

## Tema 4. Motivación



### Introducción

“¡Échale ganas!”  
“¡Tú puedes!”  
“¡A darle!”

La lengua española, como seguramente cualquier otro idioma, tiene frases y fórmulas motivacionales de uso común. Por lo general, éstas se emplean de manera más o menos indiscriminada cuando hay que levantar los ánimos o como llamado a la acción ante una situación poco favorable o de notoria dificultad o complejidad. Sin embargo, las más de las veces, estos esfuerzos motivacionales resultan ser vacuos, inexactos y, por consiguiente, infectivos para motivar a un equipo de trabajo.

Para cosechar buenos resultados, la motivación debe ser específica, estructurada y, de ser posible, personalizada. En este tema, aprenderás sobre (i) cómo estructurar adecuadamente un ecosistema laboral donde se fomente la motivación de manera natural y constante; asimismo, (ii) se repasarán notas importantes sobre la medición de resultados – parte connatural y fundamental a un equipo altamente motivado; para finalizar, (iii) se abordarán conceptos importantes en materia de reconocimiento.

### 4.1 La motivación



La Real Academia Española (s.f.) define el vocablo **motivación**, en su tercera acepción, como el “conjunto de factores internos o externos que determinan en parte las acciones de una persona”.

La motivación, casi siempre, es entendida como la fuerza emocional parcialmente responsable de la compleción de metas y logros en menesteres que, por lo general, se tienen como largos, complejos y de dificultad poco común o incluso tolerable. La máxima comúnmente aceptada en el entorno laboral es que los colaboradores exitosos son aquellos que, entre otras cosas, presentan un mayor grado de motivación.

Todas las empresas o compañías cuentan con algún sistema de motivación instaurado, desde aumento de sueldos y asensos hasta reconocimientos públicos en eventos corporativos. Prácticamente todas las organizaciones que cuentan con una fuerza de ventas tienen atractivos esquemas de compensaciones que van desde jugosas comisiones hasta concursos para los vendedores más destacados del año, cuyos premios pueden ser electrodomésticos, tarjetas de regalo, viajes todo pagado y, en algunos casos, incluso automóviles último modelo. Las compensaciones son el mayor motivador: tal ha sido la ortodoxia en materia de motivación de la fuerza de ventas.

Sin embargo, según Schultz (2018), esto es un mito. “La compensación forma parte de la motivación en ventas, pero típicamente no es el mayor motivador. La motivación es individual a cada vendedor y lo que es importante para ellos”.

Existen maneras de motivar a un equipo de trabajo más allá de las compensaciones; de hecho, recurrir a estas como estrategia única no solo no será efectiva (pues la emoción detrás de un pequeño regalo se desvanece de manera rápida), sino tampoco sostenible en el tiempo. A continuación, se proporcionan algunas ideas para mantener la motivación en una fuerza de ventas de manera efectiva, basadas en algunas observaciones de Prail (2019):

1. *Genera un entorno de competencia:* la gran mayoría de los profesionales de ventas son de un perfil competitivo. Generar un entorno de competencia, es decir, proveer recursos, pero también contar con programas de recompensa hará sentir al equipo muy en su elemento. Es menester cuidar que, en su afán por competir y descolgar por sobre el resto, no pierdan de vista que el principal “ganador” debe ser la empresa.
2. *Instaura procesos y provee herramientas:* a nadie le gusta trabajar “a ciegas”. Por ello, es indispensable demostrar que la fuerza de ventas cuenta con una estructura sólida y procesos probados. Asimismo, es de suma importancia proveer herramientas de trabajo, desde equipo de cómputo (si es posible) hasta viáticos, donde sea necesario.
3. *Recompensa el alto rendimiento:* el rendimiento excepcional o sobresaliente merece ser reconocido generosamente, sobre todo en público.

4. *Visualiza los resultados:* es importante nunca perder de vista el objetivo. Con este visible todo el tiempo (puede ser a través de tableros en el espacio de trabajo), la fuerza de venta sabrá cuáles son los objetivos y metas.
5. *Provee capacitación y mentoría:* así como a nadie le gusta trabajar sin estructura, a ninguna persona le agrada trabajar sin instrucción. Las capacitaciones no solo sirven a un propósito educativo, sino también a uno anímico, pues el profesional de ventas en este caso sentirá que su empresa se preocupa por su crecimiento profesional y personal (no todas las capacitaciones y mentorías tienen que ver con el trabajo desarrollado), y se ha comprobado que esto también es impulsor de la motivación.

## 4.2 Medición del desempeño



Todo equipo de trabajo está sujeto a una serie de mediciones de desempeño, las cuales varían según el sector o giro en que se desarrolla (un vendedor de carros usados no está sujeto a las mismas métricas de desempeño que un vendedor que vende por teléfono, por ejemplo).

La medición del desempeño es sumamente importante por tres razones: (i) permite ver, a través de la trayectoria de cada uno de los miembros de un equipo, las respuestas del mercado a un producto o servicio ofertado;

(ii) las mediciones cuantitativas se convierten en variables útiles para generar proyecciones y escenarios prospectivos, y es de estas mismas mediciones que se generan las metas para periodos venideros; finalmente, (iii) la medición del desempeño permite observar de cerca el rendimiento de cada profesional de ventas y detectar áreas de oportunidad y fortalezas en cada uno de ellos.

En términos generales, la medición de desempeño de una fuerza de ventas en un entorno corporativo se obtiene considerando dos tipos de variables: las **cuantitativas**, que se formulan con números y cifras, y las **cuantitativas**, que obtienen información a partir de observaciones, entrevistas, etc.

En un entorno laboral con múltiples funciones y roles diferenciados como lo es una sucursal de Farmacias del Ahorro, es menester contar con variables sólidamente definidas de desempeño *locales* sobre las cuales se puedan medir los equipos de trabajo, que no solo realizan tareas de administración, sino también de ventas y servicio al cliente. Aunque el Corporativo provee las métricas de desempeño ya establecidas, como líder de equipo es importante fijar metas locales ajustadas a la realidad de cada sucursal.

Se presenta a continuación un resumen comentado de ambos tipos de variables.

Tabla 1. Variables cuantitativas de la medición de desempeño de un equipo de trabajo

Variable	Descripción
Volumen	Esta variable responde a la pregunta, <i>¿cuánto se vendió en X periodo?</i> Es, en cierto sentido, el principal de todos los indicadores cuantitativos, pero nunca se debe tomar como una radiografía exacta del desempeño, pues se deben considerar factores determinantes como las temporadas altas y bajas, el clima económico, la competencia e incluso otros factores exógenos como las inclemencias del tiempo, los imprevistos humanos, etc.
Cumplimiento de objetivos	Casi todas las fuerzas de venta cuentan con objetivos comerciales por cumplir. La periodicidad puede variar, pero esta tiende a ser anual. Una pregunta frecuente que acompaña a este objetivo es, <i>¿cómo nos fue hoy comparado con el mismo día de hace un año?</i>
Cuota	A través de esta variable se busca saber la participación del producto o servicio en el mercado.
Indicadores de gestión de ventas	Aquí por lo general se agrupan una serie de indicadores clave como número de visitas diarias o semanales a clientes, número de cotizaciones hechas, número de propuestas, número de renovaciones, etc.

Por otro lado, se encuentran las variables cualitativas de medición. En esta parte, se hace énfasis en los roles de ventas que los colaboradores de piso, como los Multifuncionales, ejercen de manera regular.

Tabla 2. Variables cualitativas de la medición de desempeño de una fuerza de ventas

Variable	Descripción
Acompañamiento (coacheo)	Este tipo de medición ocurre con mayor frecuencia en entornos de venta más reclusos, como las ventas por teléfono, donde los supervisores de turno regularmente monitorean a su fuerza de venta sin ser invasivos en las conversaciones con los prospectos. También es relativamente común que los vendedores que recién ingresan al equipo sean acompañados por vendedores más experimentados para observar sus procesos, y, a la postre, ofrecer retroalimentación.
	En muchas organizaciones los datos sobre el número de

<b>Gestión del territorio</b>	eventos, organización de la agenda, tiempo promedio por visita o consulta, etc., son registrados en una bitácora, la cual se consulta periódicamente.
<b>Aspectos o cualidades actitudinales</b>	Cubre requisitos como la imagen personal del profesional de ventas, liderazgo, habilidades de resolución de conflictos/problemas, disponibilidad, flexibilidad, entre otros atributos.
<b>Administración personal</b>	En este rubro usualmente se revisa que el profesional de ventas cuente con los recursos adecuados para su labor, mantenga una administración documental impecable, sepa utilizar las herramientas de trabajo como el CRM, etc.
<b>Servicio al cliente</b>	Esta parte de la evaluación se hace, la mayoría de las veces, directamente con los prospectos o clientes del profesional de ventas, a través de encuestas de calidad que indagan sobre el trato recibido, la calidad de la transmisión de la información, la disponibilidad y el talante del profesional de ventas, entre otros elementos del servicio en general.

Como se puede apreciar, la impecabilidad del servicio en ventas de piso va mucho más allá de vender un producto. A diferencia de una venta B2B, o de empresa a empresa, una venta B2C, o de empresa a cliente/usuario final se realiza a partir de la necesidad *específica* de un cliente, por eso acuden a Farmacias del Ahorro. Si el colaborador de la sucursal no puede dar solución al problema, entonces se corre el riesgo de que el cliente busque la solución con la competencia - a todas luces, lo menos deseable. Aunque un equipo requiere de múltiples herramientas para llegar a ser uno de alto desempeño, la motivación ciertamente forma parte de esta ecuación.

### 4.3 El reconocimiento del equipo



El reconocimiento, la acción emprendida por un tercero que busca resaltar o premiar, generalmente en público, alguna buena acción, virtud, logro o acierto de otra persona, es una de las grandes fuerzas motivadoras en cualquier ámbito de la vida del ser humano.

De hecho, cuando Abraham Maslow publicó, en 1943, su famosa jerarquía de las necesidades humanas, asoció al reconocimiento con otras necesidades como la **confianza**, el **respeto** y el **éxito**.

Si bien todas las compensaciones son reconocimientos, no todos los reconocimientos son otorgados como compensaciones. Es de suma importancia clarificar este punto porque, por lo general, las compensaciones son galardones a un grupo selecto de personas que descuellan por su talento o habilidad: solo puede haber un solo "el Adi del año", por ejemplo. Naturalmente, aquellos que no logran categorías superlativas no tienen derecho a premio; sin embargo, queda claro, a partir de lo expuesto, que **todas** las personas necesitan reconocimiento. En este sentido, el reconocimiento requiere de mucho menos para efectuarse, se pueden (y deben, de cuando en cuando) reconocer las pequeñas acciones, así como las hazañas importantes.

Otro aspecto notable del reconocimiento es que es una habilidad social, por lo que es menester identificar qué cuenta y qué no cuenta como reconocimiento. Para ello se presenta una fórmula sencilla y general que bosqueja la estructura elemental de un reconocimiento:

**Reconocimiento = ¿a quién se reconoce? + ¿qué se reconoce? + ¿por qué se reconoce?**

Se debe señalar que, además de incluir estas tres "variables", es menester evitar otras tantas. A continuación, se enlistan algunas omisiones importantes:

1. **Condicionalidad:** un reconocimiento es una expresión que se hace sin "peros", ya que estos fijan irremediablemente el tono de la oración y trastornan la intención originaria. Que no se arruine un momento enteramente positivo por un recordatorio o comentario no grato; de hecho, fácilmente se puede pensar que el "reconocimiento" se hace con la intención de suavizar el mensaje intencionado.
2. **Larga extensión:** se recomienda que los reconocimientos sean breves, una o dos oraciones si es algo casual. Algo más largo que eso incursiona en el territorio del panegírico o encomio (géneros reservados a grandes personalidades, pero que ahora están ya en desuso). A menos que se dé un discurso como parte de una ceremonia de premios u homenaje, se debe evitar ser extenso en el reconocimiento.
3. **Alta frecuencia:** reconocer a alguien de manera constante puede levantar sospechas sobre las verdaderas intenciones del emisor, el cual puede ser considerado posteriormente como un adulator. La adulación es sumamente indeseable en cualquier entorno.
4. **Reconocer aspectos personales:** reconocer la belleza, inteligencia, elegancia, gusto, clase o cualquier otro atributo de una persona no tiene nada de malo (se hace todos los días, principalmente entre particulares que guardan lazos afectivos), sin embargo, en un entorno laboral, este tipo de expresiones no son propiamente reconocimientos, sino más bien **elogios**. Como se deduce de la fórmula presentada, los reconocimientos tienen como semilla el trabajo detrás de un logro o hazaña. Reconocer fuera del marco de las acciones puede fácilmente desbordarse al plano personal, lo cual se presta a malas interpretaciones.

Se presentan a continuación algunos ejemplos y contraejemplos utilizando la fórmula.

Tabla 3. Ejemplos y contraejemplos de reconocimiento

Ejemplos	Contraejemplos
<p><i>"Gracias, Martín, por quedarte después de tu hora de trabajo para terminar los reportes trimestrales."</i></p> <p>Aquí se identifica claramente al destinatario del reconocimiento (Martín), se menciona la acción (por quedarte después de la hora) y se especifica (para terminar los reportes trimestrales).</p>	<p><i>"Gracias, Martín, por quedarte después de tu hora de trabajo para terminar los reportes trimestrales, aunque debieron haber quedado ayer."</i></p> <p>Este contraejemplo presenta los elementos de un reconocimiento excepto uno: no es incondicional. Todo lo que le sigue a <b>aunque</b> cambia el tono de toda oración, la cual, ahora, se interpreta más como un regaño o agresión pasiva que un reconocimiento, es decir, todo lo contrario.</p>
<p><i>"Admiro tu inteligencia, Lucrecia, porque lograste convencer al prospecto de venirse con nosotros a pesar de que él tenía opciones más baratas."</i></p> <p>Se identifica al destinatario (Lucrecia), la acción (lograr convencer al prospecto) y se especifica por qué la hazaña es digna de reconocerse (el prospecto tenía mejores opciones en cuanto a precio).</p>	<p><i>"Admiro tu inteligencia, Lucrecia, porque lograste convencer al prospecto de irse con nosotros a pesar de que él tenía opciones más baratas, aunque sí te falta trabajar un poco más en tus presentaciones, pero estuviste excelente."</i></p> <p>Esta versión del ejemplo tiene un elemento añadido: el comentario sobre las presentaciones. Aunque no cambia mucho el tono de la oración, sí la transfigura en algo más: pasa de ser un reconocimiento a ser una retroalimentación. De nueva cuenta, este no califica como reconocimiento porque no es incondicional.</p>
<p><i>"Reconozco que Alfonso sabe operar muy bien el CRM, y esto se refleja en lo bien que maneja su cartera de clientes."</i></p> <p>Se identifica al destinatario (Alfonso), la acción (operar muy bien el CRM) y se especifica por qué la hazaña es digna de reconocerse (buen manejo de la cartera de clientes).</p>	<p><i>"Reconozco que Alfonso es el que mejor sabe operar el CRM, y esto se refleja en lo bien que maneja su cartera de clientes"</i></p> <p>La diferencia ahora radica en el fragmento es <i>el que mejor sabe</i>, una comparación explícita con el resto del equipo. Las comparaciones cuando no están muy sustentadas, como se ha dicho, deben ser evitadas en los reconocimientos, pues pueden generar descontento con el resto del equipo.</p>
<p><i>"Clara es muy dedicada, y esto nos ha traído excelentes resultados."</i></p> <p>Se identifica al destinatario (Clara), la acción (ser dedicada) y se especifica por qué la hazaña es digna de reconocerse (la dedicación produce excelentes resultados).</p>	<p><i>"Clara es muy guapa y además muy dedicada, y esto nos ha traído excelentes resultados."</i></p> <p>En un contexto no profesional, es totalmente válido, común, de hecho, que se reconozca algún aspecto personal, como la belleza física, pero no tanto en un entorno laboral. Además de que en algunos casos puede resultar incómodo y un tanto inapropiado. En este contraejemplo se deduce, a partir de <b>y además muy dedicada</b>, que los excelentes resultados de Clara se deben a su aspecto físico, no a su diligencia.</p>

Como se ha visto, los reconocimientos pueden ser intangibles (verbales, principalmente) o tangibles (i.e., regalos, bonos, etc.). Aunque no hay una "mejor" manera de reconocer el esfuerzo de un equipo de trabajo o colaborador individual, la mayoría de los estudiosos en el tema concuerdan en que los reconocimientos tangibles suelen tener un impacto más profundo y duradero que los reconocimientos meramente verbales.

Aunque tal vez no exista un sistema de recompensas por parte de la Empresa, o éste se limite a un desempeño anual o colectivo, aportará mucho valor instaurar un sistema de recompensas propio de la sucursal en el cual puedan aspirar todos los miembros del equipo de manera equitativa y realista. La recomendación general es que el equipo como grupo sea recompensado después de un logro o buena hazaña, pero lo ideal es que exista un sistema mixto donde también se premie el esfuerzo individual. Ciertamente, algunos de estos reconocimientos deberán ser costeados por el líder mismo, pero el retorno de inversión en lealtad, esfuerzo y dedicación por parte del equipo hará que valga la pena.

## Cierre

La motivación consiste en alentar a una persona o grupo de personas a mantener o superar una acción determinada. Tradicionalmente, la motivación ha sido vista como el *non plus ultra* de lo que requiere una persona para poner su mejor esfuerzo; sin embargo, como se ha visto en este tema, la motivación en sí es compleja, y está sujeta a tiempos y espacios. No todas las personas son motivadas de la misma manera, ni con los mismos incentivos.

Puntualmente, en este tema se repasaron algunas notas importantes relativas a la motivación, así como algunas métricas de desempeño y por último, se habló del reconocimiento, el cual permite que los miembros de un equipo de trabajo sostengan la motivación a largo plazo.

## Referencias bibliográficas

- Prail, D. (2019). How to Motivate Your Sales Team to Succeed. Recuperado de <https://www.linkedin.com/pulse/how-motivate-your-sales-team-succeed-darryl-prail>
- Real Academia Española (s.f.). Motivación. Recuperado de <https://dle.rae.es/motivaci%C3%B3n>
- Schultz, M. (2018). The Sales Motivation Myth You Need to Stop Believing. Recuperado de <https://www.linkedin.com/business/sales/blog/b2b-sales/the-sales-motivation-myth-you-need-to-stop-believing>

## Para saber más

### Videos

- Sadhguru Español (2020, 1 de marzo). ¿Por qué he perdido mi chispa y me siento desmotivado? | Sadhguru [Archivo de video]. Recuperado de <https://www.youtube.com/watch?v=WbM2DJ8w8OQ>
- Full Perception. (2017, 29 de septiembre). La Motivación • Cómo Motivarse a Uno Mismo [Archivo de video]. Recuperado de <https://www.youtube.com/watch?v=haSDDcvjn3k>

#### Lecturas

- Moccia, S. (2016). FELICIDAD EN EL TRABAJO. Papeles del Psicólogo, 37(2). Recuperado de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=778/77846055007>
- Salanova, M., Llorens, S., y Martínez, I. (2016). Aportaciones desde la Psicología Organizacional Positiva para desarrollar organizaciones saludables y resilientes. Papeles del Psicólogo, 37(3). Recuperado de <http://repositori.uji.es/xmlui/handle/10234/164266>
- Silva, M. (2016). ALGUNAS FORTALEZAS A POTENCIAR EN LAS ORGANIZACIONES DE TRABAJO. International Journal of Developmental and Educational Psychology, 2(1). Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/3498/349851777003.pdf>

#### Checkpoint

Asegúrate de:

- Comprender en qué consiste la motivación y cómo emplear estrategias de motivación en un equipo de trabajo.
- Detallar las métricas más comunes de rendimiento.
- Explicar cómo y por qué funcionan los reconocimientos en un equipo de trabajo.

