un mejor desempeño laboral.

Plan de motivación

Al momento de diseñar un plan de motivación es imposible llegar a un modelo único, ya que cada organización es diferente y es necesario realizar un análisis profundo para determinar las adaptaciones necesarias. De igual forma los autores concuerdan en que todos los planes motivacionales deben enfocarse

en resolver las siguientes necesidades (Soto y Raigosa, 2008):

Las necesidades del cliente: el plan debe asegurar que los trabajadores estén enfocados en el cliente, resuelvan sus necesidades y formen lazos a largo plazo, de esta forma se puede fidelizarlos y aumentar la utilidad.

Las necesidades de la empresa: el plan debe estar trazado de tal manera que sea acorde a los objetivos de la empresa, por ejemplo, impulsar ciertos productos, llegar a cierto tipo o cantidad de clientes, control de gastos, etc.

Las necesidades de los empleados: el plan debe asegurar el bienestar de los trabajadores para que lleguen a su máximo desempeño (Teoría de Maslow). Esto también consigue generar estabilidad en los equipos de trabajo (Soto y Raigosa, 2008).

Ahora, para entender el diseño de un plan de motivación tenemos en cuenta el artículo “Plan de motivación extrínseca para las competencias laborales de los trabajadores municipales” (Pérez y Chávarri, 2021), estudio en el que participaron 23 trabajadores municipales. Aunque no son vendedores, este estudio es de gran utilidad gracias al análisis, que pueden ser adaptado de forma sencilla a un ámbito de ventas.

Los resultados del amplio análisis realizado en esta investigación muestran las competencias laborales de los empleados; así mismo, evidencia que el promedio de motivación está en un 52.2 %, los conocimientos en un 60.9 % y las habilidades en un 43.5 %. Es claro que este no es el nivel óptimo que se espera tengan los trabajadores.

Por ello, los autores, con ayuda de tres expertos en gestión pública, llegan a una propuesta orientada al recurso

humano, con dos factores motivadores definidos: el reconocimiento laboral y el fortalecimiento de las habilidades y conocimientos pertinentes al trabajo. Con estos se espera que los trabajadores se sientan valorados por la empresa y en consecuencia desarrollen un compromiso con ella (Pérez y Chávarri, 2021).

En este ejemplo es posible ver aplicados todos los factores ya discutidos: incentivos diferentes al monetario, inclusivos y atractivos para los trabajadores, que apelan a la motivación de autorrealización y cubren las necesidades descritas en la teoría de Maslow. También logra cumplir las necesidades del cliente, de la empresa y de los empleados. Vale la pena recordar que aunque este plan es el indicado para esta empresa, no significa que sea aplicable a cualquier organización. Es necesario realizar estudios y análisis de la situación específica en la que se encuentra para adaptarlo o diseñar uno diferente.



las empresas u organizaciones deben crear un plan motivacional orientado a sus empleados para llevarlos al desempeño deseado, ya que tanto la motivación personal como la laboral van juntas de la mano.



Gestión de ventas

Para las organizaciones que tienen como objetivo ofrecer un producto o servicio, la gestión de ventas es un aspecto fundamental que conlleva el control de clientes y pedidos, la gestión de equipos comerciales y la creación de estrategias de mercadeo (European Knowledge Center for Information Technology, 2020).

Para una empresa no es suficiente con analizar los ingresos. El medir el desempeño del área comercial ayuda a obtener una visión general de los puntos que requieren mejoras y vislumbrar posibles estrategias para aumentar la rentabilidad del negocio. También puede



permitir realizar predicciones del comportamiento del mercado (Aguirre, 2022).

Es necesario medir la productividad y controlar el proceso de ventas, revisar las estrategias o campañas de *marketing* y cómo afectan el movimiento de productos, evaluar el desempeño del personal y determinar los niveles de satisfacción de los clientes (Aguirre, 2022).

Según el artículo “Ideas para hacer una gestión de ventas inteligente” del diario Emprendedores (Redacción Emprendedores, 2018), es necesario analizar ciertos aspectos para poder realizar una gestión de ventas exitosa:

Frecuencia de compra: conocer los periodos de mayor y menor movimiento de la clientela permite aprovechar los picos para potenciar las ventas o analizar qué situaciones son causantes de los momentos valle para contrarrestarlas. También es posible realizar ajustes a los productos, de manera que su consumo se vuelva más regular o atraiga una mayor cantidad de clientes.

Momentos de contacto: si se analiza los momentos clave de contacto con el cliente, es posible sacar mayor provecho de ellos, ofrecer una mejor atención, promociones o productos nuevos. Esta información también es útil para planear nuevos acercamientos.

Ventas cruzadas: conocer las compras usuales del cliente ayuda a predecir en qué otros tipos de productos podría estar interesado.

Tasa de abandono: el conocer la cantidad de clientes perdidos, y aun mejor, conocer el motivo es útil para corregir o cambiar los factores que causan la deserción.

Si se retoma ejemplo del artículo de Pérez y Chávarri (2021) y el plan de motivación allí presentado, se puede

complementarlo con una buena gestión de ventas para obtener un proyecto ideal para seguir. Al crear esta integración del plan de motivación y de la gestión de ventas se obtiene un equipo con metas y objetivos claros, cuyas necesidades han sido cubiertas, que se sienten cómodos, que son impulsados por las recompensas o incentivos propuestos, comprometidos y agradecidos con la empresa y dispuestos a trabajar en conjunto por el crecimiento de la organización.

Conclusión

Para finalizar, es evidente para el lector que la gestión de ventas y el plan de motivación desempeñan un papel de vital importancia para el desarrollo óptimo de las actividades comerciales de una empresa u organización. No puede haber una correcta gestión comercial sin un sólido plan motivacional y viceversa. Es por esto que es importante hacer un análisis profundo antes de trazar el plan de acción de la empresa si se espera obtener una efectividad alta.

Con personal motivado es posible llegar a un desempeño óptimo, sin olvidar que es necesaria una gestión de ventas definida y eficiente, que esté apoyada en el bienestar de los empleados y que proponga metas y recompensas claras y atractivas.

Cabe resaltar que el diseño, tanto del plan de motivación como de la gestión de ventas, es un trabajo continuo que evoluciona con el mercado y con las personas que integran el equipo de trabajo. Es necesario evaluar de manera continua el bienestar de los trabajadores y su desempeño, de esta manera cambiar los objetivos o los incentivos cuando sea necesario.

Referencias

- Aguirre, M. (2022, 14 de mayo). Cómo medir la productividad de las ventas. *Diario Ámbito*. <https://www.ambito.com/negocios/empresas/como-medir-la-productividad-las-ventas-n5438932>
- Arias, P. S. (2015, 25 de febrero). Pirámide de Maslow. *Economipedia.com*. <https://economipedia.com/definiciones/piramide-de-maslow.html>
- Castañeda, E. G. y Julca, L. B. (2016). *Aplicación de un programa de motivación laboral para mejorar la productividad de los trabajadores del área de ventas* [Tesis de grado, Universidad privada Antenor Orrego].
- European Knowledge Center for Information Technology (2020, 11 de noviembre). Gestión de ventas: ¿cómo tener una visión general de las ventas de la empresa? *TIC Portal*. <https://www.seidor.com/es-es/blog-pyme/gestion-de-ventas-como-tener-una-vision-general-de-las-ventas>
- Maslow, A. (1943). Teoría de la motivación humana. *Revista psicológica New York*, 50.
- Ongallo, C. (2012). *El libro de la venta directa*. Ediciones Diaz de Santos.
- Peña, H. C. y Villón, S. G. (2017). Motivación laboral. Elemento fundamental en el éxito organizacional. *Organizacional. Revista Científica*, 3(7), 177–192. <https://doi.org/10.29394/Scientific.issn.2542-2987.2018.3.7.9.177-192>
- Pérez, J. W. y Chávarri, P. R. (2021). Plan de motivación extrínseca para las competencias laborales de los trabajadores municipales. *Journal of Science and Research*, 7(1), 30–52. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8429007>
- Redacción Emprendedores. (2018, 6 de septiembre). Ideas para hacer una gestión de ventas inteligente. *Emprendedores.es*. <https://www.emprendedores.es/gestion/como-hacer-una-gestion-de-ventas-inteligente/>
- Satey, E. P. (2014). Incentivos laborales y clima organizacional. *Universidad Rafael Landívar, Facultad de humanidades Quetzaltenango*.
- Soto, G. J. y Raigosa, J. A. (2004). *Los planes de incentivos a la fuerza de ventas y su impacto en los vendedores de las empresas grandes y medianas en Colombia*. Repositorio EAFIT Medellín.
- Soto, G. J., & Raigosa, J. A. (2008). La motivación en equipos de ventas. *Plan de motivación. Administer*, 8, 3152. <https://publicaciones.eafit.edu.co/index.php/administer/article/view/550/496>

