

TEORÍAS DE LA MOTIVACIÓN HUMANA APLICADAS AL ÁMBITO DE LA VENTA PERSONAL

Enrique Pérez del Campo, enrique.perez@urjc.es, Universidad Rey Juan Carlos
Lourdes Rivero Gutiérrez, lourdes.rivero@urjc.es, Universidad Rey Juan Carlos
Rocío Samino García, rocio.samino@urjc.es, Universidad Rey Juan Carlos

RESUMEN

Para cualquier empresa resulta esencial la necesidad de motivar a todo miembro de la organización para la búsqueda de la excelencia en la perfecta y entusiasta realización de la tarea encomendada. Si además nos referimos a la gestión de las ventas, se añaden aquellas derivadas de sus particulares características diferenciales: cualificación, temple y, especialmente, la capacidad de soportar la presión.

A su vez, el vendedor debe estar lo suficientemente motivado para ser capaz de motivar a terceros a tomar decisiones que impliquen ciertas dosis de compromiso y riesgo.

El presente trabajo pretende revisar las principales teorías de la motivación aplicadas al ámbito de la fuerza de ventas, como herramienta para la búsqueda de la profesionalización de su gestión comercial por objetivos.

PALABRAS CLAVE

Motivación de vendedores; necesidades; satisfacción; factores motivacionales; proceso motivacional.

THEORIES OF THE HUMAN MOTIVATION APPLIED TO THE SCOPE OF THE PERSONAL SALE

ABSTRACT

For any company is essential the need to motivate every member of the organization for the search of the excellence in the perfect and enthusiast development of the task to realizing. In addition, if we refer to the sales management, it is necessary to add its differential characteristics: qualification, control and, specially, the aptitude to support the pressure.

At the same time, the salesman must be the sufficiently motivated to transmit this motivation to others in order to take compromised and risked decisions.

The purpose of this task is to review the main motivation theories of the sales force, to obtain a professional commercial management by objectives.

KEYWORDS

Grounds sellers; needs; satisfaction; motivating factors; motivational process.

1. INTRODUCCIÓN

No parece haber muchas dudas de la aplicabilidad de la denominada “Ley de Pareto”¹ o “Ley del 80/20” en el ámbito empresarial, en general, y en el de ventas en particular y así lo reafirma y concluye el profesor Jordana en base a un estudio de 500.000 vendedores de 11.000 compañías: “... el 20% de todos los vendedores llevan a cabo el 80% de las ventas. Eso significa que el 80% de la fuerza de ventas se pelea por el 20% restante, que no es producido por los verdaderos profesionales” añadiendo que... “la efectividad del personal de ventas, ha demostrado que más del 55% no tiene habilidad para vender. Otro 25% tiene habilidades de ventas, pero están vendiendo un producto o servicio inadecuado. El 20% restante está haciendo precisamente el trabajo adecuado para ellos mismos y sus compañías, e invariablemente son estos quienes llevan a cabo el 80% de las ventas” (JORDANA, 2006: 2).

Derivado de lo anterior, la baja productividad y la alta rotación característica en el área de ventas pueden ser atribuidas al resultado directo de prácticas deficientes en tres áreas básicas de la gestión de vendedores: Selección de vendedores; capacitación de la fuerza de ventas y motivación de los vendedores, además de otras circunstancias coyunturales.

Desconociendo el peso relativo de la incidencia de cada uno de los campos citados (objeto de un estudio empírico en sí mismo), focalizamos nuestro análisis en el tercero: la motivación de los vendedores, procurando adaptar las teorías de la motivación humana al ámbito de ventas, en nuestro afán por profesionalizar su gestión.

Sin pretender ser exhaustivos en el desarrollo expositivo de las diferentes teorías, procuramos serlo en la inclusión de todas las susceptibles de explicar los comportamientos en la venta personal, buscando su adaptación en base a la revisión de la literatura al uso y a nuestra propia experiencia profesional y docente. Así abordamos en primer lugar el concepto de motivación, para, enseguida, exponer sintéticamente todas las teorías motivacionales incluyendo, en cada una, el ejercicio de su aplicación al ámbito de la venta personal, para finalizar con el subrayado de lo fundamental que presentamos a modo y bajo el epígrafe de conclusiones.

2. CONCEPTO

Etimológicamente, el término “motivación” tiene sus raíces en la palabra latina “movere”, que significa “mover”. Es la acción de motivar o dar motivo, vale decir, dar o propiciar “...aquello que mueve o induce a una persona a actuar en un determinado sentido; aquello que lleva a una persona a seguir un curso de acción determinado” (LIDSTONE, 1992: 12), siendo “una combinación de procesos intelectuales, fisiológicos y psicológicos que decide, en una situación dada, con qué vigor se actúa y en qué dirección se encauza la energía.” (SOLANA, 1993: 208). A la necesidad de dar razones para la acción, se une el requisito de ofrecerlas para actuar de un modo particular focalizado a la consecución de objetivos específicos, dado que “la motivación está constituida por todos los factores capaces de provocar, mantener y dirigir la conducta hacia un objetivo” (CAMACHO RIERA, 2007: 17), englobando “aquellos factores de personalidad, variables sociales y/o cogniciones que entran en juego cuando una persona emprende una tarea en la que será evaluada, en competición con otras, o cuando intenta lograr cierto nivel de maestría” (CARRATALÁ, 2004: 26).

Se trata, pues, de “un término genérico que se aplica a una amplia serie de impulsos, deseos, necesidades, anhelos, y fuerzas similares. Decir que los administradores motivan a sus subordinados, es decir, que realizan cosas con las que esperan satisfacer esos impulsos y deseos e inducir a los subordinados a actuar de determinada manera.” (KOONTZ Y WEIHRICH, 1999: 501). Debiendo para ello, conocer y gestionar “los factores que ocasionan, canalizan y sustentan la conducta humana en un sentido particular y comprometido” (STONER; FREEMAN Y GILBERT, 1996: 484), para la consecución de comportamientos metas, necesarios para alcanzar los objetivos de ventas.

2.1. Motivación en el ámbito de la gestión de los recursos humanos

En general y por lógica, todo el personal debe estar motivado a hacerlo lo mejor posible en pro de la satisfacción mutua, la propia y la de sus clientes internos (superiores, colaboradores, etc.) o externos (clientes, prescriptores, proveedores, etc.). Por lo mismo, la definición de sistemas de motivación debe vencer la tentación de reservarse a quienes se relacionan directamente con los clientes externos, desdeñando la importancia –por acción o por

¹ Vilfredo Pareto (1848–1923).

TEORÍAS DE LA MOTIVACIÓN APLICADAS AL ÁMBITO DE LA VENTA PERSONAL

omisión– del resto de miembros de la organización, por intrascendente que pueda parecer, a priori, su acción o posición en la agregación de valor para el cliente.

Los clientes del esfuerzo y actuación de la organización conforman seis mercados diferenciados, cada uno de los cuales requiere objetivos y planes específicos de motivación. Al mercado de los **clientes actuales y potenciales** –preocupación del enfoque clásico de marketing– se añaden como mercados objetivo, los mercados de **proveedores**, de **empleados**, de **referencias** (cuentas de prestigio, prescriptores, defensores, etc.), de los denominados “**influyentes**” (creadores de opinión, poderes públicos, instituciones reguladoras, medios de comunicación, etc.) y los **mercados internos** (unidades, procesos, colectivos y personas) (CHRISTOPHER; PAYNE Y BALLANTYNE, 1994: 30).

Dado que analizar sistemas motivacionales en cada uno de los citados mercados escapa a los propósitos del presente trabajo, el análisis se centra en lo que vendría a ser un segmento del mercado de empleados y un mercado, entre otros, que forma parte de los mercados internos: la Fuerza de Ventas.

2.2. Motivación en el ámbito de la venta personal

Desde la perspectiva de Ventas, resulta impensable que un vendedor, de forma sostenida, obtenga buenos resultados si carece de una alta motivación por su trabajo.

A la necesidad de motivar para la realización perfecta y entusiasta de la tarea encomendada a todo miembro de la organización, se añade, en ventas, las derivadas de las peculiaridades diferenciales del trabajo de ventas: lugar de actuación; jornada laboral; gastos de representación; necesidad de control; cualificación; temple y muy especialmente, la presión que deben soportar. Como subrayan los profesores Manera; Pérez y Mercado (2000: 16):

“El éxito o fracaso de la actuación de un vendedor, es el éxito o fracaso de la empresa en el territorio cuya atención éste tenga asignada (sea cual sea la definición de territorio). Su actuación, además de estar estrechamente relacionada con los ingresos de la empresa (cuestión particularmente sensible), está sometida a una presión mayor que la que sufren otros colaboradores y empleados, dado que, en general:

- **Trabaja por objetivos** y sus resultados son de fácil e inmediato contraste.
- **En cada inicio de ejercicio, su cuenta de resultados se pone a cero**, salvo por lo que tenga en ciernes y/o vendido a expensas del inicio del siguiente ejercicio².
- **Su tiempo pasa a ser un bien escaso**, cuyo aprovechamiento debe optimizar.
- **Es la cara humana de la empresa ante los clientes**, representando **la imagen que los clientes perciben** de la misma, lo que condiciona su actitud, comportamiento, presencia y argumentación ante ellos.
- **Permanentemente debe buscar y compatibilizar la máxima rentabilidad de la empresa** para la que trabaja, con el **máximo beneficio del cliente**.
- **Directamente en su estimación y bolsillo, sufre los aciertos de la competencia**, como los **desaciertos de su representada o de miembros de la misma ajenos a su control** –cuestión particularmente desmotivadora y hasta alienante–“.

A lo anterior se añade la necesidad de los vendedores de motivar a los clientes y sus decisiones de compra y en esto, es dable esperar que una persona desmotivada es muy difícil que motive a terceros, requiriendo –para ello y de Perogrullo–, estar altamente motivado.

3. TEORÍAS DE LA MOTIVACIÓN HUMANA

Existen diversas teorías de la motivación, que quizás por sí solas no explican del todo el fenómeno, pero que en conjunto, poco o nada queda sin explicar respecto de los mecanismos de motivación del ser humano. En lo que todas parecen coincidir es que sin motivación sólo puede esperarse la apatía.

² Aunque rayano en la falta de ética, es un comportamiento muy extendido en el ejercicio profesional, justificado en el intento de aminorar los niveles de presión y stress intrínsecos al trabajo por objetivos y la no presión al alza de los objetivos del siguiente ejercicio y que, en ocasiones, favorece a toda la estructura jerárquica de ventas que por ello lo tolera, cuando no, lo auspicia.

En el modelo tradicional, ligado a la escuela de la Administración Científica, se decía que la forma de motivar a los trabajadores era mediante un sistema de incentivos salariales. Esto es: a mayor producción; mayor retribución (LÓPEZ, 2003: 4).

Así vista, la motivación se basa primordialmente en satisfacer el interés económico (*homo economicus*; entendiéndose por tal al hombre racional motivado únicamente por la obtención de mayores beneficios individuales).

Siendo consciente que el ámbito humano es bastante más complejo que su reduccionismo al referido *homo economicus*, en ventas se le suele dar mucha importancia, al punto de considerar el incentivo económico como el único motor del vendedor y si bien nadie duda de su importancia, parece más importante en las primeras etapas de profesionalización (“*nadie llega a ventas por vocación*”) y la pierde en la misma medida que se logran resultados con progresiva cierta facilidad y seguridad, como consecuencia lógica del aumento y puesta en valor de experiencia, habilidades, territorio y cartera de clientes y contactos y la resolución de su situación económica por parte del vendedor “*senior*”.

Por el contrario, en el modelo expuesto por la escuela de Las Relaciones Humanas se rechaza la existencia del hombre económico, siendo la clave determinante de la productividad “*la situación social*”, que abarcaría el grado de satisfacción en las relaciones internas del grupo; el grado de satisfacción en las relaciones con el supervisor; el grado de participación en las decisiones y el grado de información sobre el trabajo y sus fines.

En ventas, se vería ampliado a la consecución de niveles de relación satisfactorias con terceros externos implicados en la consecución de los resultados (clientes; facilitadores; prescriptores; agentes “A” y “B” y otros contactos).

Ambos modelos considerados aisladamente, caen en el maniqueísmo de reducir la motivación a un solo factor: el dinero o las relaciones humanas.

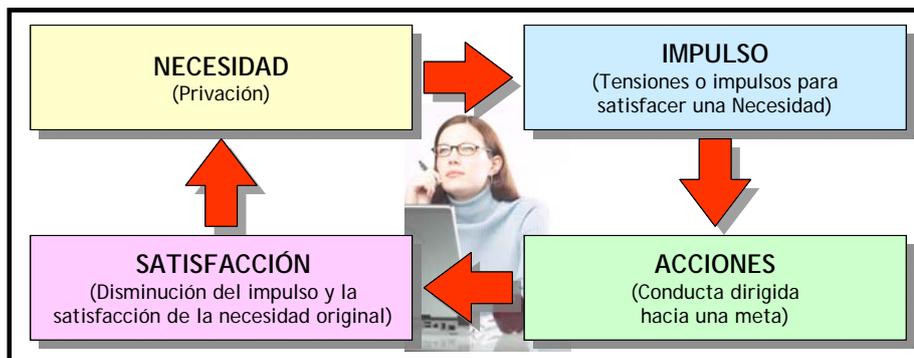
Para salvar su evidente insuficiencia explicativa, surgen diversas teorías sobre la motivación humana. Unas centradas en los elementos motivacionales (“teorías de contenido”) y otras, en su forma de actuación e interacción (“teorías de proceso”) (VALDÉS, 2006: 4).

Las **teorías de contenido**, estudian y consideran los aspectos que pueden motivar a las personas, tales como sus necesidades y aspiraciones y el nivel de satisfacción de éstas. Vale decir, en lo que requieren o demandan las personas para llevar vidas gratificantes.

Sin duda las necesidades de una persona son variadas y complejas, derivadas de su condición de individuo con carácter (eminentemente innato) y personalidad (eminentemente aprendida) peculiar y su relación con semejantes (jerárquica y socialmente superiores; iguales e inferiores), así como los roles que desempeña en su desarrollo como persona y sus asociaciones naturales (género; clase; etc.) y adquiridas (deportivas, políticas, sociales, lucrativas; etc.).

Las necesidades, serían el motor provocador de impulsos hacia el desarrollo de acciones tendentes a satisfacerlas, de acuerdo al siguiente esquema (Ilustración 1):

Ilustración 1: Necesidades como impulsoras de comportamientos



Entre las “teorías de contenido” se suelen citar las siguientes:

TEORÍAS DE LA MOTIVACIÓN APLICADAS AL ÁMBITO DE LA VENTA PERSONAL

- Teoría de la Jerarquía de las Necesidades de Maslow (Abraham Maslow).
- Teoría “X” y Teoría “Y” (Douglas Mc. Gregor).
- Teoría de la Motivación – Higiene (Frederick Herzberg).
- Teoría ERG de *Existence, Relatedness and Growth* (Clayton Aldefer).
- Teoría las Tres Necesidades (David Mc. Clelland y Jhon W. Atkinson).

Todas son homeostáticas, esto es, basadas en la autorregulación de la constancia: ante una carencia de algo surge el impulso de satisfacerla, eso genera una acción. Cuando la carencia se satisface se produce un desinterés hasta que aparece una nueva con su consiguiente necesidad de satisfacerla. La motivación, así vista, sería la necesidad de cubrir las insatisfacciones.

Las catalogadas como “**teorías de proceso**”, se centran en el proceso de pensamiento por el cual la persona se motiva y analizan el **cómo** llegan las personas a motivarse, a diferencia de las “de contenido” referidas al **qué** les motiva. Como teorías de proceso, se suelen citar:

- Teoría de las fuerzas motivadoras (Charles Handy).
- Teoría de las Expectativas (Víctor Vroom).
- Teoría de la Equidad (Stacey Adams).
- Teoría de la Modificación de la Conducta (B. F. Skinner).
- Teoría de las Metas.
- Teoría de la Inteligencia Emocional (Goleman).

Revisando cada una de ellas, tenemos:

3.1. Escala jerárquica de necesidades de Maslow o “pirámide de Maslow”

Concebida en 1934 por el psicólogo humanista neoyorquino Abraham Harold Maslow (1908–1970), sostiene que las necesidades del ser humano son susceptibles de agruparse en cinco niveles jerárquicos (Maslow, 1991), en una asignación dinámica de importancia relativa según las circunstancias de la persona en su relación con el entorno y consigo mismo. Los cuatro primeros niveles pueden ser agrupados como necesidades del déficit (*deficit needs*) y el nivel superior, se le denomina como una necesidad del ser, a la que se atendería una vez satisfechos los niveles inferiores (Ilustración 2).

3.1.1. Necesidades fisiológicas:

El ser humano como ser biológico, son las más importantes ya que tienen que ver con las necesidades de mantenerse vivo; respirar; comer; beber; dormir; realizar sexo; regular la homeostasis (ausencia de enfermedad); etc.

3.1.2. Necesidades de seguridad:

Vinculadas con las necesidades de sentirse seguro, sin peligro, seguridad familiar; conservar su empleo; sus ingresos; etc.

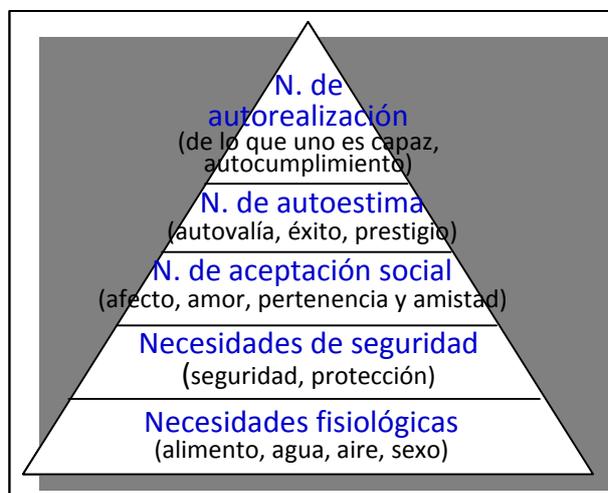
3.1.3. Necesidades de pertenencia o aceptación social:

Relacionadas con el desarrollo afectivo del individuo, son las necesidades de asociación, participación y aceptación; de relaciones humanas con armonía, ser integrante de un grupo (de afiliación), recibir cariño y afecto de familiares, amigos, personas del género opuesto.

3.1.4. Necesidades de autoestima:

Necesidad de sentirse digno, respetado, con prestigio, poder, se incluyen las de autoestima y reconocimiento; sobresalir; destacar.

Ilustración 2: Jerarquía de necesidades de Maslow



3.1.5. Necesidades de autorrealización:

Las más elevadas, se les denominan también necesidades de crecimiento, incluyen la autorrealización; aprovechar todo el potencial propio; hacer lo que a uno le gusta, y es capaz de lograrlo: la autonomía, la independencia, el autocontrol.

Un ejemplo de adaptación al contexto específico de la motivación de Fuerzas de Ventas, de la escala jerárquica de necesidades de Maslow, la aporta Elena Rubio Navarro (2001):

Cuadro 1: Escala jerárquica de necesidades de Maslow aplicadas a Ventas

Fisiológicas	Seguridad	Sociales	Del Yo	Autorrealización
<ul style="list-style-type: none"> • Salario de base aceptable • Plan de incentivos justo 	<ul style="list-style-type: none"> • Contrato por tres años con intención de hacer fijo 	<ul style="list-style-type: none"> • Pertenencia a equipo que toma decisiones y participa en eventos importantes 	<ul style="list-style-type: none"> • Formación. • Posibilidad de realizar trabajos que sean reconocidos. • Autogestión. 	<ul style="list-style-type: none"> • Tiempo y tranquilidad para cultivar bienestar psicológico y emocional.

Fuente: RUBIO NAVARRO, E. (2001: 339).

Algunos factores de satisfacción relacionados con cada nivel de necesidad se muestran en la Ilustración 3, siguiente.

Se trata de un cúmulo de necesidades a satisfacer, en donde el incentivo económico se relaciona con los niveles bajos de la pirámide (necesidades primarias), cuando las más movilizadoras en ventas son las superiores (secundarias): “En el caso de los vendedores, la motivación por el dinero no es suficiente. ... por más que paguemos, el Ego y la Autorrealización necesitan más cosas. Los buenos vendedores necesitan que alimentemos su ego constantemente, que ritualicemos el 10% de éxitos ante la montaña de fracasos. Puede parecer paradójico, pero el principal motivador en las ventas no es el dinero. Es la emoción de la caza” (JORDANA, 2006: 8).

Ilustración 3: Teoría de las Necesidades de Maslow: Algunos satisfactores relacionados con el puesto



3.2. Teoría X y Teoría Y

Douglas McGregor (1906-1964), ligado al modelo de los recursos humanos, se inspiró en la teoría de la "jerarquía de necesidades" de Maslow para construir un enfoque sobre la motivación basado en dos supuestos contrarios sobre la naturaleza humana que identificó como Teoría X y Teoría Y.

La Teoría “X”, sustentada en la “Hipótesis de la mediocridad de las masas” de su propio cuño y basada en el antiguo precepto del garrote y la zanahoria y la presunción de mediocridad de las masas, sostiene que las personas prefieren evitar el trabajo, en lo posible, prefiriendo ser dirigidas y no tener responsabilidades, dando una importancia secundaria al trabajo. En esta, los seres humanos tienen que ser obligados, controlados, y, a

TEORÍAS DE LA MOTIVACIÓN APLICADAS AL ÁMBITO DE LA VENTA PERSONAL

veces, amenazados con sanciones para que se esfuercen en cumplir los objetivos de la organización (MCGREGOR, 2001: 42).

A quienes tienen esta como predominante se les atribuye un perfil de personas poco promisorio –a priori–, para su dedicación a ventas, a saber: Ingenua; sin iniciativa; indolente y perezosa; evita el trabajo; evita la responsabilidad con el fin de sentirse más segura; y necesita ser controlada y dirigida.

La Teoría “Y”, más optimista, considera que las personas quieren trabajar por sí mismas y pueden derivar satisfacción de su trabajo; teniendo capacidad para aceptar responsabilidades y aplicar su imaginación, ingenio y creatividad a los problemas de la organización y su desempeño. El esfuerzo necesario para la realización de los objetivos de la organización está en función de las recompensas asociadas con su logro y no necesariamente con el control externo y la amenaza de sanciones. Según ésta, el individuo medio, en condiciones deseadas, no sólo acepta responsabilidades, sino también las busca (CHIAVENATO, 1997: 532-534).

A quienes tienen ésta como predominante se les atribuye un perfil de persona creativa y competente; se esfuerza y le gusta tener algo que hacer; asume el trabajo como actividad tan natural como divertirse o descansar; busca y acepta responsabilidades y desafíos y se siente más cómoda en ambientes más abiertos que le faciliten mayores cotas de independencia, que le permitan su automotivación y autodirección.

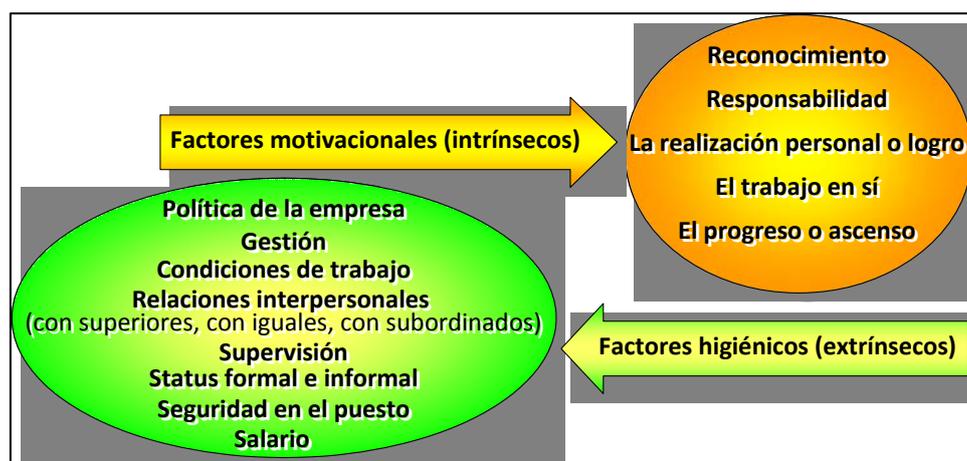
Si bien el perfil “Y”, parece –también a priori–, el más adecuado para la dedicación a ventas, cabe suponer que todos los posibles candidatos tienen algo de una y otra y que esto varía en función de las circunstancias. Más que la adecuación a ventas de una y otra teoría como predominante de un candidato (lo que compete a su selección), obligaría a una gestión, apoyo, seguimiento, control y motivación diferenciada, más estrecho y minucioso en “X” y más distante y sutil en “Y”.

3.3. Teoría de la Motivación – Higiene o Teoría de los “Dos Factores” de la motivación o “Bifactorial de Herzberg”

Frederick Irving Herzberg (1923 - 2000), propuso su teoría a finales de los cincuenta, a resultados de sus investigaciones sobre la satisfacción – insatisfacción de las personas en su ámbito laboral. Sobre la hipótesis de que el nivel de rendimiento de las personas varía en función de su nivel de satisfacción, distingue dos tipos de factores:

- Factores motivadores o satisfactores (intrínsecos).
- Factores higiénicos o de insatisfacción (extrínsecos).

Ilustración 4: Factores motivacionales e higiénicos



Fuente: Elaboración propia

No son contrapuestos. La presencia de los factores de higiene, también referidos como “de mantenimiento”, son las condiciones que rodean al individuo cuando trabaja y corresponden a la perspectiva ambiental. No motivan, pero su ausencia desmotiva.

Bajo la premisa de esta teoría en la gestión de vendedores, resulta obvia la recomendación de eliminar o reducir las influencias negativas de los factores de higiene y reforzar los factores de motivación. Estos últimos no tienen límites y es necesario potenciarlos sistemáticamente.

Poniendo de manifiesto el poderoso papel de la motivación interna que surge del trabajo mismo, en su aplicación a la motivación de vendedores, Herzberg propuso una serie de estrategias para enriquecer el puesto de trabajo (Ilustración 5):

Ilustración 5: Estrategias para el enriquecimiento del puesto de trabajo

Estrategias	Motivadores Implicados
Eliminar controles innecesarios	Responsabilidad y éxito personal
Aumentar la responsabilidad de los empleados en su trabajo	Responsabilidad y reconocimiento
Asignar los empleados a unidades naturales y completas de trabajo (módulo, división, sección, etc.)	Responsabilidad, éxito y reconocimiento
Conceder más autoridad y autonomía a los empleados en sus actividades	Responsabilidad, logro y reconocimiento
Elaborar informes periódicos sobre la calidad del desempeño y ponerlos directamente a disposición de los empleados, más que del supervisor	Reconocimiento interno
Introducir nuevas y más interesantes tareas y formas de hacer el trabajo	Capacitación y aprendizaje
Asignar a los individuos tareas específicas o especializadas que les permitan convertirse en expertos.	Responsabilidad, capacitación y avance laboral

Fuente: HERZBERG (1968: 59).

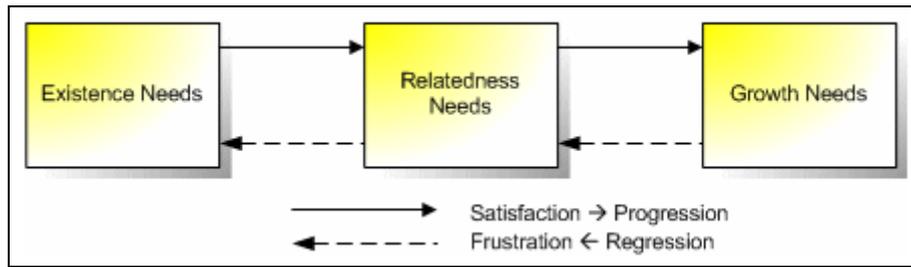
Lo que aplicado a la motivación de vendedores, aconsejaría:

- Estimular a los vendedores para que acepten responsabilidades (participando activamente en la definición de objetivos; la asignación de cuentas; definición de rutas y gestión de su territorio; por ejemplo).
- Comunicar las expresiones positivas emitidas por los clientes u otros, sobre su trabajo.
- Recompensar los resultados del trabajo bien hecho (no necesariamente con dinero).
- Delegar, en lo posible, la tarea completa en un vendedor.
- Incitarles a que expongan criterios e ideas en relación con sus proyectos o con sus orientaciones en operaciones.
- Permitir que respondan preguntas y elaboren explicaciones.
- Confiar (verdaderamente) tareas para que se superen.
- Delegar autoridad respecto de sus cuentas y territorio.
- Realzar el contenido de cada tarea, en especial las más ingratas (primeras visitas; emisión de informes y reportes de actividad; uso de herramientas informáticas; planes de cuenta; etc.).
- Tener la certeza que han comprendido bien la tarea.
- Crear condiciones para que todos tengan la posibilidad de ascender.
- Permitir y estimular la participación en cursos de formación y adiestramiento.
- Valore correctamente la capacidad de cada persona.

3.4. Teoría ERG (*Existence, Relatedness and Growth*)

Debida a Clayton P. Alderfer (ALDERFER, 1969), propone ciertos cambios simplificadores a la categorización que hiciera Maslow. A diferencia de este distingue sólo tres categorías de necesidades: **existenciales** (fisiológicas y de seguridad: los primeros dos niveles de Maslow); **de relación** (estima social y participación con la familia, amigos y trabajo: tercero y cuarto niveles de Maslow) y **de crecimiento** (actualización interna de la estima y de uno mismo (el deseo de ser creativo, productivo y de terminar tareas significativas): niveles cuarto y quinto de Maslow) (ALDERFER, 1972).

Ilustración 6: Teoría de Alderfer



Fuente: http://www.envisionsoftware.com/Management/ERG_Theory.html

A diferencia de Maslow, Alderfer subraya que diversas necesidades pueden ser objeto de motivación al mismo tiempo, y que la frustración en una necesidad superior puede originar un retroceso a una inferior (

Ilustración 6 anterior), a pesar de que ya estuviese satisfecha (KEITH, 1993: 127–128), lo que da soporte al extendido pensamiento de que “cuando un vendedor pide un aumento retributivo, sabemos que tiene un problema (insatisfacción), pero no cuál es”. En base a ésta, la petición retributiva podría responder a la activación de la necesidad de dinero o reconocimiento económico, como mero resultado de la frustración de una necesidad superior.

3.5. Teoría las Tres Necesidades o de las “Necesidades Aprendidas” de McClelland

También referida como teoría de las “Necesidades Secundarias”, la desarrolla David McClelland (1917–1998), precursor del "*Competency Movement*", sobre la base del trabajo de Henrio Murray (1938), en 1961 estableció que las personas motivadas tienen tres fuentes de impulsos, cuyo equilibrio variaría de una persona a otra al derivarse de tres necesidades:

3.5.1. Necesidad del Logro

Su interés es desarrollarse; destacar aceptando responsabilidades personales; intentando hacer bien las cosas y tener éxito, incluso, por encima de premios e incentivos promocionales específicos.

Esta sería crítica en el grado de motivación de vendedores.

3.5.2. La necesidad de Poder

Estaría dada por el grado de control que el individuo quiere tener sobre su situación, lo que guarda relación directa con la forma en que las personas manejan tanto el éxito como el fracaso.

El temor al fracaso, junto con la erosión del poder particular, puede resultar un factor motivador de suma importancia y así mismo, el temor al éxito puede ser un factor motivador.

3.5.3. La necesidad de Afiliación

Las personas buscan una estrecha asociación con los demás, en un estadio de comprensión y respeto mutuo. Valoraría positivamente sentirse parte de un proyecto; un equipo; una clase; etc., empezando por asumir sin tapujos su condición de vendedor, enfrentando la carga peyorativa que socialmente conlleva.

3.6. Teoría de los factores “E” o de las fuerzas motivadoras

Desarrollada por Charles Handy³ (1932), subraya la importancia de lo que denomina los factores “E” hacia la motivación, en un intento nemotécnico: Energía; Éxito; Entusiasmo; Efervescencia; Esfuerzo y Emoción. La presencia de estos factores, cual fuerza intangible, empuja a la acción; y su ausencia paraliza e incluso puede hacer difícil hasta la simple tarea de levantarse cada mañana (HANDY, 2001: 91).

Precursor del pensamiento de que el verdadero patrimonio de las empresas no son las cosas sino la gente que las maneja, y que para mantener a estas personas dentro de la Corporación no podemos seguir considerándolos como "los empleados", en su aplicación a la motivación de vendedores, lo primero a destacar es la puesta en relieve de que el dinero no es la clave de dichos factores.

Centrado en la importancia del activo humano, sostiene que para conservar el talento en la Empresa, debe haber cierto tipo de continuidad y cierto sentido de pertenencia, lo que requiere hablar de compromiso, pero un compromiso de doble vía: de la empresa hacia sus miembros y de sus miembros hacia la empresa. Su concepto de “sociedad comunitaria” incluye no solamente a los empleados, sino también a todos aquellos que estén relacionados o tengan intereses con la empresa, incluidos sus principales accionistas y sus fuentes de recursos financieros (HESSELBEIN et al., 2001: 502).

El factor “E”, como multiplicación de los factores energía; éxito; entusiasmo; efervescencia; esfuerzo y emoción, es lo “... que hay que aplicar al trabajo y a la vida ... desde que Daniel Goleman difundió el sentido de la inteligencia emocional, las organizaciones han tratado de incorporar entre sus miembros el valor de los sentimientos y emociones. Cada vez adquiere mayor importancia, desarrollar programas que insuflén

³ Charles Handy, está considerado como el pensador en *administración* más influyente del viejo continente (“el Peter Drucker europeo”). Utiliza conceptos como el de "La Sociedad Comunitaria" para el modelo corporativo del futuro. Fundó la London Business School. Escribió varios libros, entre ellos *La Edad de la Paradoja*, *La Edad de la Insensatez*, *Los Nuevos Alquimistas - Cómo la gente visionaria hace algo a partir de la nada*, entre otros.

TEORÍAS DE LA MOTIVACIÓN APLICADAS AL ÁMBITO DE LA VENTA PERSONAL

entusiasmo en los grupos de trabajo. En palabras de Tom Peters (1986), el líder no debe ser un dictador, sino un animador profesional” (MENCHÉN, 2006: 10).

Finalmente, en la motivación según Handy, el dinero tiene que ver sin duda, pero no es la respuesta: no es un motivo en sí mismo, sino el reflejo de otros impulsos fundamentales. Según los estudios en que se basa (STEIN, 1999: 2), las personas sienten que se despierta ese impulso “E” cuando su trabajo les ofrece autonomía, respeto, aprendizaje, reto, resultados visibles, ayuda a los otros, etc..

3.7. Teoría de las Expectativas

Desarrollada por Víctor Vroom (MONTREAL, 1932) y enriquecida por David Nadler y Edward Lawler, establece cuatro supuestos de base:

1. La conducta es determinada por una combinación de factores correspondientes a la persona y a factores del ambiente.
2. Las personas toman decisiones conscientes sobre su conducta en la organización.
3. Las personas tienen diferentes necesidades, deseos y metas.
4. Las personas optan por una conducta cualquiera con base en las expectativas que dicha conducta conducirá a un resultado deseado.

Distingue tres componentes:

3.7.1. Las expectativas del desempeño-resultado (E)

Las personas esperan ciertas consecuencias de su conducta. La expectativa es una creencia momentánea, acerca de la probabilidad de que un acto específico, será seguido de un resultado específico, es decir, es una asociación entre una acción y un resultado (LÓPEZ et al, 2007: 220).

3.7.2. Valencia (V)

La valencia es la respuesta afectiva de un trabajador hacia un resultado específico, ya sea positivo —preferencia— o bien, negativo —aversión—. El resultado de una conducta tiene una valencia o poder para motivar, concreta, que varía de una persona a otra.

3.7.3. Las expectativas del esfuerzo-desempeño (M)

Las expectativas de las personas en cuanto al grado de dificultad que entraña el buen desempeño afectará a las decisiones sobre su conducta. Éstas eligen el grado de desempeño que les dará más posibilidades de obtener un resultado que sea valorado.

Signada con la M de “Medios”, entendiéndose por tal, la estimación que realiza una persona sobre la obtención de una recompensa.

La motivación se expresa como el producto de tales componentes:

$$\text{Motivación} = V \times E \times M$$

La Valencia, puede ser positiva o negativa. En el primer caso, existirá un deseo por alcanzar determinado resultado y en el contrario, el deseo será de huir de un determinado resultado final.

A la Expectativa, se le asume un valor entre 0 y 1 en dependencia de su estimación sobre el esfuerzo realizado y el desempeño obtenido: si no ve correspondencia entre esfuerzo y desempeño el valor será 0 y viceversa, 1.

Los Medios, también asumen un valor entre 0 y 1: si su estimación sobre la obtención de recompensa es equitativa con su desempeño, este factor tendrá una alta calificación y de lo contrario, baja.

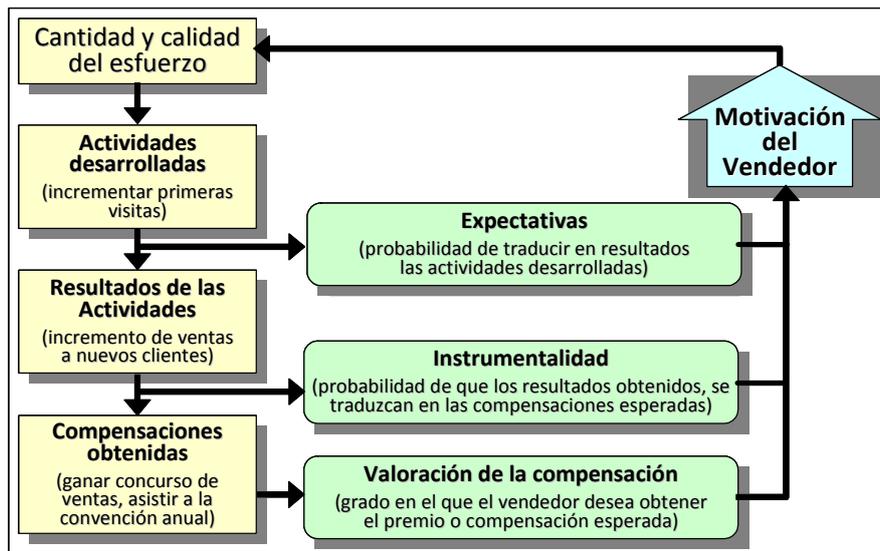
Aplicada al ámbito de ventas, cabe concluir que la motivación del vendedor depende de la intensidad con la que se desea lograr un objetivo y la probabilidad de alcanzarlo que percibe.

En modelos más elaborados de este mismo enfoque de las expectativas (Stephen 1996), se incluye el concepto de instrumentalidad, que se define como: una asociación entre resultado y sus consecuencias, en donde un primer resultado es el nivel de desempeño, que sirve como instrumento para obtener resultados de segundo nivel, como retribución, reconocimientos, ascensos y promociones.

El esfuerzo realizable por el vendedor depende de la probabilidad de obtener un determinado rendimiento; de la recompensa por ello; y de la importancia que le dé a estos dos elementos: probabilidad – recompensa (Ilustración 7).

Los modelos basados en las expectativas no se limitan a plantear el problema de la satisfacción del personal como la simple atención de un grupo de necesidades e impulsos. Por el contrario, los vendedores se advierten como individuos pensantes, cuyas ideas, percepciones y estimaciones de probabilidad influyen poderosamente en su comportamiento.

Ilustración 7: Teoría de las Expectativas y motivación del Vendedor



Fuente: Küster y Román (2006: 319)

3.8. Teoría de la Equidad

Desarrollada en 1963 por el psicólogo social J. Stacey Adams (ADAMS, 1963: 422 y ss.), establece que la motivación en el trabajo es resultado de la evaluación individual que se realiza subjetivamente en cuanto a la equidad y la justicia de la recompensa recibida, comparándola con la que obtienen otros.

El término equidad se define como la proporción que existe entre la aportación del individuo y las recompensas recibidas.

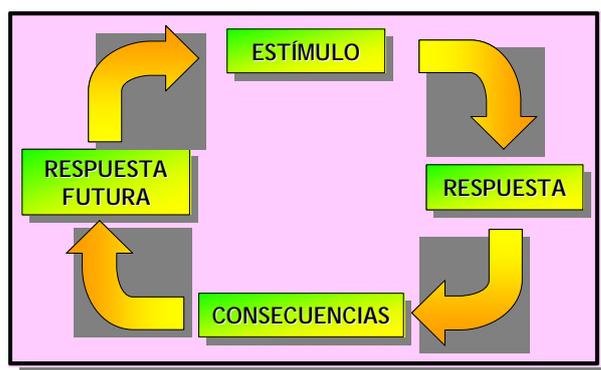
Las personas están motivadas cuando experimentan satisfacción con lo que reciben respecto del esfuerzo realizado y juzgan la equidad de tales recompensas comparándolas con las que otros reciben. Así, los vendedores establecen comparaciones entre las contribuciones que realizan y las retribuciones que obtienen de la empresa y, a su vez, con la de sus compañeros de trabajo.

Las relaciones laborales no son estáticas y las injusticias, generalmente, no existen como fenómenos aislados o que ocurren una sola vez. Más allá de cierto umbral la gente no tolerará más acontecimientos injustos.

3.9. Teoría del Refuerzo o de la Modificación de la Conducta

Desarrollada por Burrhus Frederic Skinner (1904–1990), defensor del conductismo, que considera el comportamiento como una función de las historias ambientales de refuerzo, se fija en la capacidad de aprendizaje en un proceso cíclico (ver Ilustración 8), en donde los actos pasados de un individuo producen variaciones en los actos futuros.

Ilustración 8: Proceso Estímulo-Respuesta



Basándose en la ley del efecto, la conducta que tiene consecuencias positivas suele ser repetida y aquella conducta que tiene consecuencias negativas tiende lo contrario: a no ser repetida (STONER et all, 1996: 502).

En la motivación de vendedores, aconsejaría la aplicación de:

- **Reforzamiento positivo:** reforzar las conductas deseadas (primas; comisiones especiales; premios; etc.).
- **Aprendizaje de anulación:** variaciones de comportamiento para evitar las consecuencias desagradables (puesta en evidencia de disfunciones o de ratios de riesgo: relación propuestas vivas/objetivos; primeras visitas/clientes nuevos; ratios de cierre; visitas; etc.).
- **Extinción:** aplicar la ausencia del reforzamiento para objetivos que no tienen continuidad (comisiones especiales, por ejemplo) o para aquello que se desea desmotivar (operaciones de dudoso cobro o atención a clientes de dudosa rentabilidad).
- **Castigo:** aplicar consecuencias negativas (reasignación de cuentas; redefinición de territorio; etc.).

3.10. Teoría de las Metas o de la “Finalidad de Locke”

Derivada de los estudios del psicólogo industrial, de la escuela de los Recursos Humanos, Edwin A. Locke⁴, se basa en la convicción de que las personas se imponen metas con el fin de lograrlas. En este sentido, la motivación es una actividad consciente y cuanto más elevados sean los objetivos que un individuo desea alcanzar, mayor será su nivel de ejecución (LOCCKE, 1969: 997).

Generaliza la actuación por objetivos a toda persona y pone el énfasis en el establecimiento de estos como motivación de conductas.

Christopher Early y Christine Shalley (STONER et all, 1996: 505), describen cuatro fases para establecer metas:

- Establecer una norma que se alcanzará.
- Evaluar si se puede alcanzar la norma.
- Evaluar si la norma se ciñe a las metas personales.
- La norma es aceptada, estableciéndose así la meta, y la conducta se dirige hacia su logro.

Siendo el trabajar por objetivos característico del trabajo de ventas, resulta crítico el correcto establecimiento de los mismos (Ilustración 9), debiendo subrayar de esta teoría la necesidad de evaluar la posibilidad de alcanzarlos (en función de habilidades, territorio y demás circunstancias), y la necesaria adecuación y equilibrio entre los objetivos de ventas asignados, con los objetivos o metas personales como individuo y como profesional.

Ilustración 9: Requisitos que deben cumplir los objetivos de ventas

- | | |
|----------------------------|--------------------------------------|
| 1. Específicos. | 6. Simples y comprensibles. |
| 2. Cuantitativos. | 7. Razonables. |
| 3. Medibles. | 8. Con ánimo de ser cumplidos. |
| 4. Expresados por escrito. | 9. Referidos a un período de tiempo. |
| 5. Precisos. | |

⁴ A la sazón, profesor emérito de la Escuela de Administración R.H. Smith, de la universidad de Maryland.

Fuente: MANERA et al, 2000: 81–85

Cumpliendo tales requisitos, los objetivos desarrollan varias funciones, muy necesarias para el trabajo de ventas, a saber (LOCKE Y LATHAM, 1985: 209): 1) Centran la atención y la acción; 2) Movilizan la energía y el esfuerzo; 3) Aumentan la persistencia y 4) Ayuda a la elaboración de estrategias.

Una reflexión aplicable al contexto de los objetivos de ventas y su incentivo, nos la aporta el propio Locke (2004: 130 y ss.) revisando cuatro métodos comunes de compensación:

1. **Primas por consecución de objetivos:** Implica asignar duros objetivos a los vendedores ofreciéndoles una gran bonificación si lo concretan y nada, si no lo consiguen. Como factor positivo, el enfoque de todo o nada puede alentar a los empleados a dedicarse con fervor a su tarea. Pero, como factor negativo, ante la desesperación por alcanzar la meta, pueden optar por acortar camino o, inclusive, por hacer trampas. Otro aspecto negativo es que en ocasiones el desempeño es muy bueno, aunque no logre su meta, dejando sin bonificar los esfuerzos realizados, pudiendo sembrar una semilla de descontento.
2. **Múltiples niveles de objetivos, múltiples niveles de bonificación:** al no tratarse de una situación de todo o nada, puede que reduzca la tentación de cometer fraude, pero, en el lado negativo, puede que no impulse a los vendedores a llegar a su nivel máximo.
3. **El sistema lineal:** variación del anterior, contempla compensaciones variables entre niveles. Por ejemplo –señala Locke–, una empresa puede otorgar una bonificación de un dos por ciento por cada uno por ciento de aumento en las ventas. Si bien disminuye aún más la tentación de trapear datos, dado que el vendedor es recompensado exactamente por lo que consigue, y adquiere el beneficio adicional de que no tiene límites, lo que alienta su continua extensión, en la parte negativa, sin embargo, existe el problema de que el vendedor podría aceptar un cierto nivel de bonificación, y no hacer esfuerzos adicionales.
4. **Animar por objetivos y pagar por desempeño:** se asignan al vendedor objetivos específicos, pero la decisión acerca de la recompensa es adoptada luego del hecho, con el fin de tomar en cuenta el medio ambiente en el cual el objetivo fue alcanzado. Los beneficios de este plan son su flexibilidad y su capacidad de incorporar contexto. Pero también requiere un Director que conozca muy bien la situación y sea muy objetivo a la hora de tomar decisiones, con el fin de no sembrar el descontento.

Así, se concibe la motivación como el impulso y el esfuerzo para satisfacer un deseo o meta y la satisfacción, como el gusto experimentado cuando se alcanzan los deseos. Esto es, la motivación es anterior al resultado y la satisfacción es posterior al resultado, en un proceso (

TEORÍAS DE LA MOTIVACIÓN APLICADAS AL ÁMBITO DE LA VENTA PERSONAL

Ilustración 10) en que la satisfacción alcanzada retroalimentaría la motivación:

Ilustración 10: Motivación y satisfacción



Fuente: Elaboración propia

Otra aportación, es que subraya la necesidad de conocer periódicamente el nivel de satisfacción de los vendedores con su trabajo, la empresa, sus superiores, iguales y colaboradores, etc., como forma de anticipar niveles de motivación para su desempeño.

3.11. Teoría de la Inteligencia Emocional

El término inteligencia emocional “se refiere a la capacidad de reconocer nuestros propios sentimientos, los sentimientos de los demás, motivarnos y manejar adecuadamente las relaciones que sostenemos con los demás y con nosotros mismos. Se trata de un término que engloba habilidades muy distintas –aunque complementarias– a la inteligencia académica, la capacidad exclusivamente cognitiva medida por el cociente intelectual...” (GOLEMAN, 1999 A: 430). Se trata pues, del “uso inteligente de las emociones: de forma intencional, hacemos que nuestras emociones trabajen para nosotros, utilizándolas con el fin de que nos ayuden a guiar nuestro comportamiento y a pensar de manera que mejoren nuestros resultados...” (WEISINGER, 1998: 14), vale decir, es “la capacidad de sentir, entender y aplicar eficazmente el poder y la agudeza de las emociones como fuente de energía humana, información, conexión e influencia...” (COOPER Y SAWAF, 1998: 24).

“No hay ninguna duda de que las emociones juegan un papel significativo en nuestras vidas, pueden generar estímulos y energías poderosas para alcanzar objetivos que nos proponemos; pero, también puede generarnos frustraciones profundas que inhiban nuestros pensamientos y acciones. En nuestras relaciones con los demás, pueden ser capaces de ayudarnos a transmitir entusiasmo y reclutar seguidores de nuestros proyectos; pero, también pueden generarnos conflictos y rechazos, si no sabemos controlarlas y manejarlas de manera adecuada, en forma “inteligente”” (CODINA, 2002: 3).

Goleman, sostiene que la motivación se produce en un estado mental llamado "flujo" que nos lleva a un estado de "no tiempo" para, fascinados, realizar lo mejor posible algo. El "flujo" es un factor interno que produce un inmenso placer al trabajar en lo que a uno le gusta independientemente de otros factores externos (salario, reconocimiento, etc.).

Destacando la fuerza del flujo, respecto de otros estímulos, Goleman sintetiza “**cinco aptitudes básicas emocionales y sociales:**

- **Conocimiento de uno mismo:** Saber qué se siente en cada momento y utilizar esas preferencias para orientar nuestra toma de decisiones; tener una idea realista de nuestras habilidades y una bien basada confianza en uno mismo.
- **Autorregulación:** Manejar las emociones de modo que faciliten la tarea entre manos, en vez de estorbarla; ser escrupulosos y demorar la gratificación en pro de los objetivos y recobrase bien de las tensiones emocionales.
- **Motivación:** Utilizar nuestras preferencias más profundas para orientarnos y avanzar hacia los objetivos, para tomar iniciativas y ser muy efectivos y para preservar frente a los contratiempos y las frustraciones.
- **Empatía:** Percibir lo que sienten los demás, ser capaces de ver las cosas desde su perspectiva y cultivar la afinidad con una amplia diversidad de personas.
- **Habilidades sociales:** Manejar bien las emociones en una relación e interpretar adecuadamente las situaciones y las redes sociales; interactuar sin dificultad; utilizar estas habilidades para persuadir y dirigir, negociar y resolver disputas, para la cooperación y el trabajo en equipo” (GOLEMAN, 1999B: 385).

Germen de la denominada “gestión por competencias”, la mayor aportación a la gestión de vendedores la realiza en la selección y formación, más que en la motivación de actitudes y comportamientos. Dado que las aptitudes

emocionales explican cuando menos dos tercios de un desempeño sobresaliente, los datos sugieren, según Goleman, que la línea de base de cualquier organización aumenta considerablemente su valor si halla a personas dotadas de esas facultades (selección) o las desarrolla en sus empleados actuales (formación).

4. CONCLUSIONES

1. La motivación como fuerza impulsora es un elemento de importancia en cualquier ámbito de la actividad humana, pero es en el trabajo en donde logra la mayor preponderancia, al ser la actividad laboral la que más tiempo ocupa en la agenda diaria. Se necesita estar motivados, de modo que dicha labor no se convierta en una actividad alienada y opresora. El estar motivado hacia el trabajo, además, trae varias consecuencias psicológicas positivas: autorrealización, el sentirse competente y útil, y el mantenimiento de la autoestima.
2. En ventas, la necesidad de motivación para el correcto desarrollo de la actividad se ve amplificada respecto de otras posiciones, por la necesidad que tiene el vendedor de motivar a otros (clientes; colaboradores; prescriptores; avisadores; contactos; etc.), para el buen fin de su labor.
3. El dinero, como elemento de motivación de vendedores, no es el único elemento y puede, incluso, que ni siquiera sea el más importante. El ser humano no sólo se motiva para el trabajo a través del dinero (como lo propuso Frederick Taylor (1856–1915) desde finales del siglo XIX), sino que existen otras variables que también inciden en él. Inclusive variables que aparentemente nada tienen que ver con el trabajo, como la situación familiar, las expectativas y/o los sueños individuales, etc.
4. Para que un directivo pueda motivar a sus subordinados, deberá conocer qué les motiva y qué les desmotiva; cuáles son sus expectativas; cómo se visualizan dentro de la organización; qué piensan de su superior; de sí mismos; del territorio; etc. De ello, resulta recomendable coordinar sesiones individuales con los miembros del equipo, para identificar los “valores motivacionales” de cada uno, ya que éstos difieren de un vendedor a otro.
5. Considerar que la acción está vinculada a la atracción o aversión de los resultados esperados, abre dos vías de motivación complementarias. Las acciones de una persona guardan cierta relación con sus expectativas y con las valencias positivas (atracción) o negativas (evitación) de los resultados. Así las valencias positivas pueden estar orientadas hacia la realización de la actividad, **orientación hacia la tarea**, o pueden estar orientadas hacia los resultados o la victoria, **orientación al ego**, y ambos campos deben ser gestionados.
6. El establecimiento de objetivos de ventas a cada vendedor en sus dos vertientes, como elementos de focalización de los esfuerzos y de control, resultan particularmente relevantes en la motivación del vendedor, por su influencia en expectativas –las propias y las atribuidas–, la satisfacción por la tarea bien hecha y por los logros conseguidos y la probabilidad de obtener las recompensas asociadas. Desde la perspectiva de la motivación, conviene subrayar la imperiosa necesidad que se perciban alcanzables –aún significando un esfuerzo en pro de no ser ninguneados, provocando la dilación o relajación de actividades– y suficientemente recompensados, en todos los sentidos que demanda el cúmulo de aristas de la personalidad humana individual y social, que subyace en todo vendedor.
7. Así como para definir cualquier estrategia se requiere realizar un diagnóstico situacional y establecer unos objetivos (saber de dónde se parte y a dónde se quiere llegar), en la motivación de vendedores se debe exigir lo mismo. Amén de lo cual existe un elemento presente, particularmente condicionante del proceso (origen–camino–destino) en ventas, la autoestima o concepto valorativo (positivo o negativo) de uno mismo: aprendida; cambiante; susceptible de mejora y basada en todos los pensamientos, sentimientos, sensaciones y experiencias que sobre sí mismo se ha ido recogiendo, asimilando e interiorizando con la experiencia personal. En lo más profundo de cada ser existe una imagen que cada uno se ha creado, aunque no se sea plenamente consciente de ello, que refleja la idea que cada uno se forja de quién es como persona y cuán valioso se considera con respecto a otros. Se corresponda o no con la realidad, esta imagen es el punto de referencia con respecto al mundo que rodea a la persona; es la base para tomar decisiones, y es la guía para todo lo relacionado con el diario gestionar en la vida. Desde la perspectiva motivacional, nada debiera hacerse en detrimento de la autoestima, por ejemplo: repetir reiteradamente las características negativas de la persona. Por el contrario y en positivo, convendría ofrecer oportunidades adecuadas y precisas para obtener éxitos y, en general, experiencias que permitan hablar bien de sí mismo y con las cuales el vendedor se sienta satisfecho.

8. Todo lo referido a motivación de vendedores es trasladable a todo integrante de la organización, con independencia de su posición y tarea o su mayor o menor distancia respecto de los clientes o los resultados.
9. Con independencia de la teoría explicativa del comportamiento, la motivación trata con elementos (entorno; necesidades; expectativas; percepciones; satisfacción; etc.) dinámicos, heterogéneos y cambiantes en el tiempo, por lo cual, obliga a que la motivación sea un esfuerzo permanente y actualizado en el tiempo y no sólo a expensas –que también– de los resultados.
10. Finalmente, por la diversidad y peculiaridad de las personas y sus circunstancias, como la diversidad y peculiaridad de los territorios de ventas y portafolios de clientes, la motivación debe planificarse ad hoc para cada vendedor.

5. BIBLIOGRAFÍA

- ADAMS, J. STACEY (1963): "Toward an Understanding of Inequity", *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 67, pp. 422-436.
- ALDERFER, CLAY TON P. (1969): "An empirical test of a new theory of human need", *Organizational Behavior and Human Performance*, vol. 4, pp. 142 – 175.
- ALDERFER, CLAY TON P. (1972): *Existence, relatedness, and growth: Human needs in organizational settings*, Free Press, New York.
- BALDERSTON, J. (1990): *Como organizar y simplificar el trabajo administrativo*, Deusto, Barcelona.
- CAMACHO RIERA, CAROLINA DESIREE (2008): *Autoestima y motivación*, en <http://www.monografias.com/trabajos16/autoestima-motivacion/autoestima-motivacion.shtml>.
- CASAS ROMEO, AGUSTÍ (2002): *Remuneración, retribución y motivación de vendedores*, ESIC, Madrid.
- CODINA JIMÉNEZ, ALEXIS (2002): *Introducción a la inteligencia emocional para el trabajo directivo*, La Habana, en http://www.inteligencia-emocional.org/informacion/introduccion_inteligencia.htm#_ftnref6.
- COOPER, R. K. Y SAWAF, A. (1998): *La inteligencia emocional aplicada al liderazgo y a las organizaciones*, Norma, Bogotá.
- CHIAVENATO, IDALBERTO (1997): *Introducción a la Teoría General de la Administración*, McGraw-Hill, Bogotá.
- CHRISTOPHER, M.; PAYNE, A. Y BALLANTYNE, D. (1994): *Marketing Relacional*, Díaz de Santos, Madrid.
- DAVIS, KEITH Y NEWSTROM, JOHN (2003): *Comportamiento humano en el trabajo*, 11ª, McGraw-Hill, México, D. F.
- GOLEMAN, DANIEL (1996): *La Inteligencia Emocional. Por qué es más importante que el cociente intelectual*, Javier Vergara Editor, Buenos Aires.
- GOLEMAN, DANIEL (1999A): *La práctica de la inteligencia emocional*, Kairós, Barcelona.
- GOLEMAN, DANIEL (1999B): *La Inteligencia Emocional en la empresa*, Javier Vergara Editor, Buenos Aires.
- HAMNER, W.C. (1974), "Reinforcement theory and contingency management in organizational settings", St. Clair, Chicago, en TOSI, H. (1990): *Organizational Behavior and Management: A Contingency Approach*, PWS-Kent, Boston, MA, pp.10-19.
- HANDY, CHARLES (2001): "Los factores "E" o las fuerzas motivadoras", *Harvard Deusto Business Review*, mar.-abr., pp. 90–95
- HERZBERG, FREDERICK I. (1968): "One More Time: How do you Motivate Employees", *Harvard Business Reviews*, January-February.
- HESSELBEIN, FRANCES; GOLDSMITH, MARSHALL Y BECKHARD, RICHARD (2001): *La organización del futuro*, Drucker Foundation, Ediciones Granica, Barcelona.
- HUNT, J. W. (1997): *La dirección de personal en la empresa*, McGraw-Hill, Madrid.
- JORDANA, CARLOS (2006): *Cómo fabricar un vendedor estrella*, MerK2, white paper, octubre, Madrid, en: www.merk2.com/portada/Documentacion/Cómo%20fabricar%20un%20Vendedor%20Estrella.pdf.
- KEITH, DAVIS (1993): *El Comportamiento Humano en el trabajo*, McGraw-Hill, México DF.
- KOONTZ, HAROLD Y WEHRICH, HEINZ (1999): *Administración, una perspectiva global*, 11ª, McGraw-Hill, México D. F.
- KÜSTER BOLUDA, INÉS y ROMÁN NICOLÁS, SERGIO (2006): *Venta personal y dirección de ventas: La fidelización del cliente*, Paraninfo Cengage Learning, Madrid.
- LIDSTONE, J. (1992): *La Motivación del Equipo de Ventas*, Deusto, Bilbao.
- LOCKE, E. A. (1969): "Purpose without consciousness: A contradiction", *Psychological Reports*, 21, 991-1009.
- LOCKE, E. A. Y LATHAM, G. P. (1985): "The application of goal setting to sports", *Journal of Sport Psychology*, 7, 205-222.

TEORÍAS DE LA MOTIVACIÓN APLICADAS AL ÁMBITO DE LA VENTA PERSONAL

- LOCKE, E. A. (2004): "Linking goals to monetary incentives", *Academy of Management Executive*, 18, 130-133.
- LÓPEZ, ADRIANA (2003): *La Motivación en la organización*, en: <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/rhh/lamotivacion.htm>, publicado el lunes 4 de agosto de 2003 (Código ISPN: EpyppEZFZuhIqMvIIy).
- LÓPEZ CHÁNEZ, FCO. JAVIER; CASIQUE GUERRERO, ALICIA Y FERRER GUERRA, JULIÁN (2007): "La satisfacción hacia el trabajo. Un análisis basado en las teorías de las expectativas y de equidad", *Entelequia. Revista Interdisciplinar*, n° 3, primavera 2007, pp. 219-234., en www.eumed.net/entelequia/pdf/2007/e03a12.pdf.
- MANERA, J.; PÉREZ, E. Y MERCADO, C. (2000): *Dirección y Técnicas de Ventas*, ESIC, Madrid
- MANSO PINTO, JUAN (2002): "El legado de Frederick Irving Herzberg", *Revista Universidad EAFIT*, octubre, noviembre, diciembre, n° 128, Universidad EAFIT, Medellín, Colombia, pp. 79-86.
- MASLOW, ABRAHAM HAROLD (1991): *Motivación y personalidad*, Díaz de Santos, Madrid.
- MCCLELLAND, DAVID C. (1961): *The Achieving Society*, Van Nostrand, Princeton.
- MCGREGOR, D. (2001): *El factor humano en la empresa*, Ediciones Deusto, Colección Gerencia Empresarial, Caracas.
- MENCHÉN BELLÓN, FRANCISCO (2006): "Hacia la búsqueda de una organización creativa: descubrir el ADN", *Revista Recre@rte*, n° 6, Diciembre, «III Encuentro Estatal y I Conferencia Iberoamericana de Profesores e Investigadores Universitarios en el campo de la Creatividad y la Innovación», Tenerife, 2002, en http://www.iacat.com/Revista/recreate/recreate06/Seccion4/creatividad_innovacion.htm
- MURRAY, HENRIO A. (1938): *Explorations in personality*, Oxford University Press, New York.
- ORTUETA, RAMÓN DE LUCAS (1987): *Manual de personal: Técnicas de Dirección de Personal*, Index, Madrid.
- PÉREZ, RAQUEL (2004): "Las diferentes teorías motivacionales y su relación con la retribución", *Capital Humano*, Año n° 17, N° 181, 2004, pp. 102-114
- PETERS, T. Y WATERMAN, R. (1994): *En busca de la Excelencia*, Ediciones Folio, Barcelona.
- PETERS, THOMAS Y AUSTIN, NANCY (2000): *Pasión por la Excelencia*, Ediciones Folio, Barcelona.
- RUBIO NAVARRO, E. (2001): *Cómo crear, organizar, dirigir y motivar, un equipo de ventas*, Ed. Fundación Confemetal, Madrid.
- SOLANA, RICARDO F. (1993): *Administración de Organizaciones*, Ediciones Interoceánicas S.A., Buenos Aires.
- STEIN, GUIDO (1999): *Handy Charles: 21 Ideas for Managers. El valor de la obra*, Ediciones PMP Professional Management Publications, en <http://personal.telefonica.terra.es/web/fgp11/Libros/Resumenes/resumen%20libros%20-%20C.%20Handy%20-%202021%20ideas%20para%20Managers.pdf>.
- STONER, JAMES A. F.; FREEMAN, R. EDWARD Y GILBERT JR, DANIEL R. (1996): *Administración*, 6ª, Pearson Educación, México D.F.
- VALDÉS HERRERA, C. (2006): *La Motivación*, en: <http://www.universidadperu.com/articulo-la-motivacion-universidad-peru.php>.
- VROOM, VICTOR (1979): *Motivación y alta dirección*, Trillas, México D.F.
- VROOM, V. Y DECCI, E. (1999): *Motivación y alta dirección*, Trillas, México D.F.
- WEISINGER, H. (1998): *La inteligencia emocional en el trabajo*, Javier Vergara Editor, Buenos Aires.