

Universidad
F.A.S.T.A.

TESIS FINAL

Tema
la MOTIVACION

Problema
**Identificar factores determinantes
para motivar positivamente
al vendedor de un Banco privado,
mediante la gestión gerencial.**

Tutor
Dr. Jorge R. Castro

Titular de la Cátedra Seminario de Graduación
Dra. Laura Cipriano

Secretaria de Investigación
Lic. Amelia Ramírez

Decano de la Facultad de Ciencias Económicas
Dr. Silvano Penna

Carrera: Técnico Universitario en Comercialización

Año Académico: 2001

Tesis de: Guillermo Esteban Uriarte



Indice

Esquema de Tesis

Abstract.	3
Tema de Investigación.	4
Fundamentación de la elección del Tema.	6
Objetivo General y Específico de la Tesis.	8
Marco Teórico.	9
Descripción Metodológica Aplicada	9
Hipótesis.	10
Introducción.	11
Optica de la Problemática.	13

Desarrollo Teórico

PRIMERA PARTE

Capitulo I

LA MOTIVACION DEL VENDEDOR – Componentes Internos

Plan del Capítulo. <i>Premisas.</i>	14
La Motivación del vendedor.	15
Motivación y su relación con las Necesidades y los Deseos.	15
Teoría Psicoanalítica.	17
El Sistema de las Necesidades de Mc Guire	18
El Sistema de las Necesidades de Maslow.	19
Características de los Motivos de la Conducta.	20
Motivación Insatisfecha.	23

Capitulo II

MODELOS MENTALES Y ACTITUDES DEL VENDEDOR – Ctes. Internos

Plan del Capítulo. <i>Premisas.</i>	24
Los Modelos Mentales	25
La Actitud del vendedor.	27
Formación y Dimensión de las Actitudes.	27
Cambio de Actitudes.	30
Características Principales de las Actitudes en Función de su Importancia para el Cambio.	31

Capitulo III

LA SATISFACCION DEL VENDEDOR - Componentes Internos

Plan del Capítulo. <i>Premisas.</i>	33
La Satisfacción del Vendedor	34
Teoría Y de Mc Gregor	37
Expectativas del Vendedor (Contrato Psicológico)	37
La Longevidad del Trabajo	38

<i>Bibliografía.</i>	40
--------------------------------	----

ABSTRACT

Se presenta la primera parte del trabajo, la cual, es requisito para aprobar las exigencias académicas de la Carrera de Técnico Universitario en Comercialización, y significa el marco teórico en la que se basará la Tesis de Graduación Final de la carrera de Licenciatura en Comercialización.

El eje del estudio, se centra en **mejorar la motivación del vendedor de un banco privado**, a partir del análisis de sus necesidades, motivos y deseos. Observando sus actitudes y modelos de pensamiento, a través, de un enfoque en su etapa de vida laboral. El supuesto implícito es creer que se puede mejorar la motivación del vendedor colaborando con él en la satisfacción de sus motivaciones, guiándolo e influyendo en él, por medio de su relación con el gerente.

En esta primer etapa, se dividen los contenidos teóricos, frutos de la investigación exploratoria, en tres capítulos: el primero desarrolla los conceptos de necesidades, motivos y deseos de la mano de Maslow, Mc Guire y la teoría Psicoanalítica. En el capítulo II, se busca ver cómo los modelos mentales y las actitudes, pueden desfigurar la visión del empleado y del gerente. En éste apartado, los guías son Peter Senge para los modelos mentales y E. Mira y Lopez; David Krench y Milton Rosenberg en el análisis de las actitudes.

En el tercer y último capítulo de esta primera parte, se contemplan conceptos psicológicos del empleado, como el contrato psicológico de Edgar Schein, la longevidad laboral de Katz y los satisfactores intrínsecos y extrínsecos del trabajo de Herzberg.

Durante toda la investigación se utilizan la enciclopedia Larousse y el diccionario Sopena, en la interpretación y definición de los conceptos.

La presente investigación exploratoria, es el marco conceptual de esta tesis, que busca dar una visión particular acerca del problema de la motivación en un Banco. Esta primera parte, es de gran valor, pues, sin estas definiciones teóricas previas, no se podrían conocer las "causas" y/o el lugar donde éstas impactan, del problema investigado. El uso de investigaciones científicas como fuente teórica, y no otra, proviene de la intención de construir la presente tesis sobre pilares sólidos. Los resultados, junto a otras investigaciones, podrían sostener herramientas de gestión utilizadas por gerentes de entidades financieras.

El desarrollo teórico esta generado en función de la realización de una analogía de las motivaciones del consumidor. La razón del uso de esta herramienta investigativa es la concepción que se le dá al vendedor, como si fuese un cliente interno de la empresa.

Tema: LA *MOTIVACION*

Problema: Identificar factores determinantes para lograr motivar al vendedor de un Banco privado, mediante la relación con el gerente.

Delimitaciones y definición del Problema:

El eje del problema es la definición de un conjunto apropiado de herramientas de gestión, para mejorar la Motivación en el vendedor, de un Banco privado de la ciudad de Mar del Plata en el año 2001.

La investigación del problema abarca exclusivamente la motivación del vendedor, a través de la relación entre gerente-vendedor. Se dejan de lado el resto de las funciones, tareas y responsabilidades de incumbencia del Gerente, que participan en la relación con el vendedor. Como así también, los motivadores generados desde la organización, el entorno y los grupos de influencias.

El trabajo supone que el gerente tiene a su cargo la administración de la satisfacción del vendedor, persiguiendo alta motivación. Pues, no es quién posee todas las herramientas que existen dentro de la empresa, pero sí, es quién debe alcanzar el objetivo de motivar al vendedor, solicitando colaboración de los departamentos que fueran necesarios para lograrlo. Es el gerente, quién en el día a día debe estar influenciando para que el vendedor encuentre su equilibrio, su satisfacción, en su adaptación permanente a los cambios y situaciones cotidianas.

Del estudio resulta una aproximación exploratoria, desde la cual, junto a otros estudios y a partir de la creatividad, se puede crear un plan de motivación adecuado para los vendedores de un Banco, o bien, para entidades de similares características, cómo así también, para que pueda estudiarse los factores determinantes de la motivación, desde la interpretación estratégica, táctica y operativa por parte del gerente de Marketing, de Management, de Recursos Humanos, de Contabilidad y de Finanzas. Además de servir como fuente de análisis teórico de los estudiantes e investigadores que se interesan por la motivación en la organización. Se persigue la intención de lograr que la investigación y la acción, la teoría y la práctica, sean una misma y única cosa, con la sincera esperanza de conseguir motivar al vendedor, por medio de la creatividad del gerente, a partir del reconocimiento de los factores de motivación resultantes de la tesis.

No explicaremos las condiciones que deben existir en el ambiente laboral, para poder motivar efectivamente al vendedor, ya que, describir éste complejo sistema de estímulos internos de la empresa, como así también, de las fuerzas del micro y macro ambiente empresarial, requieren una investigación particular, que sería menester de otro objeto de estudio, distinto al actual.

Lo que debe tenerse en cuenta, y es conveniente mencionar, es la necesidad de recopilar información al respecto, en función de obtener un mejor diagnóstico motivacional del vendedor y así comprender la influencia de su entorno y su implicancia sobre la motivación del vendedor en el corto, mediano y largo plazo.

De esta forma, se podrá modelar un plan de motivación que contemple el conjunto de los hechos influenciadores.

Este trabajo, es una pequeña parte del soporte que debe ofrecerse al gerente, para que éste pueda crear un plan de motivación a medida de sus vendedores, aplicarlo, y mejorarlo adaptándolo a los constantes cambios de las necesidades, manteniendo un nivel adecuado de motivación en el vendedor.

La investigación no se ocupa de la relación entre el vendedor y el grupo de vendedores, aunque se destaca como uno de los factores ambientales más importantes que influyen en la satisfacción del vendedor y su motivación. Porque merecería un estudio teórico psociológico independiente del análisis psicológico actual, ceñido a la relación gerente-vendedor. Tampoco, veremos la relación entre el vendedor y su familia, los grupos de referencias y los líderes, por el mismo motivo.

Es importante para un adecuado análisis, integrar los factores relevantes en la motivación del vendedor, detectados durante la investigación, que no son desarrollados en ésta tesis por no conformar el objeto de ésta, pero que son considerados necesarios a la hora de llevar a cabo un estudio motivacional en la empresa.

Fundamentación: **La mayoría de las organizaciones consideran que el vendedor es un elemento imprescindible dentro de su organigrama. A través de las siguientes páginas, se develarán claves que le permitirán al gerente de un Banco privado, motivar al vendedor a través de su creatividad, a partir de la selección de herramientas de gestión propicias para lograr motivación, fruto de la presente tesis.**

Se analizará al vendedor en su individualidad, por la razón, de considerar necesario llegar a él en forma particular y profunda, dejando en el pasado las generalidades sobre equipos de ventas, pues, no son suficientes para alcanzar logros enraizados y sustentables en el vendedor.

Este es un trabajo de Marketing, y por lo tanto, no puede dejar de observarse que por dos razones fundamentales, nuestro primer cliente, debe ser el personal de la empresa. La primer razón, es que si la *función* del Marketing es satisfacer las necesidades de nuestro consumidor o cliente final, debemos comenzar haciéndolo con nuestro empleado. Pues, sino estuviera satisfecho, no se esforzaría por satisfacer al cliente final perdurablemente. Y la segunda, es que la *filosofía* del Marketing debe estar impregnada en todas las personas de la organización, si pretendemos que nuestro cliente final la perciba constantemente. Por lo tanto, el ejemplo filosófico del marketing, debe ser percibido, y aprendido por el personal, para luego, desde la convicción personal comunicarla al cliente.

A su vez, si analizamos muy brevemente la motivación del vendedor en referencia a las variables operativas del marketing, observaremos que la motivación del vendedor en la prestación de un servicio, respecto del producto es un elemento constitutivo, lo que le dá participación en la calidad final del servicio prestado, por ser la motivación perceptible al cliente. Si analizamos la distribución, podemos encontrar que el vendedor es quién acerca el producto/servicio al cliente y es factible deducir que si no se encuentra motivado, no lo ofrecerá, no lo distribuirá con la capacidad con la que es posible. Si observamos la comunicación o impulsión, el vendedor desmotivado, no lo comunicará, no impulsará el servicio hacia el mercado. Y en cuanto al precio, una mala calidad de servicio, origina dos resultados: uno es: la disminución del valor percibido por el cliente respecto del servicio, y el otro es: el aumento del costo del servicio, por la no calidad, ya que, un cliente insatisfecho comenta a ocho personas sus problemas con la compañía y conquistar un cliente nuevo significa un costo cinco veces mayor al de retener a un cliente actual.¹

Este concepto de Cliente Interno de la organización, es el que lleva a centrar la investigación en el vendedor. A través del estudio de los factores motivacionales, ya que, es una de las acciones que generan resultados en la empresa.

¹ Basado en Manual de Calidad de Servicio al Cliente. Banco Río. 2000.

Habitualmente las compañías generan sistemas de motivación del vendedor, que parecen contemplar al individuo, sus exactas necesidades, sus características, fortalezas y debilidades pero en realidad, suelen basarse en generalidades surgidas de grandes empresas, radicadas en lejanas latitudes. Durante décadas, la motivación fue pensada para la vida profesional del empleado. En cambio, el costado personal de los trabajadores poco fue considerado como un factor importante.

En ésta primer parte de la Tesis, se presenta un acercamiento exploratorio respecto del tema investigado, que circunscribe el campo teórico, desde donde surgen la investigación y los resultados que se presentarán en la segunda y última parte de la presente Tesis.

Este trabajo permitirá que los dirigentes de las compañías evalúen su sistema de motivación, realicen cambios y generen nuevas maneras de motivar y retener a sus empleados más valiosos. El gerente debe conocer el arte de conservar al personal calificado brindándoles satisfacción profesional, realización y equilibrio entre el trabajo y la vida personal y, a cambio, ganar su confianza, dedicación, lealtad y compromiso a largo plazo con la empresa.

La interpretación del vendedor como un cliente interno, con la peculiaridad de que se encuentra dentro de la organización, al cual también se debe satisfacer y por el cual, se debe generar un plan de Marketing especial es necesaria, ya que, el hecho que el vendedor sea quién se interrelacione con el consumidor, le confiere la importancia de ser estudiado, con la misma intensidad, como lo haríamos con nuestro cliente final o consumidor.

Varios autores de escuelas de negocios, hablan del siglo XXI como la era de los recursos humanos, se podría pensar entonces que en un plazo no muy lejano, el Marketing para Empleados, tomará un fuerte impulso, desarrollando las variables del Marketing con un enfoque exclusivo en los recursos humanos, y que seguramente, tendrá amplia aceptación en las empresas de servicio, por las características relacionales entre vendedor y cliente durante la prestación del servicio. Este nuevo paradigma, es lo que le dá actualidad al estudio y le promete una vida útil.

En la presente Tesis, se propone trabajar sobre el Carácter del vendedor. La motivación tradicional centralizada en el conocimiento, las habilidades y las actitudes, no alcanza. El esfuerzo debe estar puesto en influir en los paradigmas del vendedor, en los Modelos Mentales, en su carácter. Lograr un Plan de Motivación fundado en los Principios del vendedor, por su enraizada concepción, para otorgarle sustentabilidad en el tiempo y la valoración personal.

Es el gerente, el que en el día a día debe estar influenciando para acompañar los cambios motivacionales del vendedor, alcanzando y manteniendo un adecuado nivel de motivación en él.

El proceso de la Tesis y el resultado de la investigación, le proporcionará al gerente parte de los conocimientos necesarios para analizar la problemática propia en su empresa, y le permitirá generar herramientas propias de motivación particulares para cada caso. Para lo cuál, el gerente deberá realizar un aporte importante de investigación y creatividad, luego de conocer exhaustivamente a sus vendedores.

Conocer cómo Motivar al vendedor no es una ventaja competitiva del Gerente, sino más bien, una responsabilidad del rol que desempeña en la empresa y una necesidad de la organización. Este estudio colabora con el Gerente o Coach, en el camino por alcanzar la eficacia y los conocimientos, que el mercado laboral exige en la actualidad, en el arte de guiar al vendedor hacia el éxito.

También tiene sentido éste trabajo, desde la perspectiva económica, pues, las falencias en ésta materia, se pagan con pérdidas sustanciales día a día. Además de, debilitar las estructuras humanas en la organización, como un virus, que acaba desmoronando los pilares estratégicos de la organización y las redes de relacionamiento con clientes y el entorno.

Objetivo General: **Conocer qué herramientas de gestión gerencial motivan positivamente al Representante del Servicio al Cliente (vendedor) de un Banco privado.**

Objetivos Específicos: **Analizar cuáles son las motivaciones más importantes de los vendedores de un Banco privado.**
Investigar sus necesidades y deseos más relevantes.
Establecer cuáles son los conceptos psicológicos que sustentarán nuestro entendimiento de la motivación.
Nombrar los estímulos motivadores más importantes del empleado según nuestro estudio.
Reconocer escuetamente la Motivación Insatisfecha en el vendedor.
Conocer en forma genérica las Actitudes del Vendedor.
Observar cómo influenciar para modelar las Actitudes y el Carácter del vendedor.
Analizar muy brevemente el Comportamiento del Vendedor.
Nombrar los Modelos Mentales generales del vendedor.

Marco Teórico: El estudio investiga las motivaciones del vendedor a través de realizar una analogía basada en ciertos conceptos definidos en las teorías acerca de las necesidades del consumidor de: Maslow, Mc Guire y la teoría Psicoanalítica tratados por José Luis León y otro.
En la exploración de los conceptos, se ven: Diccionario Sopena, Enciclopedia Larousse, y Freud en: motivación insatisfecha.
El aporte de los diferentes autores, va en búsqueda de la definición, para el presente trabajo de:

- la Motivación del vendedor.
- su relación con las Necesidades y los Deseos.
- observar los distintos Sistemas propuestos respecto de las Necesidades del consumidor.
- y la Motivación Insatisfecha.

Respecto del análisis de los modelos mentales del vendedor, el trabajo a partir de los modelos planteados por Peter Senge, menciona seis "modelos de motivación" generales y característicos, que regirían tanto las ideas del vendedor, como del gerente.

En cuanto al estudio de las actitudes del vendedor, se vuelve a realizar una analogía, también basada en las investigaciones realizadas al consumidor sobre ésta materia, por E. Mira y Lopez; David Krech y Milton Rosenberg. También, se han definido varios conceptos con la ayuda del Diccionario Sopena, y la Enciclopedia Larousse.

Los objetivos teóricos perseguidos son:

- Investigar la Actitud del vendedor.
- Analizar la Formación y Dimensión de las Actitudes.
- Observar las Medidas de las Actitudes.
- Entender cómo se produce el cambio de Actitudes.
- Caracterizar las Actitudes.

Al analizar el empleo, la presente investigación exploratoria, se detiene en los trabajos de Edgar Schein respecto del contrato psicológico y los estados psicológicos del empleado. Y sobrevuela las investigaciones de Katz, Mc Gregor y Herzberg, observando respectivamente:

- La longevidad del Trabajo, y sus diferentes períodos.
- La teoría Y. Acerca del comportamiento del empleado.
- y la satisfacción del vendedor, y sus factores Intrínsecos y Extrínsecos.

Enfoque Metodológico: Tipo de Investigación: Explorativa.

El abordaje, la aplicación del método y la interpretación es realizada en función de: Un enfoque exploratorio.

Hipótesis:

A: Los vendedores de Bancos privados, de la ciudad de Mar del Plata en 2001, tienen motivaciones insatisfechas, en las que el gerente, podría influenciar positivamente para mejorar su nivel de satisfacción.

B: Respecto de los vendedores designados en la hipótesis anterior, el gerente de la sucursal bancaria podría descubrir sus motivaciones insatisfechas, e influenciar positivamente, basándose en nueve herramientas de gestión generales: (1) la Conversación, (2) la Flexibilización en la Estructura, (3) Un Proyecto Seductor, (4) la Gestión Competente, (5) Cambiar Control por Auto - Control, (6) las Conductas, (7) la Diversión, (8) el Reconocimiento, y (9) la Carrera Profesional; para motivarlo hasta un nivel aceptable y mantenerlo en éste estado, adaptándose a los continuos cambios.

INTRODUCCION

El verdadero viaje del descubrimiento no consiste en buscar nuevos paisajes, sino en tener nuevos ojos
Proust

El paradigma actual de las organizaciones, presenta una nueva estructura de relaciones internas. La empresa debe promover la savia que les dé vida, la motivación positiva, para que no se convierta en nosciva. Los malos tiempos en cuestiones económicos, ha dejado a las empresas que no se habían fijado en crear estructuras humanas resistentes a cambios profundos, en una situación de fuerte debilidad en un mercado altamente competitivo. Y por el contrario, aquellas organizaciones que poseían como estrategia, la motivación de los recursos humanos, con relaciones consolidadas y un espíritu de unión verdadero, han podido sostenerse gracias al personal.

La competitividad en la Argentina, genera en las Pymes esta necesidad, la del sustento social de las organizaciones, y me refiero a “sustento social” cuando menciono el proteccionismo que logran de la organización, las redes relacionales entre los mismos empleados y entre éstos y los clientes de la empresa y el entorno.

El presente estudio trata acerca de esta nueva realidad e intenta llegar al esqueleto de la cuestión, para incorporar las nociones que colaborarán con nuestro propósito de motivar al vendedor de un Banco privado.

Dado que la elaboración de las ideas es un proceso inacabable, podría seguirse desarrollando teorías y técnicas indefinidamente acerca de la Motivación. “Una introducción ideal quizás sea la que dice al lector, en muy pocas palabras, exactamente lo que hay en la investigación. Me temo que esto esté muy por encima de mis habilidades expositivas y por ello trataré de hacer sólo una introducción muy general a las ideas de esta tesis.”¹

Toda la bibliografía revisada acerca del tema “la Motivación” se ha visto con la intención de reunir los esfuerzos ya realizados por los especialistas para satisfacer la necesidad de conocer: ¿cómo el Gerente puede motivar al vendedor de un banco privado?. Me he esforzado en interpretarlos debidamente, abordando las estrategias que me permitan desarrollar las ideas más adecuadas respecto de la problemática, con la finalidad de crear un conjunto de herramientas gerenciales, adecuadas para motivar al vendedor.

El esfuerzo fundamental consistió en reunir las muy diversas perspectivas desde las que se observa la motivación del vendedor en los campos de la psicología, el marketing, la administración y las finanzas. Si bien, el marco teórico se fundó en la Psicología, la información científica recopilada fue sustento de los factores motivadores, a los cuales deberemos dirigirnos creativamente desde las distintas disciplinas. La integralidad de las perspectivas es necesaria debido a su carácter sistémico dentro de la empresa. Oscilando entre diferentes ángulos, observé las mismas ideas, colocándome entre los problemas de definición por un lado y el análisis de resultados y consecuencias por otro, intenté formular un marco teórico distinto que definiera la motivación del vendedor de un banco privado de una forma particular.

¹ José Luis Leon y otro. (1993) *Conducta del consumidor y Marketing*. Deusto. Bs. As. Pág. 13.

La segunda tarea fue la de hacer operativa la idea resultante, lo que obviamente implica darle al presente estudio un valor particular y por el otro pagar el precio de reducir su extensión, su generalidad. Ello exigió elegir una sola versión de esta idea, entre todas las que podrían formularse. Es de esperar que surjan objeciones a mi versión, objeciones que fomentarán nuevas versiones más útiles, por lo cual, mi tesis ya tendría sentido.

Los conceptos rescatados de las teorías investigadas sólo son aún representaciones generales de los procesos de motivación del vendedor; ninguna de ellas es una panacea o un nuevo descubrimiento de la humanidad. Es decir, no pueden ser aplicadas directamente en todos los casos, por ejemplo, por un gerente de banco que desee motivar a un vendedor. Si pudieran aplicarse, no existiría entonces diferencia entre los bancos o no existiría diferencia entre los vendedores y, en cualquier caso, no necesitaríamos gerentes o coach de bancos creativos y con síntomas de liderazgo, si la solución de todos sus problemas respecto a la motivación se encontrara en éste y otros trabajos. Sin embargo, éstas estructuras e ideas, pueden aplicarse a problemas específicos, puesto que constituyen el “marco” en que se dan muchos de ellas. Se ofrecen al gerente ó coach como guías para la formulación y el análisis de proyectos específicos de motivación, especialmente preparados para explicar la dinámica de los procesos de motivación.

Lo que puede destacarse de este estudio, es su carácter de “cercano” para el gerente argentino. Ya que, la mayoría de los trabajos de motivación de recursos humanos publicados, tratan sobre el empleado estadounidense y se basan en realidades, muchas veces, bastante diferentes.

El eje del trabajo es brindar conocimiento sustentable, para que con él, el gerente, tras un esfuerzo creativo, pueda llegar a responderse el **Cómo**, Cómo motivar y guiar a un buen vendedor, ponerlo en la cima y mantenerlo allí año tras año.

La necesidad en la empresa de éste tipo de trabajos es importante, porque se ha logrado una profundización en los análisis del proceso productivo que permiten alcanzar standares de calidad de productos muy altos, pero no ocurre lo mismo con la gestión de la servucción -producción de servicios-, aquí se encuentra el gran desafío del nuevo management, y en donde los Recursos Humanos, se vuelven mucho más que estratégicos, en la parte tangible de los servicios y por lo tanto en un factor vital de la empresa.

Sin embargo, seguimos administrando a las personas como si fueran de hecho, mercancías. En 1992, las empresas norteamericanas, gastaron 1,5% del presupuesto en capacitar y educar a sus empleados, mientras que se daba una importancia primordial al proceso, al producto y a la mecánica de la organización.

“Actualmente, las más importantes teorías de los negocios reconocen que las personas son el bien más precioso de una empresa. ¿Cuál es el eje de una economía de servicios? Eso mismo: las personas. Es más, sólo la gente genera la propiedad intelectual: las ideas, las aplicaciones, las innovaciones que serán el alma del futuro éxito en los negocios.”¹

Es hora de mirar profundamente hacia adentro de la empresa. Comenzando por quienes están en contacto con nuestros clientes día a día. Motivemoslos, y conquistaremos mayores y mejores negocios.

¹ Frank Pacetta. (1990). *No los despida, Motívelos*. Edit. Pag. 15.

Subir montañas encrespadas requiere pequeños pasos al comienzo. William Shakespeare

Justificación de la PSICOLOGIA cómo prisma en nuestro análisis teórico de la Motivación del vendedor.

A la Psicología hasta hace pocos años no se le había reconocido su valor e importancia en las distintas áreas de la empresa. Ultimamente, sin embargo, quizá a causa de una fuerte especialización, nos encontramos con que la Psicología empieza a entrar en el mundo empresarial y a ocupar lugares que antes estaban reservadas a otros profesionales (publicistas, recursos humanos, economistas...).

De este modo está empezando a traducir en pautas y normas, la conducta de los clientes, del personal, la organización, etc. las conclusiones que se obtienen de la Psicología General, Experimental, Diferencial, Clínica... Ello permite el poder beneficiarse de las enseñanzas obtenidas de los principios del aprendizaje; de cómo utilizar en provecho propio la caracterología para tratar más adecuadamente al vendedor; saber métodos para comunicarse (entender y hacerse entender), etc.... Esta recopilación de datos, esta sistematización de las diferentes técnicas y esta investigación en diferentes aspectos de las personas en su relación consigo mismo y con los demás, está conformando esta nueva rama de la Psicología: la Psicología Comercial.

Se ha preferido el enfoque Psicológico de la problemática, por considerar, que ésta Disciplina ha buceado en lo profundo de las causas del comportamiento del vendedor, cómo ninguna, y será ésta la que nos permitirá llegar por lo tanto, a conclusiones comprometidas con la realidad.

El resultado de la utilización de la Psicología en el estudio, son las respuestas a las preguntas acerca de la Motivación del Vendedor. Gran parte de la teoría desarrollada, es una analogía basada en la psicología del consumidor, por considerar al vendedor, un cliente interno de la organización.

Si realizamos una valoración de la disciplina a utilizar en la tesis y examinamos con espíritu crítico este "trasvase" de técnicas y conocimientos de la Psicología, podemos observar que ni es una panacea universal que puede resolver todos los problemas que se presentan en la Motivación del vendedor, ni en el Area de Marketing o de la Venta, ni tampoco es una "disciplina" más que hay que utilizar pero que nada va a enseñarnos ni en nada nos va a ayudar. La Psicología es un instrumento que va a facilitar el entendimiento de los factores más relevantes en cuanto a la motivación del vendedor, pero ni sus postulados son infalibles, ni se puede asegurar que en un caso concreto, aplicando tal receta o tal fórmula, las cosas van a salir perfectas. Esto sería magia, brujería.... pero no resultados con pilares psicológicos.

Con los resultados logrados podremos predecir que en determinadas circunstancias y controlando diversas variables, lo más probable es que suceda algo determinado. Esto es, de acuerdo con la ley de los grandes números, la tendencia es que suceda lo que está previsto, pero sin que sea posible asegurar lo que va a ocurrir en cada evento concreto.

CAPITULO I

LAS MOTIVACION DEL VENDEDOR

Componentes Internos

Plan del capítulo

En este capítulo tratamos las premisas iniciales, acerca de la motivación del vendedor. Toman cómo referencias a: las necesidades, los desos, los motivos y el proceso de motivación. La primera premisa se extiende por los capítulos I, II, y III, y fundamenta buena parte de la investigación sobre la motivación: **La conducta del vendedor se define cómo el resultado de un proceso de motivación.** Procedemos a examinar el significado en nuestro caso de los términos “proceso de motivación”. y a enunciar la segunda premisa que se desarrolla en el siguiente capítulo: **Un proceso de motivación es una estructura compuesta por la interacción de diversas causas, un sistema adaptativo.**

A continuación se exponen los objetivos de este capítulo y se describe su organización.

Objetivos Específicos:

- Investigar las necesidades, deseos y motivaciones del vendedor.**
- Determinar los Conceptos Psicológicos que sustentan nuestro Modelo Motivacional.**
- Reconocer las características motivacionales del vendedor.**
- Analizar los Procesos Psicológicos que generan en el vendedor un estímulo motivador.**
- Observar la Motivación Insatisfecha en el vendedor.**

Organización:

- La Motivación del vendedor.**
- Motivación y su relación con las Necesidades y los Deseos.**
- Teoría Psicoanalítica.**
- El sistema de las Necesidades de Mc Guirre.**
- El sistema de las Necesidades de Maslow.**
- Características de los Motivos de la Conducta.**
- Motivación Insatisfecha.**

“las motivaciones, las necesidades, la seguridad, las actitudes y los valores de las personas cambian y se desarrollan, no sólo durante la niñez sino a través de todo el ciclo de vida adulta”¹
Edgar Schein

¹ Schein, Edgar. (1993). *Psicología de la Organización*. Prentice-hall. Pag. 69.

LA MOTIVACION DEL VENDEDOR

Motivación, causa del comportamiento de un organismo, o razón por la que un organismo lleva a cabo una actividad determinada.¹

Motivación, Acción y efecto de motivar o explicar el motivo de una cosa.²

Motivación, Según Maslow se está motivado cuando se sienta deseo, anhelo, voluntad, ansia o carencia.

Motivo, va. 1. que mueve. 2. Dícese de la causa impulsiva, de la que determina la voluntad.³

"**Motivo**, Maslow lo define como un impulso o urgencia. Una primer distinción sería que existen muchos más motivos que deseos y estos podrían presentarse distorsionados por la intensidad de las necesidades.

Existen, según Maslow dos estados finales para los motivos:

Valores D: son los fines de las necesidades deficitarias.

Valores B: son los fines de los metamotivos y motivos. El logro de estos motivos, aumenta la tensión y estimula aún más al ser humano. Estos son los que nos permiten persistir."⁴

La motivación propuesta por Maslow abarca tanto los impulsos conscientes como los inconscientes. Las teorías de la motivación en general, en psicología, establecen un nivel de motivación primario, que se refiere a la satisfacción de las necesidades elementales o primarias, como respirar, comer o beber, y un nivel secundario referido a las necesidades sociales, como el logro o el afecto. "un hombre hambriento no se preocupa por impresionar a sus amigos con su valor y habilidades, sino más bien, con asegurarse lo suficiente para comer."⁵ Esto es fácil asimilarlo en culturas occidentales, pero existen ciertas culturas que invertirían las prioridades de éste orden, que pondrían en vilo a la vida por necesidades sociales, o de autorealización. Por ejemplo, cómo funcionan las necesidades de los pueblos musulmanes que ofrecen la vida por Ala, o los Indúes que no sufren la muerte porque se reencarnan en otra vida.

Desarrollo de la MOTIVACION, y su relación con las NECESIDADES Y LOS DESEOS:

Los actos de las personas están comprendidos por los deseos; y todo deseo tiene detrás un motivo, una razón, y detrás de cada motivo existe una o más necesidades, en general cada deseo tiende a satisfacer una combinación de necesidades, pero puesto que los términos

¹ *Diccionario Sopena.* (1995). Barcelona. Sopena. Pág. 2143

² *Diccionario Larousse.* (2000). Buenos Aires. Larousse. Pág. 463.

³ Citado por José Luis León y otro. (1993). En: *Conducta del Consumidor y Marketing.* Deusto. Bs As, Pág. 19.:

Maslow, Abraham. (1985): *El hombre autorealizado: hacia una psicología del ser.* Bs. As.: Troquel. Pág. 68

⁴ Véase Op. Cit. Pág. 19.

⁵ Op. Cit. Pág 20: DiCaprio, Nicholas S. (1989): *Teorías de la personalidad.* México D.F.: Mcgraw-Hill. Pág. 364

deseo, motivo /motivación y necesidad tienden a recibir interpretaciones no unívocas sera preciso que las definamos claramente, con un ejemplo del vendedor:

- El deseo: lo es respecto de lo real-tangible, es decir, la búsqueda de satisfacción centrada en el logro de una venta, que puede ser más o menos impulsiva, más o menos aplazable en el tiempo, que puede durar pocos minutos o años, pero en cualquier caso mientras subsiste producirá una tensión afectiva y mental en el vendedor que lo conducirá a la acción si se dan las debidas condiciones.
- "El motivo: es la explicación inmediata del deseo, lo que lo ha generado. El motivo es la razón peculiar que estimula una conducta externa en particular."¹
- "Las necesidades: son los pilares en donde se apoya la vida, pilares que debemos mantener equilibrados respecto unos con otros, satisfaciendolos so pena de provocar daños de consideración en la estructura física o psiquica del individuo".² En satisfacerlas el vendedor, pondrá sus mayores energías y esfuerzos.

Con un ejemplo, quizás podremos visualizar mejor la distinción entre deseo, motivo y necesidad: supongamos en un vendedor la necesidad básica de autorrealización, por ejemplo: el hecho de ser ascendido de puesto por desición del Gerente Zonal y supongamos también que ese gerente zonal no ofrece señales de especial consideración hacia dicho vendedor; esta indiferencia hace nacer el motivo, es decir, el proyecto concreto y el diseño de poner los medios para satisfacer una o varias necesidades no cubiertas. Tal diseño se hará concreto bajo una forma determinada, de entre las disponibles objetivamente, como puede ser la superación de sus objetivos de ventas en forma permanente, como un signo de éxito y capacidad.

Así pues, el deseo lo será respecto de los factores laborales, o de un modo más amplio, respecto de un beneficio al que aspira el vendedor; el motivo aparecerá cuando una necesidad básica no se ve satisfecha en un grado óptimo y por último la necesidad engendra desequilibrio y tensión, siendo un estado de carencia conectado a las estructuras más íntimas del individuo.

NECESIDAD	MOTIVO	DESEO	ACCION
Estado de carencia	activación de	elección de	cobertura
Desequilibrio	una solución	una acción	satisfactoria de la
	MOTIVACION		necesidad

Figura 1³

La distinción entre necesidad, motivo y deseo, es necesaria para esclarecer:

- que la cadena entre las necesidades profundas y la conducta final sigue varias etapas,
- que diferentes vendedores elegirán diferentes alternativas en cada etapa,
- que existe para el vendedor una posibilidad tanto de éxito como de fracaso en sus perspectivas de alcanzar satisfacciones, y aún más,

¹ José Luis Leon y otro. (1993). *Conducta del Consumidor y Márketing*. Deusto. Bs As. Pág 19.

² Véase Op. Cit. Pág. 19

³ Adaptado a partir de Op. Cit. Pág. 19.

- que no hay una secuencia de soluciones que el vendedor haya de acertar, de modo que la secuencia particular elegida podría ser arbitraria y subjetivamente sentida como satisfactoria.

Ej. Necesidad insatisfecha: Autorrealización. Status. Estar dentro del grupo de vendedores con mayor conocimientos gerenciales del Banco.

Motivo: realizar una capacitación de alta jerarquía.

Deseo: realizar un master especializado en Administración de Negocios. MBA con la mayor calificación del país (categoría B).

Es el momento de pasar a la TIPOLOGIA DE LAS NECESIDADES y LOS MOTIVOS, es decir, de los motores que orientan la conducta humana.

Es imposible postular una tipología de las necesidades y los motivos y que todo el mundo esté de acuerdo. Nos podría llevar muchos años recolectar toda la bibliografía al respecto y aún así, no estar satisfechos con los resultados obtenidos por la dificultad que presenta el tema para comprobar su veracidad. Existen muchas teorías de la motivación, bastantes de ellas aplicables al contexto de la acción. Realizaremos una analogía de los estudios motivaciones del consumidor más destacados.

LA TEORIA PSICOANALITICA¹

Se basa en la dinámica placer-frustración y sus defensores subrayan sobre todo la necesidad de autoprotección, que se descompone en los siguientes mecanismos de defensa:

(1) "Racionalización: o postulación de razones posibles que expliquen un fracaso o la conveniencia de una conducta que es censurada por otros." Por ejemplo, un vendedor que es consciente de que no estudiar una carrera afín a su puesto es perjudicial para su carrera pero que pospone la decisión de estudiar en base a la aparente propiedad de la experiencia en el trabajo para realizar las tareas y cumplir con sus funciones.

(2) "Renuncia: seguida de racionalización". Es el caso del vendedor que participa de un concurso de ideas para optimizar los costos del Banco, que ante su escasa habilidad siente frustración, lo deja, y se defiende pensando que "aquello era una pérdida de tiempo".

(3) "Proyección: o asignación a una persona, situación u objeto, de la responsabilidad que en realidad es propia." Por ejemplo, el gerente que decide atacar un grupo de clientes en particular, en el que luego no se obtienen buenos resultados y que acaba acusando a un vendedor de haberle inspirado la idea.

(4) "Autismo: es característico del sujeto dado a la ensoñación, y su finalidad es protegerse de la realidad." Así, por ejemplo, el vendedor que alimenta sus sueños con revistas de actividades para altos ejecutivos.

(5) "Identificación con otra persona o situación: en publicidad es habitual reproducir, del modo más real posible, problemas o dificultades a través de personajes con quienes el público pueda identificarse fácilmente."

¹ Analogía de las necesidades del consumidor, desarrolladas en base a José Luis León y otro. (1993) : *Conducta del Consumidor y Marketing*. Deusto. Bs As. Pág. 22.

(6) "Agresión: es el resultado de una frustración intensa. Ahora bien, existen formas activas y pasivas de agresividad. Una forma pasiva de agresión ante una acción que no satisface después de haber sido realizada, consiste en rechazar en lo sucesivo toda acción semejante. La forma activa consiste en actos agresivos, realizando la acción de mala gana, mostrándose molesto. "

(7) "Represión: es uno de los mecanismos más básicos enseñados por el psicoanálisis; consiste en que el individuo aleja lo más posible de su vida consciente la necesidad insatisfecha, bien porque teme a la censura social o bien porque por algún motivo no puede satisfacerla. En cualquier caso lo que hará el individuo es sublimar esa necesidad bajo una forma personal, socialmente aceptable." Ejemplo de represión conectada a una necesidad insatisfecha es la lectura de revistas de ventas porque no puede o no desea estudiar la carrera de comercialización en la universidad.

(8) "Regresión: supone la adopción de pautas de comportamiento infantil o inmaduro"; es el caso de acciones familiares para el vendedor que él conecta a su niñez.

EL SISTEMA DE MC GUIRE¹

Aquí hablamos de los motivos internos o cognitivos y motivos externos o sociales. Los primeros tienen que ver con las necesidades de una persona considerada en sí misma, y los segundos a sus relaciones con el mundo exterior.

➤ necesidades internas (según el cognitivismo);

- ❖ (1) "Necesidad de consistencia: de coherencia entre los elementos constitutivos de la propia persona, entre los que se encuentran las opiniones, actitudes, conductas e imágenes."
- ❖ (2) "Necesidad de atribuir una causa: no nos bastan los hechos, necesitamos comprender por qué son como son, y una parte de esa comprensión incluye la atribución de causalidad." Para el vendedor es importante saber por qué es bueno que realice una acción determinada.
- ❖ (3) "Necesidad de categorizar, de organizar la información y nuestras experiencias de un modo significativo y manejable."
- ❖ (4) "Necesidad de símbolos. El símbolo permite expresar lo complejo de una forma visible y concreta, permite establecer inferencias acerca de los demás y de uno mismo."
- ❖ (5) "Necesidad de independencia. La necesidad de sentirse diferente y únicas."
- ❖ (6) "Necesidad de novedad. De encontrar cosas nuevas, renovadas."

➤ necesidades de expresión social:

- ❖ (7) "necesidades de autoexpresión. De rodearnos de objetos y ademanes para manifestarnos."
- ❖ (8) "Necesidad de defensa del yo. Está muy conectada con la anterior y forma parte de casi todas las tipologías de necesidades."

¹ Basado en analogía teórica del desarrollo de W.J. Mc Guire: *Psychological Motives and Communication Gratification*. En J.G. Blumler y C Katz (eds) (1974): *The Uses of Mass Communications*. Sage. Beverly Hills. pág. 185.

- ❖ (9) "Necesidad de aserción. A menudo buscamos reforzar la convicción de nuestra propia valía y fuerza ante los demás."
- ❖ (10) "Necesidad de recibir aprobación." El vendedor necesita recibir felicitaciones por las tareas realizadas.
- ❖ (11) "Necesidad de pertenencia grupal." Los vendedores necesitan pertenecer a un grupo de referencia.
- ❖ (12) "Necesidad de imitación." La imitación de otras personas es una constante y forma parte del proceso mediante el cual los vendedores aprenden a adoptar las conductas que se espera de ellos y en cualquier caso tiene que ver con un deseo de conformidad.

EL SISTEMA DE LAS NECESIDADES DE MASLOW¹

Junto a las concretas necesidades definidas por Maslow tres son los aspectos más relevantes en su clasificación: la idea de *jerarquización* (unas necesidades son más relevantes que otras), la idea de *satisfacción por fases* y la distinción de *dos tipos básicos de personas*: aquellas en las que predomina la percepción de las deficiencias de la existencia y aquellas en las que domina la percepción de las oportunidades de desarrollo. "Las primeras serían más propensas a la autoprotección, a lo que dé seguridad, a un conservadurismo en todos los órdenes, mientras las segundas buscarían el crecimiento, el riesgo, son ambiciosas y buscan la autorrealización, expandiéndose más allá de sí mismas."² Maslow articuló consiguientemente su tipología de necesidades en forma jerarquizada, desde las necesidades primarias hasta las necesidades de orden superior:

- a) "Necesidades fisiológicas: imprescindibles para la mera supervivencia, como la respiración, la alimentación, el sexo.
- b) Necesidades de seguridad; incluyen la evitación del miedo y el dolor, el ordenamiento del entorno, la conservación.
- c) Necesidades de amor, de calor humano, de afecto y asociación con otras personas."³

Estos tres primeros grupos de necesidades son calificados por Maslow como primarias y compulsivas debido a que su privación es difícilmente tolerable. Los siguientes dos grupos son necesidades de crecimiento en cuanto alcanzándolas se completa el pleno desarrollo de la persona:

- d) "Necesidades de estima a dos niveles: primero, como deseo de adecuación, confianza, independencia, y segundo, como deseo de reputación, respeto, atención y aprecio.
- e) Necesidad de autorrealización, de llegar a cierta independencia respecto del entorno, de alcanzar el pleno desarrollo de las propias capacidades en potencia."⁴

¹ Analogía basada sobre todo en A. H. Maslow: *A theory of Human Motivation*. En A. H. Maslow (ed): *Motivation and Personality*. Harper & Row. N. York. 1970. En op. Cit. Pág. 21

² Véase José Luis León y otro. (1993) : *Conducta del Consumidor y Márketing*. Deusto. Bs As. Pág. 23.

³ Véase Op. Cit. Pág. 23.

⁴ Véase Op. Cit. Pág. 23.

Según Maslow el primer grupo de necesidades debe ser satisfecho antes de que los siguientes dos pueden presentarse con fuerza, aunque en realidad difícilmente o nunca se alcanza una satisfacción total y cuando se alcanza en un nivel aparece una apetencia cualitativamente superior.

"Los postulados de Maslow han de ser aceptados sólo parcialmente: sí en lo que se refiere a que se den aumentos cualitativos en las necesidades sentidas, no en lo que hace al principio de las etapas" (al mismo tiempo pueden convivir todas y cada una de las necesidades apuntadas), "no en lo que hace a una jerarquización (a una definición rígida de superioridad-inferioridad de las necesidades) y sí en lo que hace a las dos orientaciones personales básicas de prevención-ambición, en cuanto fuentes diferenciales y estimulantes de las conductas."¹

Ninguna teoría de la motivación ha sido universalmente aceptada. En primer lugar, muchos psicólogos, dentro del enfoque del conductismo, plantearon que el nivel mínimo de estimulación hacía un organismo a comportarse de forma tal que trataba de eliminar dicha estimulación, ocasionando un estado deseado de ausencia de estimulación. De hecho, gran parte de la fisiología humana opera de este modo. Sin embargo, *las recientes teorías cognitivas de la motivación describen a los seres humanos intentando optimizar, antes que eliminar, su estado de estimulación*. Con ello, estas teorías resultan más eficaces para explicar la tendencia humana hacia el comportamiento exploratorio, la necesidad —o el gusto— por la variedad, las reacciones estéticas y la curiosidad.

CARACTERÍSTICAS DE LOS MOTIVOS DE LA CONDUCTA²

Hasta aquí hemos visto algunas teorías que intentan clarificar las razones básicas de la conducta humana no es sino reflejo de que ésta es extremadamente compleja y quizás inaprensible a la exhaustividad analítica. Pero se hace precisa una cierta sistemática a la hora de precisar esas características de los motivos de la conducta, que mencionaremos presentando las dicotomías siguientes:

Energía o dirección, motivo estáticos o cambiantes, origen biológico o cultural, motivos intrínsecos o extrínsecos, motivos conscientes o subconscientes.

Energía o Dirección:

La teoría motivacional distingue en todo comportamiento estos dos componentes básicos. "Por energía se entiende el esfuerzo preciso para dar satisfacción a un motivo, que puede variar en intensidad dependiendo de la importancia que se le atribuya y de la facilidad en poder satisfacerlo."³

El componente dirección de un motivo específico tiene que ver con el modo concreto de llegar a una satisfacción, cual es el caso del vendedor motivado a vender debido a un premio; tal motivo tiene un carácter central que ha de ser canalizado al menos por dos vías instrumentales que son por un lado la elección del cliente y por otro la elección del producto. Así pues la dirección tiene que ver con tantas alternativas de decisión que debe contemplar el vendedor.

¹ Basado en José Luis Leon y otro. (1993) Conducta del consumidor y marketing. Deusto. Bs As. Pag. 26.

² Al respecto, véase Op. Cit. pág 33.

³ Véase Op. Cit. Pág 33.

A los gerentes se les presenta por tanto un doble problema, por una parte, cómo elevar el grado de intensidad de la motivación, cómo hacer que un motivo sea sentido con mayor urgencia o se le quiera dedicar más esfuerzo de satisfacción o atención y, por otra parte, cómo hacer para que el vendedor asocie un cliente determinado y un producto concreto de venta con un motivo central.

Expectativa o valor:

"Son conceptos en conexión con el anterior binomio energía-dirección y son la clave de una de las principales escuelas en teoría motivacional que insiste en una fuerte orientación cognitiva –lo cual limita su aplicación sólo a la vertiente racional de los comportamientos- y una consideración de la conducta en cuanto consecuencia de objetivos previos de la persona más un esfuerzo por hacer medible el fenómeno de la motivación según el método científico positivista."¹ En síntesis propone que para un individuo la fuerza de la tendencia a comportarse de un cierto modo dependerá de lo intensa que sea la expectativa o percepción del resultado (u objeto buscado) de un acto determinado y del valor que tenga ese resultado.

Jones ha puesto de relieve tres importantes *determinantes de toda expectativa: la experiencia previa*, es decir, optimismo o pesimismo aprendido con base en experiencias pasadas, *la comparación social*, es decir, el examen de lo que otros han podido conseguir y en tercer lugar, *la perspectiva temporal o consideración de la distancia de tiempo* que media entre esfuerzo y resultado. En cuanto al valor no hay un consenso sobre sus determinantes y en realidad la cuestión de lleno con el vasto conjunto de las teorías motivacionales que hasta la fecha se han propuesto (así para Maslow el valor será más elevado cuanto más lejana o urgente tenga una meta).

Origen biológico o cultural (aprendido)

Después de siglos de debate más o menos explícito entre quienes defienden que todo comportamiento o sentimiento es aprendido o culturalmente determinado, y quienes defienden la importancia del factor genético, estamos en condiciones de ver que la respuesta no puede consistir en conceder la razón absoluta a uno solo de los lados de la polémica. "Más bien la conducta en cualquier campo tiene razones tanto biológicas como situacionales (dependientes del entorno y del aprendizaje). Esta mixtura es tan espesa que no tiene sentido rastrear cuánto pertenece a una fuente y cuánto a otra: hay estudiantes mal dotados para las matemáticas a quienes un buen profesor no haría sino reforzar en el desastre."²

Motivos permanentes o cambiantes³

Al referirnos a los motivos o a las necesidades se da a veces la sensación de que son fijos de una vez por todas para el mismo individuo. En realidad ciertas motivaciones son más permanentes que otras. *Kurt Lewin* definía la conducta como una función de la persona actuante y del entorno, como hemos apuntado en el párrafo anterior, y conforme al sentido común aseguraba también que la interacción de cambios en ambos elementos introduce la posibilidad de una variabilidad permanente de los comportamientos; por ello el elemento tiempo debe ser contemplado, en palabras del propio Lewin, como "espacio vital" o "campo psicológico", es decir como la totalidad de todas las fuerzas que actúan sobre una persona en un momento dado.

¹ José Luis Leon y otro. (1993) Conducta del consumidor y marketing. Deusto. Bs As. Pág. 34.

² Véase Op. Cit. Pág 34.

³ Basado en Op. Cit. Pág 35.

¿Por qué cambian las motivaciones? Pues unas veces porque cambia la persona (la edad marca profundos cambios en la sensibilidad) y otras veces porque la persona responde positivamente a las demandas de cambio que se le proponen en su entorno (por ejemplo, hay una presión social que dice que tal tipo de labores es impropio para ciertas edades).

La confluencia entre la necesidad de minimizar la energía psíquica y la necesidad de renovación, es decir, la dialéctica inercia-cambio y cuál de esos momentos será dominante puede ser decisiva para explicar muchos comportamientos.

Motivos Intrínsecos o extrínsecos

Al igual que en otras dicotomías de las que hemos tratado tampoco puede inclinarse totalmente del lado de lo intrínseco o totalmente del lado de lo extrínseco, más bien es su combinación la que decide el resultado final. La distinción entre lo emocional y lo racional tiene que ver con este punto, lo racional, las apelaciones a la razón se asocian con los motivos intrínsecos, mientras lo emocional va asociado a los extrínsecos.

Motivos conscientes o Subconscientes:

"La ciencia económica en sus balbuceos asumió implícitamente que la conducta de la gente era racional, como se prueba en sus análisis de las relaciones entre precio y demanda, mientras que el doctor Freud se opone con el psicoanálisis."¹ De nuevo en esta cuestión tenemos dos posiciones al parecer irreconciliables, éste trabajo interpreta que coexisten los dos y que en cada caso particular podemos encontrar distintas dosis de cada una según el individuo.

Los vendedores a menudo no saben bien lo que quieren hasta que alguien no se lo dice. Inclusive algunos vendedores exponen aún sin voluntad de engaño motivos distintos de los reales para explicar por qué realizan sus actos; suele ocurrir a menudo que dichos motivos son ideales pero que los reales son diferentes.

¹ José Luis Leon y otro. (1993) *Conducta del consumidor y marketing*. Deusto. Bs As. Pág. 35.

MOTIVACION INSATISFECHA

Conflicto, tensión que un individuo mantiene al estar sometido a dos o más fuerzas que se excluyen mutuamente.

El neurólogo Sigmund Freud y su compatriota austriaco, el fisiólogo Josef Breuer, fueron los primeros en utilizar este concepto. Para Freud, el conflicto surge “cuando las respuestas de comportamiento, necesarias para satisfacer una motivación, no son compatibles con las requeridas para satisfacer otra”.¹ Posteriormente, Freud llegaría a la conclusión de que la represión de un conflicto, de forma parcial, puede ocasionar ansiedad y desembocar en una neurosis.

El conflicto puede aparecer a distintos niveles: a nivel verbal (por ejemplo, un vendedor que desea decir la verdad pero tiene miedo de ofender); a nivel simbólico (cuando se dan dos ideas contradictorias), o a nivel emotivo (una impresión fuerte causa reacciones viscerales incompatibles con la digestión).

La vida social también entraña un gran número de conflictos. El vendedor, presionado por los distintos grupos sociales a los que pertenece, experimenta conflictos personales. “Hoy, la socialización del niño se tiende a considerar como un conflicto entre el individuo y la sociedad. La inadaptación social y los trastornos mentales son conflictos psicológicos que de alguna forma fomentan distintos tipos de patologías sociales, como la delincuencia, la prostitución o el consumo de drogas.”²

Casos típicos según Subhash Puri, en su obra *Retention Management*:

Un vendedor capaz puede desmotivarse porque:

- Considera que su actual trabajo no contribuye a satisfacer sus objetivos y aspiraciones.
- Se siente a disgusto por su trabajo por el tipo de tarea, por las condiciones laborales, por el entorno laboral, por la remuneración, por la relación con la gerencia, por la falta de respaldo por parte de sus jefes o por la cultura de la organización.
- Considera que sus objetivos son incompatibles con los de la empresa.
- Piensa que la naturaleza o el nivel de trabajo no concuerdan con su experiencia.

¹ Véase Op. Cit. Pág. 86.

² E. Mira y Lopez. (1969). *Manual de Psicología General*. Kapelusz. Bs. As. Pág. 166

CAPITULO II

EL MODELO MENTAL Y LAS ACTITUDES DEL VENDEDOR *Componentes Internos*

Plan del capítulo

En éste capítulo trabajamos sobre la recepción de estímulos, ya que, tanto los modelos mentales como las actitudes, son resultados de creencias, supuestos y perspectivas del vendedor, que "filtran" los estímulos del entorno, absorbiendo las seleccionadas particularmente. Se analizan dos premisas actitudinales, surgidas del análisis de la bibliografía acerca de la motivación. La primera premisa fundamenta buena parte del siguiente capítulo: **la actitud del vendedor es el reflejo de su modelo mental e inicia en él una conducta.** Relacionado con esta primera premisa del capítulo, hallamos una idea fuerza que por su importancia es preciso plantearla como una segunda premisa que se desprende de la anterior: **La actitud es modificable.**

A continuación se exponen los objetivos de este capítulo y se describe su organización.

Objetivos Específicos: **Mencionar los Modelos Mentales**
 Observar las Actitudes del Vendedor.
 Analizar cómo influenciar para cambiar las Actitudes del Vendedor.

Organización: **Los Modelos mentales.**
 La Actitud del vendedor
 Formación y Dimensión de las Actitudes.
 Cambio de Actitudes.
 Características Principales de las Actitudes en Función de su importancia para el cambio.

...“el principal motivador de la persona adulta es la necesidad de mantener y desarrollar un concepto de sí mismo.”

Edgar Schein

MODELOS MENTALES

El concepto de modelo mental se refiere a los esquemas subyacentes y más o menos permanentes del pensamiento humano.

“Los modelos mentales son las imágenes, supuestos e historias que llevamos en la mente acerca de nosotros, los demás, las instituciones y todos los aspectos del mundo. Como un cristal que distorsionará sutilmente nuestra visión, los modelos mentales determinan lo que vemos”.¹

La motivación se forma y se exterioriza en la mente del vendedor, por eso, su forma de pensar es tan importante en el momento de aplicar técnicas de motivación. Pero, igual importancia guarda, el modelo mental del Gerente. Pues, la motivación para los distintos modelos mentales, tiene diferentes significados y componentes.

Los modelos mentales limitan o enmarcan la perspectiva del vendedor, del gerente, y de cada uno de los que integra la organización. Estos modelos mentales delinearán lo que significa estar “motivado”, el repertorio de acciones al respecto, la posibilidad de elegir herramientas de análisis, el tipo de organización ideal, la evaluación del vendedor, etc.

De esta forma, podremos encontrarnos con seis tipos diferentes de modelos mentales en los Bancos, a saber:

Clasificación de modelos mentales²:

- Tipo I) Pensamiento pre Taylor
- Tipo II) Pensamiento orientado a la producción
- Tipo III) Pensamiento orientado al marketing
- Tipo IV) Pensamiento financiero
- Tipo V) Pensamiento abierto, orientado al management
- Tipo VI) Pensamiento abierto, dinámico y circular

Tipo I Pensamiento pre Taylor

"Esta sería la forma de pensar predominante en el siglo pasado, principalmente pensando en la empresa de producción artesanal, basada en el trabajo individual y la renta sólo por localización. Un empresario que comienza su actividad es un típico modelo I, pero también lo es un panadero, un tintorero o cualquier otro tipo de comerciante cuentapropista."³ Aquí el modelo de motivación es del tipo de liderazgo del Tipo “Capataz basado en la autoridad”.

Tipo II Pensamiento orientado a la producción

Es la típica forma de pensar generada a partir de la revolución industrial y mantenida a lo largo de los primeros 60 años de éste siglo. Donde el pensamiento estratégico está orientado a la fábrica (“tener la fábrica más grande, con más gente”, “comprar máquinas

¹ Senge, Peter M. (1990) *The Fifth Discipline*, Nueva York: Doubleday/Currency. Pág. 256.

² En base a Op. Cit. Pág 56.

³ Serra, (2000) *Módulo de cátedra. Universidad del Centro de la Provincia de Buenos Aires*. Tandil. Pág. 47.

nuevas”). El centro de interés está focalizado en lo operativo y la eficiencia, dejando de lado al cliente. Modelo de motivación del tipo “capataz basado en los premios y castigos”.

Tipo III Pensamiento orientado al marketing

“El marketing todo lo resuelve” es la frase que podría resumir este tipo de pensamiento. Este prototipo siente que la publicidad masiva puede hacer triunfar a casi cualquier producto. Piensa que los problemas de ventas se solucionan básicamente a través de la comunicación intensiva. Donde el cliente siempre tiene la razón. El modelo de motivación es “Coach cortoplacista”.

Tipo IV Pensamiento financiero

Este modelo mental fue el predominante en los últimos años, en particular en las épocas de hiperinflación. Es una mentalidad negativa, muy cortoplacista, que prioriza sólo resultados, eliminando negocios con potencial estratégico. Aquí el modelo de motivación es “capataz basado en la eficiencia”.

Tipo V Pensamiento abierto, orientado al management

Este es un modelo mental totalmente abierto, que trata de unir los pensamientos conjuntos de todas las áreas. La idea de apertura mental permite incluir en la evaluación estratégica cualquier tipo de negocios, y comunicación abierta. El modelo de motivación es “Coach estratégico”.

Tipo VI Pensamiento abierto, dinámico y circular

Contempla el pensamiento del tipo anterior, totalmente abierto, pero con la visión permanentemente enfocada al futuro, utilizando dinámica de sistemas y análisis de redes. Se basa en el pensamiento dinámico y circular y no en el tradicional pensamiento estático y lineal. Aquí el modelo de motivación es “Autogestión basado en capacidades”

El modelo mental marca, como dijéramos antes, los límites del pensamiento. De acuerdo al modelo mental de cada uno, surgirán distintas alternativas o cursos de acción, que, para otro modelo mental podrían ser irrealizables, o incluso, desconocidas.

Cada modelo mental tuvo su razón de ser en su momento histórico. A medida que los tiempos cambian, los modelos mentales deberían acompañar este cambio, si bien esto no siempre sucede. En general, resulta más sencillo ver los errores o las falencias del prójimo que los errores propios.

LA ACTITUD DEL VENDEDOR

Actitud¹, predisposición de un vendedor a actuar en un cierto sentido y hacia determinados objetivos o metas. La actitud determina la orientación de las disposiciones más profundas del vendedor ante un objeto determinado. Existen actitudes personales relacionadas únicamente con el vendedor y actitudes sociales que inciden sobre un grupo de vendedores.

Los vendedores con el correr de los años, adquieren experiencia y forman sus propias creencias, entendiendo por creencias una red u organización de conocimientos que lo predisponen hacia una determinada acción. La actitud engloba un conjunto de creencias, todas ellas relacionadas entre sí y organizadas en torno a un objeto o situación. Las formas que cada persona tiende a reaccionar ante cualquier situación son muy numerosas, pero son las formas comunes y uniformes las que revelan una actitud determinada.²

"Una actitud psicosocial podría definirse como una predisposición permanente que tienen las personas a reaccionar en un determinado sentido, independientemente de cuál sea la situación. En términos generales, la actitud psicosocial hace reaccionar en pro o en contra de un elemento cualquiera del exterior."³

Para distinguirlos claramente vamos a diferenciar el concepto de motivación del concepto de actitud. La motivación se refiere a las ordenes internas más profundas del vendedor que orientan su sentir y obrar, de una forma innata o aprendida; como lo hemos descrito en el capítulo anterior. El concepto de actitud a diferencia de la motivación está siempre referido a un objeto, lugar, persona o situación concreta. Podemos decir que un vendedor que siente necesidad de alcanzar el éxito en la vida, tiene una actitud positiva hacia la venta.

Si bien el objeto de una actitud es cualquier cosa que existe para un individuo y que está fuera de él, sin embargo, es esta una condición necesaria, pero no suficiente. Existen objetos hacia los que las personas no forman ninguna actitud. Podríamos decir que permanecen indiferentes ante ellos, no les afectan. Incluso, estos objetos o ideas son diferentes para cada persona. De esta manera, en ciertas ciudades la población puede manifestar una actitud determinada ante algunos tipos de vendedores (vendedores de seguros de vida y capitalización), mientras que en otros la mayoría de la población no ha formado ninguna actitud con respecto a estos vendedores, como puede suceder en Villa Gesell o en otras ciudades, donde no suele haber vendedores de éstos productos.

FORMACIÓN Y DIMENSIONES DE LAS ACTITUDES

Las actitudes se forman en el proceso de satisfacción de las necesidades, por lo que el aprendizaje tiene una importancia fundamental en la génesis de las mismas.

Una vez formadas, las actitudes pueden ser fortalecidas por el reforzamiento positivo y debilitadas por el reforzamiento negativo.

¹ Basado en el *Diccionario Sopena*. (1993) Pág 4253.

² Cita de la *Enciclopedia Larousse* (1993). Erich Fromm (1941): *El miedo a la libertad* . pág. 762.

³ E. Mira y López. (1969). *Manual de Psicología General*. Kapelusz. Bs. As. Pág. 132.

"Una actitud puede satisfacer varios fines y, a su vez, diferentes impulsos pueden producir la misma actitud."¹

Decíamos al principio del tema que las actitudes son las predisposiciones del individuo a valorar ciertos símbolos, objetos o aspectos de su mundo de un modo favorable o desfavorable.

Cuando se expresa verbalmente una actitud, decimos que eso es la opinión que una determinada persona tiene sobre un determinado tema.

"Sin embargo, las actitudes pueden expresarse a través de conductas no verbales y, además, pueden darse contradicciones entre hechos y palabras, de tal forma que una persona puede defender determinadas posiciones frente a un objeto con la palabra, pero, sin embargo, actuar en otra dirección mediante su conducta."²

Los gestos, las expresiones faciales, la postura, el tono de la voz, etc., pueden expresar actitudes que muchas veces contradicen lo que se manifiesta verbalmente.

Aunque las actitudes han sido y son un concepto central en la investigación de la conducta existen importantes diferencias entre los estudiosos acerca de los componentes de la actitud. "Existen dos posiciones básicas: el modelo tradicional y el modelo actual. En el primero la actitud se ve como un multicomponente de los siguientes elementos: *las creencias o cogniciones, el afecto* hacia el objeto (positivo o negativo, más o menos intenso), *la intención o voluntad de obrar y la conducta observable o comportamiento evidente*. Podemos encontrarlas agrupadas de la siguiente manera: por *conocimientos* (los elementos que describen el objeto de la actitud, sus características y sus relaciones con otros objetos), los *sentimientos* (agrado o desagrado con una fuerte carga afectiva) y las *tendencias reactivas* (inclinación a actuar de una manera determinada). Cada uno de estos tres elementos pueden variar en función de una serie de dimensiones distintas. En el segundo, la actitud se identifica sólo con el segundo elemento del cuarteto de elementos anteriores.

La actitud en esta perspectiva sería un resultado y una causa: resultado de las creencias y causa potencial de la intencionalidad y de la conducta."³

Nosotros utilizaremos también el término actitud bajo la segunda acepción, sin embargo, es obvio que resulta una tarea incompleta examinar sólo el agrado-desagrado en bruto.

- **Dirección:** Hay autores que consideran que esta dimensión es la fundamental en una actitud. La que indica si una persona dá su apoyo a un determinado modo de actuar, si le agrada o desagrada una persona, una cosa o una idea determinada.

Así, un vendedor puede estar a favor o en contra de alguno de los productos que debe vender o del box que debe ocupar en el Banco.

- **Intensidad:** Otro grupo importante de investigadores consideran, sin embargo, que esta dimensión es la más importante en el estudio de las actitudes.⁴ La intensidad hace referencia a la fuerza del componente afectivo, al grado de sentimiento del vendedor a favor o en contra de otras personas, objetos o ideas.

¹ E. Mira y López. (1969). *Manual de Psicología General*. Kapelusz. Bs. As. Pág. 133

² Op. Cit. Pág. 134.

³ Michael R. Solomon. (1997). *Comportamiento del Consumidor*. Prentice Hall. Mexico. Pág. 158.

⁴ Basado en Op. Cit. Pág. 159. Y E. Mira y López. (1969). *Manual de Psicología General*. Kapelusz. Bs. As. Pág. 135.

De esta manera, un vendedor puede estar firmemente convencido de que trabajar más de diez horas por día es perjudicial para la salud, o quedar muy entusiasmado ante la presentación de un nuevo producto para comercializar.

- **Grado:** Esta dimensión designa la posición tomada en el continuo de una actitud (muy favorable, ligeramente favorable, etc.).

El grado y la intensidad no son lo mismo. De esta forma, un vendedor puede adoptar una actitud extremista respecto a una cuestión, por ejemplo, la no aprobación de una carpeta de crédito presentada en un comité de análisis y, sin embargo, no estar muy firmemente convencido de lo que sostiene y estar dispuesto a ceder ante la más ligera oposición: por ejemplo, una charla con un gerente.¹

En este sentido es muy conveniente tener en cuenta, por todas aquellas personas que quieren influir en un cambio de actitudes, que la información es fundamental para que las actitudes no se aparten de los hechos.

También puede suceder que una persona tenga una opinión moderada y, sin embargo, aferrarse a ella tenaz y apasionadamente. Así, es muy fácil oír a mucha gente decir que quieren una cantidad determinada de algo, que consideran que es la que necesitan, pero "ni más ni menos" y resulta difícil sacarles de esa posición.

- **Prominencia:** Esta cuarta dimensión tiene que ver con la importancia general de una actitud, comparándola, pues, con el resto de las actitudes y opiniones de donde proviene. Así, puede tener un peso específico grande o pequeño en la constelación de las actitudes de un vendedor.

De esta manera, la actitud de un vendedor hacia un curso de capacitación sobre aplicaciones operativas puede ser poco prominente. Sin embargo, la actitud hacia un curso de capacitación acerca de la administración de la sucursal puede ser muy prominente.

- **Estructura de acción:** Esta es una dimensión que la mayoría de las teorías y estudios de actitudes no describen con claridad. Como su nombre sugiere, trata de la relación de la actitud con la acción o conducta manifiesta.

Unos denominan a esta dimensión orientación a la acción, y otros hablan de ella como componente activo. Así, mientras que muchos vendedores tienen componentes y actitudes favorables hacia una determinada clientela, estas actitudes diferirán en su estructura en relación a las acciones que consideran relevantes.

Por ejemplo, un vendedor puede tener una determinada actitud favorable hacia la clientela de mayor poder adquisitivo, y cuando se le acaba la base de datos de donde obtener entrevistas, sabe que tiene que conseguir una nueva lista de lugares concretos, porque allí es donde puede hallar más de este tipo de clientela y no le importan los inconvenientes que haya, si hace mal tiempo o le queda retirado de la sucursal bancaria.

¹ Basado en Michael R. Solomon. (1997). *Comportamiento del Consumidor*. Prentice Hall. Mexico. Pág. 158.

Sin embargo, otro vendedor, que también tiene una actitud favorable hacia la misma clientela, sólo seguirá entrevistando clientes de esta categoría si obtiene el listado con datos nuevos en el lugar a donde ha ido a buscarlo o si le queda de paso otro establecimiento donde podría encontrarlo. Sino venderá a cualquier otro estrato social.

Muchas de las actitudes que poseen los vendedores pueden ser consideradas como normas sociales: son productos de fuerzas sociales.

Los grupos a los que los vendedores están adscritos, o en los que desean inscribirse, van a forjar un cierto grado de uniformidad entre sus miembros. Tenderán a controlar actitudes que pueden quedar comprendidas dentro de una gama más o menos amplia.

De esta forma es posible encontrar actitudes comunes entre los miembros del grupo de Ejecutivos de Clientes o entre los empleados de una sucursal o entre los gerentes de las sucursales.

CAMBIO DE ACTITUDES¹

El conocer las actitudes en el campo comercial tiene un fin último y al que van abocados todos los esfuerzos, y este es el cambio de las mismas, sea cual sea el grado y la intensidad de éstas.

Es posible hacer esta afirmación que, en principio, puede parecer chocante, porque las actitudes pueden cambiar de dos maneras:

(1) Incongruentemente o (2) Congruentemente.

¿Cuándo se puede decir que se da una y cuándo otra?

"Se da un cambio de actitud incongruente cuando aparece una variación en la dirección, que puede ir de positiva a negativa y viceversa, o cuando se da una disminución en la intensidad inicial, independientemente de cuál sea la dirección."²

De esta manera, cuando en una asociación o club de cazadores un vendedor de una editorial da una serie de charlas y conferencias, a fin de promocionar libros que tratan de temas vegetarianos, lo que está intentando es lograr un cambio de actitud incongruente.

"Por el contrario, se dará un cambio de actitud congruente cuando la variación implica un incremento en la negatividad de una actitud que ya era negativa, o en la positividad de una actitud que era ya positiva."³

Así, cuando en la misma asociación o club de cazadores, del que ya hemos hablado, un vendedor de escopetas da una serie de charlas, a fin de promocionar los nuevos modelos de armas deportivas, lo que está intentando es lograr un cambio de actitud congruente.

Como hemos podido comprobar en ambos supuestos se buscaba un cambio de actitudes, tal y como afirmábamos al principio de este apartado.

De los estudios realizados hasta ahora, pueden aventurarse dos hipótesis, aunque quizá no están todavía lo suficientemente fundamentadas. No obstante, parece ser que ésta es la tendencia existente:

¹ Al respecto, véase M. R. Solomon. (1997). *Comportamiento del Consumidor*. Prentice Hall. Mexico. Pág. 160.

² Véase Op. Cit. Pág. 162.

³ Véase Op. Cit. Pág. 162.

1. En igualdad de circunstancias, y para ello podemos remitirnos a los dos ejemplos anteriores, es más fácil lograr una variación congruente que incongruente.

Esto es, tendrían más éxito los esfuerzos realizados por el vendedor de armamentos que los del vendedor de libros.

2. "Las variaciones congruentes son más fáciles de conseguir cuanto mayores sean la coexistencia, la consonancia y la centralización de los valores, en lo que concierne a las actitudes a variar."¹

La gran incognita que nos queda por resolver es cuanto es posible modificar una actitud. Por cuanto tiempo, podremos influir en ella y cual será el verdadero resultado.

CARACTERÍSTICAS PRINCIPALES DE LAS ACTITUDES EN FUNCIÓN DE SU IMPORTANCIA PARA EL CAMBIO

David Krech considera que son siete:

- * **"Extremismo:** Cuanto más extrema es una actitud, resulta más difícil cambiarla. Esto es debido a que existe una asociación muy fuerte, con un grado alto de intensidad y confianza, que hacen que cueste más trabajo efectuar cualquier variación.
- * **Multiplicidad:** Cuanto menos compleja es una actitud, más fácil es que se dé un cambio incongruente. Paralelamente, se podría afirmar que con las actitudes muy complejas son más fáciles de lograr cambios congruentes.
- * **Consistencia:** Los sistemas de actitudes consistentes son más estables que los no consistentes. Estos últimos son más fácilmente variables en un cambio congruente.
- * **Interconexión:** Si una actitud mantiene vínculos con otras, es más resistente a un cambio incongruente que si se halla aislada, ya que se da un refuerzo de todas ellas.
- * **Consonancia de la constelación de actitudes:** Las actitudes que son consonantes con otras, son más fáciles de cambiar en una dirección congruente que las actitudes que mantienen una relación disonante con las otras.
- * **Intensidad y número de necesidades satisfechas:** Aquellas actitudes que se basan en necesidades intensas y múltiples son, relativamente inmunes a un cambio incongruente.
- * **Centralización de los valores vinculados:** Una actitud que tiene su origen en algo fundamental para una persona y que se halla intensamente arraigado en su cultura, será difícilmente movilizable en una dirección incongruente y más fácilmente lo será en una dirección congruente. "²

¹ Al respecto, véase M. R. Solomon. (1997). *Comportamiento del Consumidor*. Prentice Hall. Mexico. Pág. 160

² Se transcribe lo propuesto por David Krech en Enciclopedia En Carta (2000). *Cambio de Actitudes*. En Carta.

De acuerdo con **Milton Rosenberg**, todos los esfuerzos que se realizan encaminados a cambiar las actitudes pueden dirigirse sobre todo al componente de creencias o al componente sentimental y afectivo.¹

Se parte de la base de que el cambio en uno de estos componentes lleva aparejado cambios en el otro componente, con lo que es posible realizar una variación en las actitudes. De esta forma, y llevando estas conclusiones al terreno práctico del mundo comercial, sería posible establecer dos enfoques propagandísticos diferentes, a fin de lograr el cambio de actitudes con respecto a los vendedores.

Una primera fórmula consistiría en dirigir el mensaje hacia el componente cognoscitivo del vendedor, viendo ideas que demuestran la calidad de lo dicho, una adecuada relación de confianza, un correcto tratamiento de los reclamos o insatisfacciones y la veracidad en todo lo afirmado por la gerencia. Si se consigue que, a través de estos mensajes, el vendedor se interese por las acciones automáticamente, estos cambios se trasladarán al componente afectivo, con lo que el vendedor empezará a apreciar a la gestión, consiguiendo de esta manera un cambio de actitudes favorable hacia el gerente.

Una segunda fórmula sería dirigir el mensaje hacia el componente afectivo de los vendedores, a fin de ganárselos para su causa. Si se alcanza el éxito no sólo gustará al vendedor, sino que conseguirá, también, obtener creencias favorables hacia lo anunciado.

Esta es la fórmula que emplean aquellas empresas que utilizan a personas con cierto carisma y queridas por los vendedores para anunciar sus cambios, consiguiendo que la simpatía y atracción fluyan del personaje a la gestión, logrando un cambio de actitudes favorables.

¹ E. Mira y López. (1969). *Manual de Psicología General*. Kapelusz. Bs. As. Pág. 137.

CAPITULO III
LA SATISFACCION DEL VENDEDOR
Componentes Internos

Plan del capítulo

En éste capítulo tratamos las premisas finales del marco teórico. Presentamos teorías acerca de la satisfacción y motivación laboral. Estaremos cerrando de este modo los conceptos teóricos que nos guiarán durante la investigación, que desarrollaremos en los próximos capítulos. Veremos satisfactores e insatisfactores laborales que influirán notablemente en la motivación del vendedor. Para finalizar, observaremos un modelo extraído de la psicología del consumidor, y a través de una analogía, interpretaremos el proceso motivacional del vendedor.

Las premisas que fomentan el capítulo III son dos, la primera es: **La satisfacción del vendedor es el factor fundamental en el logro de la motivación del vendedor.** Y la segunda esta relacionada con las expectativas tanto del vendedor, como del gerente, respecto del puesto. La segunda premisa en estudio es: **las expectativas del vendedor y del gerente respecto del puesto, forman un contrato psicológico entre ambos, que le darán sentido a las motivaciones del vendedor.**

A continuación se exponen los objetivos de este capítulo y se describe su organización.

Objetivos Específicos: **Analizar la satisfacción del Vendedor.**
 Observar las expectativas del Vendedor.
 Estudiar la longevidad del trabajo.

Organización: **La Satisfacción del vendedor.**
 Teoría Y de Mc Gregor.
 Expectativas del Vendedor (el contrato psicológico).
 La Longevidad del Trabajo.

"El mayor trastorno mental es creer en algo porque uno quiere que sea así".
Luis Pasteur

LA SATISFACCION DEL VENDEDOR¹

En el modelo de Herzberg encontramos una distinción básica entre estos factores que son “intrínsecos” –es decir, los que se relacionan con la interacción inmediata entre el trabajador y su empleo- y aquellos que son “extrínsecos” tales como el pago, los beneficios, las condiciones de trabajo y otros aspectos de la situación laboral.

Factores laborales importantes para la satisfacción²:

- 1- El trabajo mismo- corresponde a los factores intrínsecos.
- 2- El contexto de interacción – correspondiente a esos factores contextuales que tienen que ver con los compañeros de trabajo, los supervisores y con otras personas en el medio laboral.
- 3- Política organizacionales – correspondiente a esos factores contextuales que tiene que ver con el salario, con las políticas de promoción, con las condiciones de trabajo, y con otros factores que no están bajo el control del empleado o del supervisor.

Herzberg determinó que los factores motivadores son la causa primordial de satisfacción y que los factores de higiene son la causa principal en el trabajo.

"Los factores de crecimiento o motivadores intrínsecos en el trabajo son, en orden de mayor a menor:

1. El logro de la consecución.
2. El reconocimiento del logro.
3. El trabajo en sí mismo.
4. La responsabilidad.
5. La promoción.
6. La posibilidad de desarrollo.

Los factores que tienen relación con el proceso de evitar el daño o factores de higiene o profilácticos, y que son extrínsecos respecto al trabajo, son en orden de mayor a menor:

1. Normas y procedimientos de gestión de la Compañía.
2. La supervisión.
3. Relaciones con el superior.
4. Las condiciones de trabajo.
5. El salario.
6. Las relaciones con iguales.
7. Vida privada.
8. Relaciones con subordinados.
9. El status y la categoría.
10. La seguridad."³

Las conclusiones de su estudio son que de todos los factores que contribuyen a la satisfacción en el trabajo, el 81 por 100 son motivadores. De todos los factores que contribuyen a la insatisfacción en el trabajo el 69 por 100 son de factores de higiene.

¹ Desarrollado en Schein, Edgar. (1993). *Psicología de la Organización*. Prentice-hall. Pag. 75.

² Vease Katz y Van Maanen (1977). En op. Cit. Pág. 456.

³ Transcripción de los trabajos de Herzberg.

Otro de los trabajos que nos permiten analizar cómo puede el trabajo contribuir a la satisfacción y a la motivación es el realizado por Hackman y sus colegas (Hackman & Lawler, 1971; Hackman & Oldman, 1975, 1979) desarrollaron un conjunto de factores laborales más refinado, identificando las dimensiones básicas que se podrían aplicar a un empleo cualquiera. Estas dimensiones y su relación con los estados psicológicos más importantes que los subyacen y los resultantes pertinentes, se muestran en la tabla 1.

TABLA 1¹

Dimensiones básicas del trabajo y sus relaciones con estados psicológicos y los resultantes de trabajo		
DIMENSIONES CENTRALES DE TRABAJO	ESTADOS PSICOLOGICOS CRITICOS	RESULTANTES
Variedad de la habilidad	Significado del Trabajo que se ha experimentado	Alta motivación interna de trabajo
Identidad de la tarea		
Importancia de la Tarea		Alta calidad del trabajo realizado
Autonomía	Responsabilidad asumida por los resultantes del trabajo	Alta satisfacción con el trabajo
Retroinformación	Conocimiento de los resultados reales de la actividad laboral	Bajo ausentismo y resultado
<p><u>MODERADORES</u> Habilidad y destreza</p> <p><u>Intensidad de la necesidad de crecimiento del empleado</u></p> <p>Contexto de satisfacción</p>		

La teoría básica que subyace al modelo es que los resultados deseables de la persona en términos de su satisfacción y motivación internas, y de la organización, en términos de la alta calidad de la tarea realizada y del bajo ausentismo, resultan sólo si el trabajador puede lograr estos tres resultados:

- 1- "El trabajo se tiene que percibir como algo que tiene significado, vale la pena o es importante.
- 2- El trabajador tiene que darse cuenta que es personalmente responsable del producto de su trabajo, es decir, que él es a quien se le tiene que pedir cuenta por el resultado de todos sus esfuerzos.

¹ Al respecto, véase Schein, Edgar. (1993). *Psicología de la Organización*. Prentice-hall. Bs As. Pág. 375.

- 3- El trabajador tiene que ser capaz de determinar, en forma regular y confiable, cuál es el resultado de todos sus esfuerzos, qué se está logrando y si el resultado es satisfactorio o no.

Las Dimensiones centrales del trabajo se derivan entonces de observar los tipos de características laborales que más o menos conllevan a los estados psicológicos deseables:

- 1- Variedad de la Habilidad: la medida en que un empleo determinado requiere que el trabajador realice actividades que exijan la utilización de una variedad de habilidades y destrezas.
- 2- Identidad de la Tarea: la medida en que un trabajo requiere que algo perfectamente identificable se haga completamente –empezar un trabajo y terminarlo con un resultado visible-
- 3- Importancia de la Tarea: la medida en que un empleo produce un impacto sustancial y perceptible en la vida de otras personas, bien sea dentro de la organización o fuera de ella.

Las tres dimensiones que acabamos de mencionar determinan la medida en que el trabajador percibe su empleo como algo “significativo”.

- 4- Autonomía: la medida en que el trabajo le da al trabajador libertad, independencia y discreción para programar lo que hace y determinar qué parte del trabajo se debe realizar.

Esta dimensión está directamente relacionada con el segundo estado psicológico crítico, de darle al trabajador un sentido de responsabilidad personal.

- 5- Retroinformación: la medida en que el trabajador recibe información sobre la efectividad de sus esfuerzos, bien sea directamente de su trabajo (por ejemplo cuando él mismo hace un chequeo para determinar la calidad del trabajo que está haciendo) o del supervisor, de un compañero de trabajo, de los inspectores de control de calidad o de otras personas que trabajan en el mismo lugar.

Esta dimensión está directamente ligada con el tercer estado psicológico crítico, de conocer los resultados. ¹

Cómo actúan los moderadores:

las habilidades necesarias para realizar ese trabajo (si no las tiene, entonces obviamente cambiar el papel de cualquiera de las dimensiones no tiene ninguna importancia); si el trabajador no está comprometido con su trabajo, entonces un empleo más enriquecedor no lo va a motivar; si las condiciones sociales y de trabajo o el salario no son satisfactorios, entonces, un empleo más enriquecedor probablemente no lo va a motivar.

Si el gerente decide que al enriquecer un determinado trabajo se puede tener éxito, se puede cambiar entonces las dimensiones del trabajo logrando motivación.

¹ Transcripción de Schein, Edgar. (1993). *Psicología de la Organización*. Prentice-hall. Bs As. Pág. 377.

TEORÍA X-TEORÍA Y DE MCGREGOR¹

McGregor llega a la conclusión de que las teorías sobre el comportamiento del hombre podrían agruparse en dos teorías, Teoría X y Teoría Y, inclinándose unas personas por una y otras por otra, en función de las suposiciones que cada una tenga sobre las demás. Nosotros, debido al estudio específico del vendedor en Bancos privados, consideramos a la Teoría Y, más adecuada en nuestro análisis.

TEORÍA Y:

- "1. El empleo de esfuerzo físico y mental en el trabajo es tan natural como el jugar y el descansar.
2. El control externo y la amenaza de castigos no son los únicos medios de conseguir el esfuerzo que lleva a los objetivos. El hombre puede dirigirse y autocontrolarse cuando trabaja para conseguir unos objetivos con los que se ha comprometido.
3. El comprometerse con los objetivos es una función de la recompensa asociada con los logros de esos objetivos.
4. Cuando se dan las circunstancias apropiadas, el hombre normal no sólo acepta las responsabilidades, sino que incluso las busca.
5. Los recursos relativamente importantes de imaginación, ingenuidad y creatividad para resolver problemas organizativos se encuentran ampliamente distribuidos entre la población.
6. En las condiciones de vida industrial moderna, el potencial intelectual del hombre normal no se utiliza más que parcialmente."²

TEORÍA X

1. Una persona normal siente un rechazo innato hacia el trabajo y siempre que pueda intentará evitarlo.
2. Debido a este rechazo, a la gente hay que obligarla, controlarla, dirigirla, para que contribuya con su esfuerzo a lograr los objetivos de la organización.
3. Una persona normal busca ante todo seguridad, y prefiere ser dirigido. Tiene poca ambición y procura evitar la responsabilidad.

EXPECTATIVAS DEL VENDEDOR (el contrato psicológico)³

Para conceptualizar integrando las expectativas del vendedor hacia el puesto de trabajo, y por otro lado, las de la organización para con él, utilizamos el término de "contrato psicológico"⁴. Implica que el rol del vendedor, posee expectativas sobre cosas como el salario o escalas salariales, jornada laboral, prestaciones y ventajas del empleo, garantías de que no lo van a despedir inesperadamente, etc. Muchas de estas expectativas son implícitas y tienen que ver con el significado de dignidad y de importancia de la persona. La mayoría de los problemas que conllevan al descontento laboral, a las huelgas y a la deserción tienen mucho que ver con incumplimientos evidentes del contrato

¹ Basado en la *Enciclopedia Larousse*. (1993). Bs. As. Larousse. Pág 963.

² Basado en la cátedra de Administración General del profesor Sergio Izarriaga. (1999). FASTA.

³ Desarrollado en Schein, Edgar. (1993). *Psicología de la Organización*. Prentice-hall. Bs As. Pág 185.

⁴ Véase op. Cit. Pág 183.

psicológico, a pesar de que las negociaciones públicas se hacen siempre sobre asuntos mucho más explícitos como los de salario, jornada y seguridad laboral, etc.

La organización por su parte tiene también expectativas más implícitas y sutiles –por ejemplo que el empleado dé una buena imagen de la organización, que le sea leal, que guarde los secretos de la organización y que todo lo que haga sea por el bien de ella (es decir, que esté siempre bien motivado y listo a sacrificarse por la organización).

El contrato psicológico cambia con el tiempo a medida que cambian las necesidades de la organización y las del individuo. Por ejemplo, al principio de su carrera, las necesidades y expectativas de la gente tiene mucho que ver con la necesidad de “probarse a sí mismo”. Por consiguiente, el vendedor espera que la organización les dé oportunidades suficientes para demostrar que son capaces de hacer algo, y pueden frustrarse si les dejan mucho tiempo recibiendo entrenamiento. Luego las necesidades cambian por encontrar un lugar en la cual el vendedor pueda sentir no solo que es útil sino también que pueda contribuir a su desarrollo; a su vez, el vendedor espera que el gerente haga un reconocimiento de su contribución (Dalton, Thompson & Price, 1977). A la mitad de nuestra carrera, cuando producimos más, también esperamos más estímulo y más reconocimiento. Un poco más tarde, a medida que logramos cierta estabilidad y nuestra contribución pasa a ser menos visible, nuestra necesidad de reconocimiento y de seguridad laboral aumentan y las expectativas implícitas en el contrato psicológico pueden cambiar de que la organización lo ponga a uno a “descansar” o lo “despida” a que ella se “haga cargo de uno”.

LONGEVIDAD DEL TRABAJO

Para remarcar la complejidad y resaltar una vez más la importancia de la perspectiva de desarrollo, necesitamos examinar el concepto de longevidad del empleo desarrollado por Katz (1978). Katz pudo demostrar qué tanto tiempo había estado un empleado en un empleo determinado y relacionar el grado de presencia o ausencia de ese factor con la satisfacción laboral.

Cuando Katz analizó por grupos según la longevidad de empleo, se encontró que factores diferentes eran importantes en diferentes ocasiones diferentes. Por ejemplo, "cuando el empleado era nuevo en el puesto, la variedad no tenía ninguna relación y la autonomía estaba relacionada negativamente con la satisfacción en el trabajo, mientras que la importancia en la tarea y la retroinformación estaban relacionadas positivamente. En un período de entre seis meses y casi cinco años, todos los factores se mantuvieron altamente correlacionados, pero después de cinco años, todos los factores empezaron a decaer hasta el punto en que después de quince o veinte años ninguno de ellos correlacionaba con la satisfacción laboral, lo que quiere decir que su importancia *relativa* se aumentó a medida que se aumentaba también la longevidad laboral."¹

Katz sugiere que en cada empleo atravesamos por lo menos tres períodos: (1) *socialización*, cuando lo único que es importante es la importancia misma del trabajo y de la retroinformación; (2) *innovación*, cuando todas las características del trabajo tienen importancia; y (3) *adaptación*, cuando los factores contextuales llegan a ser relativamente más importantes. Para el trabajador que ya está adaptado a su situación de trabajo, rediseñar el

¹ Véase Schein, Edgar. (1993). *Psicología de la Organización*. Prentice-hall. Bs As. Pag.88

empleo puede ser menos motivante que aumentar su salario o mejorar las condiciones de trabajo.

Supuestos Complejos¹

- Un vendedor puede motivarse en forma diferente a través de su contacto y experiencia en la organización. Esto implica que, en general, el patrón de motivaciones y propósitos de una persona en una etapa determinada de desarrollo o de la vida (reflejada por ejemplo, en el contrato psicológico que haya suscripto con la organización) es el resultado de una secuencia compleja de interacciones entre las necesidades iniciales y la experiencia organizacional.
- Una persona determinada puede expresar necesidades diferentes en distintas organizaciones o en diferentes partes de una misma organización; una persona que se siente alienada en la organización formal puede satisfacer sus necesidades sociales y de auto-actualización en un sindicato de trabajo. Si el cargo requiere una variedad de habilidades, es posible que para cada ocasión y para cada tarea operen, también, diferentes motivaciones.
- La gente se puede comprometer productivamente con una organización por varios y diferentes motivos. La satisfacción del individuo y la eficiencia de la organización dependen sólo en parte de la naturaleza de esa motivación. La naturaleza de la tarea que se va a realizar, la habilidad y la experiencia del trabajador y la atmósfera de trabajo que propicien sus compañeros son factores que interactúan para producir un cierto patrón de sentimiento y de trabajo. Por ejemplo, un trabajador altamente calificado pero supremamente desmotivado puede ser tan eficiente y estar tan satisfecho como uno no tan calificado pero si altamente motivado.
- Un empleado puede responder a muchos tipos de estrategias gerenciales según la naturaleza de la tarea y según su propia habilidad y motivación; entre otras palabras, no existe una estrategia gerencial que sirva para todo el mundo en toda ocasión.

¹ Desarrollo basado en Op. Cit. Pág. 89.

- Bibliografía:** Alonso, J. (1999), *Comportamiento del Consumidor*, ESIC.
- DiCaprio, Nicholas. (1989), *Teorías de la personalidad*.
Mc Graw - Hill.
- Diccionario Sopena. (1993), Sopena.*
- Echeverria, Rafael. (2001), *Coaching. “La empresa emergente, la confianza y los desafíos de la transformación”*.
Intermanager - Banco Río.
- El Cronista. 30 de mayo de 2001. *Las decisiones compartidas, base de los nuevos tipos de liderazgo*. El Cronista.
- Enciclopedia Larousse. (1993), Larousse.*
- Frank Pacetta. (1993), *No los Despida, Motívelos*. Wagner.
- José luis Leon y Otro. (1993), *Conducta del Consumidor y Marketing*. Deusto.
- Loudon, D. L. Y Della Bitta, A. J. (1993), *Comportamiento del Consumidor, Repercusiones en la estrategia de marketing*.
Addison – Wesley Iberoamericana.
- Manual de Calidad de Servicio al Cliente (2001). Banco Río.
- Maslow, Abraham. (1985), *El hombre autorrealizado: hacia una psicología del ser*. Troquel.
- Mira, Emilio y López. (1969), *Manual de Psicología General*.
Kapelusz.
- Salomon, Michael R. (1997), *Comportamiento del Consumidor*. Prentice - Hall.
- Senge, Peter M. (1990), *The Fifth Discipline*.
Dobleday/Currency.
- Serra. Módulo de Cátedra. (2000) *Gestión Estratégica*.
Unicen.
- Schein, Edgar. (1973), *Psicología de la Organización*.
Prentice - Hall.
- Subhash, Puri (2001). *“Retention Management”*. Prentice -
Hall.
- Tapscott, Don. (1996), *The Digital Economy*. Mc Graw Hill.