

LA MOTIVACIÓN DE LOS VENDEDORES (I)

El diccionario de la Real Academia de la lengua española nos indica que el significado de la palabra motivar es tener o dar motivos para realizar una acción. Así, en el lado profesional, la motivación es tener o dar motivos para emprender o realizar un trabajo. Éstos pueden ser distintos dependiendo de las personas. Ahora bien, hay uno que es coincidente: el salario.

El principal motivo que impulsa a un empleado a ir a su trabajo cada mañana, independientemente de las circunstancias, es el sueldo que percibe a cambio de su aportación de esfuerzos y conocimientos. Gracias a él, puede desarrollar su vida familiar y social satisfaciendo sus necesidades primarias: vivienda, comida, ropa, salud, educación, movilidad, comunicación y descanso.

En este punto coinciden los diversos actores de una organización empresarial. ¿Por qué invierte un accionista? ¿Por qué trabaja un directivo? ¿Por qué se emplea un trabajador? El accionista invierte en una sociedad cuando tiene expectativas de beneficios. Si aporta pérdidas de manera continuada lo más probable es que el accionista, en defensa lógica de sus intereses, retire su capital para colocarlo en un lugar más seguro o rentable. El directivo impulsa y dirige proyectos, organiza su departamento, aporta sus conocimientos a la empresa que le contrata porque recibe unos emolumentos a cambio de estas funciones. No se conocen casos de accionistas, directivos y empleados que trabajen gratuitamente para sus organizaciones.

La empresa tiene por finalidad la generación de beneficios y cuantas personas forman parte de la misma lo hacen para satisfacer sus necesidades económicas.

Trabajar por unos dividendos, por unos emolumentos, o por un salario, no quiere decir exactamente lo mismo que trabajar por dinero. Cuando se coloca éste en primer lugar del orden de prioridades suelen acontecer una serie de circunstancias negativas provocadas por la aparición del excesivo apego a lo material. El dinero, en el trabajo, debe ser una consecuencia, no una causa.

Frecuentemente, se confunden los términos motivación e incentivación. De nuevo, la ayuda del diccionario es necesaria para aclarar la diferencia entre ambos términos. Incentivar es dar u ofrecer algo a cambio de un sobre esfuerzo o un resultado superior al esperado. En el incentivo hay un intercambio: dinero o premios a cambio de más productividad. Se da la circunstancia, muy frecuente por cierto, de que hay personas con fuertes incentivos y altos salarios que están muy desmotivadas en su trabajo. Los empresarios y directivos, desconocedores a veces de las acciones que motivan a sus empleados, se dedican a incentivarles observándoles como unidades productivas. Creen que cuanto más se les incentiva más van a rendir y no necesariamente es así. Es frecuente encontrar el caso de vendedores que cobran salarios superiores a los 60 000 € anuales, sumados los incentivos que perciben, y necesitan medicación para dormir porque se sienten frustrados en su organiza-

ción. Quisieran cambiar de ocupación pero no encuentran otra con el mismo nivel remunerativo, convirtiéndose en prisioneros de un sueldo alto. Del análisis de estos casos se desprende que la incentivación es sólo la parte material de la motivación y que, por si sola, no es efectiva.

Factores inmateriales que motivan

¿Cuáles son el resto de factores inmateriales que motivan a los empleados? Antes de mencionarlos vamos a exponer la lista de aspectos desmotivadores que casi 200 empleados, entre ellos vendedores y directivos de distintas organizaciones empresariales, han facilitado en un trabajo de investigación realizado en el sector empresarial barcelonés (Tabla I).

Las fuentes de motivación cabe distribuir las en dos grupos distintos:

- Acciones enfocadas hacia la **estima** del empleado:

Son acciones que facilitan la autoestima del colaborador, de manera que se siente querido, aceptado e integrado en su organización gracias a sus habilidades y a pesar de sus debilidades.

- Acciones enfocadas hacia la **seguridad** del empleado:

Son acciones que promueven la confianza en uno mismo para aceptar tareas o implicarse en cambios y retos continuos.

En la Tabla II se muestran las principales fuentes de motivación en ambos aspectos. Hay una zona central donde se encuentran las

más potentes porque implican a las dos, tanto la autoestima como la confianza del empleado.

Hay una fuente de motivación más obviada hasta este punto: la *vocación profesional*. Las personas que, además de por sus necesidades económicas, trabajan en lo que les gusta, para lo que han estudiado o se han preparado, necesitan menos acciones motivadoras. Desgraciadamente, por motivos que haría falta detenerse a estudiar, son una minoría los que se dedican a una profesión vocacional que les llena de satisfacción. La falta de orientación en este sentido es evidente en edades tempranas, cuando los jóvenes deben tomar la iniciativa en sus vidas y empezar a elegir unos determinados estudios, o una ocupación. Así, nos encontramos con la situación presente: una gran parte de los profesionales de hoy anhelarían realizar algo distinto a lo que están haciendo. Como se exponía en un artículo anterior publicado en *Agrotécnica*, esta realidad es patente en el caso de los vendedores: menos de un 3% trabajan en el oficio de la venta por elección vocacional.

Para compensar esta falta de vocación es necesario resaltar los beneficios que se derivan de practicar honestamente el oficio de vendedor: mundología, don de gentes, aprendizaje sobre productos y mercados, desarrollo de la carrera profesional, perfeccionamiento de la capacidad de negociación y diálogo, trabajo con un alto nivel de independencia, nivel salarial medio – alto, etc.

En la segunda parte de este artículo, que publicaremos en el pró-

Tabla I. LISTA DE CAUSAS QUE FACILITAN LA DESMOTIVACIÓN

(POR ORDEN DE APARICIÓN): *OBSTÁCULOS – CARENCIAS – CONFLICTOS*

CAUSAS GENERALES, NOMBRADAS POR DIRECTIVOS, EMPLEADOS, VENDEDORES, ETC.:

| | |
|---|---|
| Falta de confianza hacia el empleado | Falta de valoración |
| Abuso de autoridad: exceso de control | Falta de incentivos |
| Horizonte profesional indefinido o bloqueado | Salario inadecuado (por falta o por exceso) |
| Falta de rigor a la hora de tomar decisiones | No se trabaja en equipo |
| Visión a corto término, prescindir del medio y largo plazo | Carencias formativas |
| Sobrecarga continuada de trabajo | Comunicación deficiente: falta información, no se escuchan las opiniones. |
| Falta de dirección | Mal ejemplo de los directivos |
| Falta de medios materiales, metodológicos y humanos | Falta de disciplina |
| Falta de planificación | Castigo emocional: silencios, estancamiento, arrinconamiento. |
| No consecución de objetivos | Crítica pública a una persona |
| Favoritismos | Elogio público a una persona (desmotiva a otras) |
| Rutina | Falta de capacidad o habilidad para realizar una acción |
| Burocracia | Exceso de preparación (caída en la rutina o el bloqueo de la carrera profesional) |
| Problemas personales | Críticas de pasillo o en la máquina de café |
| Dificultades para conciliar familia y trabajo | Pérdidas de tiempo manifiestas |
| Conflictos puntuales entre empleados o con los superiores jerárquicos | Reuniones mal organizadas, largas, improductivas |
| Conflictos crónicos o malas relaciones laborales | |

CAUSAS ESPECÍFICAS, NOMBRADAS SÓLO POR LOS VENDEDORES:

| | |
|---|---|
| La negativa de los clientes | Carencias formativas |
| Falta de orientación comercial | Escasa o nula información de métodos, de mercado, etc. |
| Desorden departamental | Precios o condiciones de venta inadecuadas, desfasadas, etc. |
| Falta de apoyo cuando se está visitando | Productos carentes de ventajas competitivas |
| Carencias del producto | Exigencia horaria: dificultad para conciliar trabajo y familia. |
| Fallos en el servicio | Carencia de medios materiales |
| Negativa atención a los clientes al atender sus solicitudes telefónicas | Salarios bajos (sólo mencionado en algunos casos aislados). |
| Poca inversión promocional: ferias, congresos, demostraciones, etc. | |
| Publicidad deficiente: catálogos, tarifas, etc. | |
| Falta de comunicación con la dirección del departamento i/o la empresa | |

Tabla II. FUENTES DE MOTIVACIÓN

ÁREA DE MOTIVACIÓN: LA ESTIMA = AUTOESTIMA

| | |
|---|---|
| ESCUCHAR Cuando se escucha a un colaborador, éste se siente querido y aceptado en su organización | VALORAR El reconocimiento sincero de la aportación de cada persona incrementa su nivel de autoestima |
| INFORMAR El empleado bien informado trabaja mejor y se siente más integrado en su empresa | INCENTIVAR El incentivo es el reparto de unos beneficios por la consecución de un resultado, no un aditivo salarial rutinario |

ÁREA DE MOTIVACIÓN DOBLE: ESTIMA Y SEGURIDAD = AUTOESTIMA Y CONFIANZA

| | |
|--|---|
| OBTENCIÓN DE RESULTADOS La visión de los resultados positivos facilita el sentido de la utilidad y la validez de las personas. Los resultados, cuando son negativos, valen para aprender, no para recriminar | TRABAJO EN EQUIPO Un equipo cohesionado suma esfuerzos y diluye en su mismo seno las ingratitudes del trabajo |
| | AUTONOMÍA El margen de maniobra para que uno no se sienta vigilado en su función |

ÁREA DE MOTIVACIÓN: LA SEGURIDAD = CONFIANZA

| | |
|--|---|
| SALARIO Y CONTRATACIÓN El salario no motiva completamente, pero sí es inadecuado representa una pérdida importante de motivación | ORIENTACIÓN y DIRECCIÓN El empleado que sabe cuál es su misión y se le dirige convenientemente se siente seguro en su trabajo |
| | FORMACIÓN Cada persona hace hasta donde sabe. El límite de cada persona lo marca su nivel de formación |

ximo número de *agrotécnica*, correspondiente a febrero, se hablará de la motivación en el campo de la venta y las necesidades específicas de los hombres y mujeres que se

dedican a la actividad comercial: los vendedores. ■

XAVIER GUILLAMET
Consultor y Formador Empresarial