



**EL INCENTIVO SALARIAL COMO FACTOR IMPORTANTE DE LA MOTIVACION  
DEL ASESOR COMERCIAL EN LAS MICROFINANZAS, 2017**

**Leidy Milena Pulido Peñuela  
Código: 20800092**

**Docente y Asesor: Mario Germán Moreno Martínez**

**Ensayo de Trabajo de Grado para optar el título de Especialista en Alta Gerencia**

**SEMINRIO DE IVESTIGACION  
ESPECILIZACION EN ALTA GERENCIA  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS  
UNIVERSIDAD MILITAR NUEVA GRANADA  
CAJICA – CUNDINAMARCA – NOVIEMBRE 2017**

## Introducción

El mundo empresarial viene evolucionando a través del tiempo y con ello también han cambiado quienes lo conforman, y en esta transformación han modificado los estilos de remuneración a los colaboradores, como son llamados hoy en día a los empleados, en especial los que integran el área de ventas; en las siguientes páginas se cuestionara si el incentivo salarial es una factor importante de motivación para los asesores comerciales de empresas especializadas en Microfinanzas en Colombia.

Para entrar en contexto con la problemática en este ensayo, es necesario precisar los siguientes conceptos, Salario, según el Código Sustantivo del Trabajo en el artículo 127 se define como lo que percibe el trabajador en contrapartida de una labor realizada ya sea en dinero o especie; es de aclarar que el pago de la contraprestación en dinero se puede estipular para ser cancelada por dos modalidades, totalmente fijo o fijo y variable, esta última se denomina Compensación Salarial (CS). De igual manera, con la explicación de que es una CS se puede definir la palabra conocida en el mundo de las ventas como **Incentivo** o Remuneración, la cual, es la denominación que se le da al componente variable dentro de la CS y es medida por el rendimiento entregado por el colaborador.

Por otra parte, en los últimos diez años a nivel de Latinoamérica las Microfinanzas han venido tomando un terreno importante en la economía de un país, porque son consideradas un sistema de inclusión financiera en especial para personas de bajos ingresos (Portal de Microfinanzas, 2016), sin embargo en Colombia en el año en curso ha tenido un comportamiento atípico y no ha obtenido los resultados necesarios para aportar valor a la economía colombiana así lo evidencia en el último informe trimestral del Banco de la República (2017), en el cual, Segovia & Yanquen

Durante el tercer trimestre de 2017 la percepción de la demanda por nuevos microcréditos se ubicó en niveles cercanos a cero, tanto para el mercado de microcrédito como para las entidades reguladas. Esta baja percepción de demanda podría estar asociada con la desaceleración económica.

En cuanto a los factores que les impiden otorgar un mayor volumen de microcrédito, los intermediarios manifestaron que los principales siguen siendo el sobreendeudamiento de los deudores (26,7%) y la capacidad de pago de los clientes (26,4%), seguidos de la tenencia de deuda con más de tres entidades (19,7%), que alcanza un nivel sólo superado por su máximo histórico desde junio de 2016. (Segovia & Yanquen, 2017, pág. 1)

Las medidas que han optado las empresas especializadas en microcréditos para contrarrestar este fenómeno son, mayores exigencias en la política de asignación de nuevos microcréditos, ajustes en las tasas de interés o acciones como las manifestadas artículo La República publicado el 8 de octubre del año en curso, en el cual, comenta Fabio Andrés Montoya, director ejecutivo de Interactuar “Venimos profundizando en las metodologías de crecimiento al empresario. Tenemos Alístate, un semillero enfocado en los pequeños empresarios que quieren crecer y generar empleo. No se trata de entregar solo crédito”. (La Republica, 2017)

Sin embargo, uno de los factores importantes para cumplimiento de las metas trazadas por el sector financiero son los colaboradores y su satisfacción en el trabajo de acuerdo a lo planteado por Newstrom en su libro *Comportamiento humano en el trabajo* quienes sostienen

“Lo primordial para toda compañía en dificultades (recesión, fusión, cambio organizacional o sistémico, competencia, etc.) es que el reconocimiento apropiado inspira a los empleados a comprometerse con la causa de la organización, a comprender la función importante que desempeñan en el éxito de largo plazo de la empresa y a dirigir sus conductas al logro de la meta organizacional” (Newstrom, 2011, pág. 106). Este enunciado es la tesis central para este ensayo.

De la anterior tesis surge la siguiente pregunta ¿De qué manera el incentivo salarial es un factor importante en la motivación del asesor comercial que ejerce su labor en las Microfinanzas en Colombia para el cumplimiento de las metas organizacionales?

Por consiguiente, el objetivo del presente ensayo argumentativo es determinar el incentivo salarial como un factor importante en la motivación del asesor comercial en Microfinanzas para el cumplimiento de las metas de las organizaciones.

### **Teorías sobre la motivación como factor primordial del desempeño en los empleados**

Respecto a este tema se han desarrollado teorías para investigar o explicar la influencia que se tiene la motivación de recibir un salario frente al rendimiento del trabajo como son las de F.W. Taylor, A. Maslow, Douglas McGregor, Frederick Herzberg y Nash.

Herzberg presenta que el sueldo era un factor extrínseco que podía generar satisfacción pero que no aumentaba la productividad. Asimismo Maslow creía que los trabajadores le atribuían

menos importancia al sueldo que al enriquecimiento en el trabajo. Simonds y Orife basaron su investigación en el interrogante de si es más importante el enriquecimiento en el trabajo o el alza de sueldos y concluyeron que el sueldo parece ser la principal fuente de satisfacción, como lo plantea Nash: “las personas no sólo prefieren el sueldo por encima del enriquecimiento del trabajo, sino que además prefieren recibir su remuneración en forma de sueldo”. En este sentido, las investigaciones han mostrado que cuando existen incentivos monetarios el ritmo de trabajo es superior. (Morales Arrieta & Velandia Herrera, 1999, pág. 220)

Sin embargo, la motivación en el trabajo es un elemento que cualquier ser humano debe tener al ejercer una actividad, pero hay una gran diferencia entre motivar a una persona que salarialmente está contratada por un sueldo fijo, a mover por estímulos a una persona con CS. Adicionalmente, la motivación, implica la comprensión de las necesidades y sentimientos de cada vendedor o vendedora, y la consiguiente aplicación de estímulos que producirán como resultado hombres y mujeres deseosos de emplear toda su capacidad en el trabajo. (Lidstone, 2003, pág. 12)

### **1. Las motivaciones del ser humano basado en sus necesidades:**

La teoría de Abraham Maslow, quien explico las relaciones existentes entre las motivaciones y las necesidades que tiene el ser humano, las cuales, están organizadas dependiendo de su grado de importancia y que fueron enmarcadas en cinco niveles jerárquicos (Biológicas, Seguridad, Afiliación, Reconocimiento y Autorrealización), arroja el resultado que una vez que el ser humano tenga satisfecha una necesidad va evolucionando para conseguir el siguiente nivel, asimismo funcionaria con los colaboradores que se dedican a las ventas, según lo manifiesta por John en su libro

La complicada naturaleza de las necesidades del individuo demuestra que una persona adulta normal no puede ir a trabajar con, digamos, dos niveles de necesidad y habiendo dejado los otros tres en casa. Todos ellos, las cinco, van con ella al trabajo. Ahora bien, aun reconociendo este hecho, no hay que olvidar que algunas de las necesidades probablemente queden satisfechas con independencia del trabajo que hagan. *Una necesidad satisfecha no sirve de motivación para el comportamiento humano.* (Lidstone, 2003, pág. 17)

Adicionalmente, de los cinco niveles manifestados en la teoría de Maslow los dos últimos escalones que corresponden al Reconocimiento y a la Autorrealización, son lo más correlacionados a estimular una motivación en un Asesor Comercial, porque están orientados al cumplimiento de

objetivos en el puesto laboral, respondiendo a la necesidad de alcanzar el logro, ser reconocido como el mejor y estar medido por su rendimiento.

Sin duda, Maslow se asocia al concepto de autorrealización, porque en su teoría habla de las necesidades que tenemos las personas de desarrollarnos, de buscar nuestro máximo potencial. Y es que, según éste, las personas tienen un deseo innato para autorrealizarse, para ser lo que quieran ser, y tienen la capacidad para perseguir sus objetivos de manera autónoma y libre.

En cierto modo, el modo en el que un individuo enfoque su autorrealización se corresponderá al tipo de personalidad que manifieste en su día a día. Eso implica que para Maslow la personalidad está relacionada con los aspectos motivacionales que tienen que ver con los objetivos y las situaciones que viven cada ser humano. (Corbin, 2016).

## **2. Motivación, Incentivos y Productividad:**

Retomando los conceptos anteriormente expuestos de salario e incentivo o remuneración, que conforman la Compensación Salarial de un empleado (La compensación salarial está integrada por componentes fijos como sueldos básicos y prestaciones, y componente variable como incentivos o remuneración por rendimientos, designados así dado que su monto fluctúa de acuerdo con los criterios previamente definidos”. (Morales Arrieta & Velandia Herrera, 1999, pág. 217)), Podemos establecer,

La hipótesis fundamental en un sistema de incentivos salariales está dada por la importancia que asigna el trabajador al dinero a cambio de un mayor esfuerzo; lo anterior implica que sea el único mecanismo de motivación. La teoría de fijación de metas señala que el simple hecho de establecer un objetivo mensurable de trabajo permite mejorar la productividad, sobre todo cuando se ha participado en la fijación de tal objetivo o este ha nacido espontáneamente dentro del mismo grupo de trabajo. Existen satisfacciones intrínsecas, es decir, el trabajador busca autorrealizarse en su trabajo. (Morales Arrieta & Velandia Herrera, 1999, págs. 219-220)

Por lo anterior, cuando las personas asumen que su CS está basada en medición de rendimientos es importante comprender que los estimulan para lograr un resultado, por consiguiente es necesario definir qué es Motivación;

La palabra “motivo”, de la que proviene, significa: “Aquello que mueve o induce a una persona a actuar en un determinado sentido; aquello que lleva a una persona a seguir un curso

de acción determinado.” Luego “motivar” es: “hacer a alguien actuar de un modo particular; proporcionar un motivo”. (Lidstone, 2003, pág. 12)

Por consiguiente si una persona no encuentra motiva, adicionalmente se siente que su salario no está bien pago y no le gusta que su trabajo sea medido por su rendimiento, su productividad frente a lo estipulado por la organización no se va ver reflejado como lo manifiesta Nash en el siguiente enunciado:

La satisfacción salarial se refiere como se siente las personas respecto a su sueldo, sensación que las personas determinan mediante tres clases de referencias: los sueldos de otras personas en otras compañías, los sueldos de otras personas en la misma compañía y sus propios sueldos comparados con su respectivo desempeño. El mejor índice de estado de ánimo de los miembros de una organización es la correlación que se perciba entre los sueldos y el nivel de desempeño.

Si los individuos piensan que la relación entre el desempeño y remuneración es fuerte, el estado de ánimo puede ser bueno. Si piensan que el vínculo entre desempeño y remuneración es débil, el estado de ánimo puede ser malo. Esta relación destaca la importancia de remunerar directamente a las personas por sus logros y es un argumento a favor de los incentivos por encima del simple sueldo. (Morales Arrieta & Velandia Herrera, 1999, pág. 221)

### **3. Impulsos Motivacionales**

Uno de los expositores que ha realizado sus investigaciones en base a la teoría de la Motivación en los impulsos que se generan en las personas frente a su trabajo o a su vida cotidiana es David C. McClelland, como lo manifiesta John Newstrom en su libro

Este autor elaboró un esquema de clasificación que destacaba los tres impulsos más dominantes y señaló su significado para la motivación. Sus estudios revelaron que los impulsos motivadores de las personas reflejaban los elementos de la cultura en la que crecieron: su familia, escuela, iglesia y leer. En la mayoría de las naciones, uno o dos patrones de motivación tendían a estar muy arraigados entre los trabajadores porque crecieron con antecedentes similares. La investigación de McClelland se enfocó en los impulsos del logro, afiliación y poder. (Newstrom, 2011, pág. 109)

Por lo tanto, en su teoría McClelland manifiesta que una persona que este motivada u orientada al logro, es una persona con ahínco, que asume sus responsabilidades de sus acciones, el riesgo al

fracaso es moderado, busca retroalimentación permanente y les gusta ser parte de un esfuerzo individual o colectivo para ganar una meta, en conclusión, (Newstrom, 2011, pág. 109) Un individuo con este impulso desea alcanzar objetivos y ascender por el camino del éxito. El logro se ve como algo importante sobre todo en sí mismo, no sólo por las recompensas que lo acompañan.

Asimismo, Por su parte, las personas que se inclinan a la afiliación trabajan mejor cuando se les elogian sus actitudes favorables y su cooperación. (Newstrom, 2011, pág. 109), adicionalmente

La motivación de poder es un impulso para influir en la gente, asumir el control y cambiar situaciones. Las personas motivadas por el poder desean causar un gran efecto en sus organizaciones, y están dispuestas a asumir riesgos con ese propósito. Una vez que obtienen el poder, pueden usarlo con fines constructivos o destructivos. (Newstrom, 2011, pág. 110)

La identificación de los tres impulsos hace que las organizaciones puedan orientar a sus colaboradores en forma diferente, haciendo que se tenga una visión más amplia y se tenga una comunicación directa con ellos para saber cómo estimularlos.

### **La remuneración variable versus la productividad de los empleados**

La siguiente investigación Satisfacción laboral y productividad realizada por Maria Cleotilde Atalaya Pisco en Perú, desde 1.999, arroja importantes resultados para este ensayo, en el cual, se enfoca en dar respuesta a la pregunta ¿Qué es la satisfacción laboral y como sus determinantes son un facilitador de la productividad de las organizaciones?, basada en las teorías de satisfacción laboral de Herzberg, teoría de las necesidades de McClelland, teoría de la Equidad, teoría de las expectativas de Vroom, teoría de la fijación de metas y teoría de refuerzo, desarrollada mediante el método investigativo, en la cual, concluye

Uno de los aspectos que más importancia tiene para el trabajador es lo que respecta a la satisfacción que le produce la labor que desempeña y los aspectos que rodean a su trabajo. Las teorías humanistas sostienen que el trabajador más satisfecho es aquel que satisface mayores necesidades psicológicas y sociales en su empleo y, por tanto, suele poner mayor dedicación a la tarea que realiza. Una elevada satisfacción de los empleados en el trabajo es algo que siempre desea la dirección de toda organización, porque tiende a relacionarse con los resultados positivos, con mayores índices de productividad, lo cual lleva al desarrollo empresarial. (Atalaya Pisco, 1999)

Sin embargo en Colombia no se ha quedado atrás con ese tipo de investigaciones, debido a que la economía es muy fluctuante y las organizaciones están en continuo ajuste, en especial cuando se trata del personal de ventas, como lo demuestra Gabriel Soto y Jaime Raigosa en el artículo publicado en 2008, basada en la investigación titulada “Los planes de incentivos a la fuerza de ventas y su impacto en los vendedores de las empresas grandes y mediana en Colombia, 2004” (Soto Jaramillo & Raigosa Bohorquez, 2008), con el fin de establecer los factores relevantes para buscar la respuesta a la pregunta ¿Cómo diseñar un plan de motivación para los vendedores de las grandes y medianas empresas en Colombia?, lo anterior, siguieron una metodología estadística, en donde, se consultaron cuatrocientos vendedores de diferentes empresas grandes y medianas en Colombia.

Soto y Raigosa, manifiestan que las principales razones porque las personas escogen la profesión de vendedor son porque: “uno se hace el salario”, los ascensos, los incentivos y los retos personales. Adicionalmente, la investigación arroja como conclusión que para conseguir una mayor productividad los incentivos salariales deben ser claros, estimulantes, tangibles, continuos, prácticos y realizables. Asimismo

El diseño adecuado de un plan de motivación es la base del éxito del mismo y para esto es indispensable que participen aquellos que resultan directamente afectados. Si los vendedores pueden proponer sus ideas, los resultados seguramente serán mucho más consecuentes con sus expectativas, pero de cierta forma se necesita la intervención de los gerentes, con el fin de darle proporción de control que necesita cualquier programa para no salirse de contexto y que se acomode a los recursos disponibles. (Soto Jaramillo & Raigosa Bohorquez, 2008, pág. 38)

También dan una recomendación final, invitando a los administradores a realizar de forma permanente rediseños y diseños del plan de motivación de la organización, con el único fin de sacar del paisaje de la empresa el plan que nunca se cumple.

En otra investigación llamada ¿qué prácticas de compensación variable usan las empresas nacionales? realizado por Gestionhumana.com y Human Factor Consulting (2017), basado en el Estudio de Compensacion Total, manifiesta que las empresas en Colombia están siendo atraídas cada día más a la elaboración de paquetes de compensación atractivos para la fuerza comercial.

La teoría básica de los sistemas de remuneración indica que los sistemas de remuneración deben cumplir con dos características fundamentales: Equidad y competitividad, donde la equidad la da el título del cargo, su complejidad, nivel de responsabilidad e impacto en los



resultados; y la competitividad, como se encuentra la remuneración a nivel global para los cargos en diferentes industrias y sectores.

Con base en lo anterior no es extraño que día a día los sistemas de remuneración variable sean acogidos por las empresas del país no solo como una alternativa que favorece la fidelización de su capital humano, sino en la atracción de talento, especialmente para posiciones estratégicas. (Gestionhuman.com & Human Factor Consulting, 2017)

Adicionalmente, manifiesta que las empresas que participaron en la encuesta tienen un “mix de pago” para el área comercial, distribuyendo el sueldo total en una base fija del 53% al 79% y un base Variable del 21% al 47% del salario total dependiendo del cargo del colaborador.

### **Conclusiones**

- En síntesis este ensayo recoge las siguientes ideas:

Las microfinanzas han tomado un papel importante en Colombia por su contribución a la inclusión financiera de las personas que no son tocadas por la banca formal y en el último año no han obtenido los mejores resultados, a pesar que las empresas han adoptado medidas frente al mercado, como por ejemplo reestructuraciones y aumento de restricciones para el otorgamiento de los créditos; las necesidades actuales de los clientes y a la política interna de las empresas, pero no se han detenido a revisar qué está pasando en el interior de las mismas, en especial con los asesores comerciales quienes finalmente son los que realizan la búsqueda y asesoría de los cliente.

La teoría de Abraham Maslow, quien argumenta que la motivación de una persona se basa en sus necesidades, las cuales están distribuidas en cinco niveles jerárquicos y los dos últimos niveles llamados reconocimiento y autorrealización son los que más se correlaciona a la motivación de las personas.

Adicionalmente, en la teoría de Nash, manifiesta que la productividad de un empleado está dada en satisfacción salarial, es decir, si una persona se siente que tiene un buen salario y su carga laboral está ajustada, su desempeño laboral va estar bien.

Asimismo en la teoría de los impulsos motivacionales de McClelland, se expone que el ser humano tiene motores que los estimulan a realizar una mejor productividad los cuales son: logro,

afinidad y poder, en el cual es una herramienta fundamental para los administradores en las organizaciones.

La investigación de Soto y Raigosa, se expone como un plan de incentivos bien fundamentado puede ser un factor importante en la motivación de los vendedores en las empresas grandes y medias en Colombia, pero es fundamental que los vendedores participen para logran un mayor compromiso.

- Las implicaciones analizadas fueron las siguientes:

Si el asesor comercial tiene un salario basado en una compensación salarial y si este se ve afectado por una disminución de los microcréditos en el mercado, hace que el centren su atención del cómo será más fácil ganarse un incentivo salarial, provocando dos efectos, el primero una desmotivación del asesor comercial frente al trabajo y el segundo que se pierda el objetivo propuesto por las organizaciones que es generar un incremento de la productividad basada en rendimientos, por lo anterior es indispensable que se constituya un buen plan de motivación basado en incentivos salariales en donde prime un gana – gana.

En las teorías que se basan en la Motivación del ser humano expuestas en el presente ensayo, llegan a la similitud que el empleado tiene diferentes niveles de motivaciones o motores que los estimulan para lograr los objetivos propuestos no solo en su trabajo, sino en su vida personal y que la gerentes deben lograr identificarlos e impulsarlos para que se alineen a la metas organizacionales.

- Para responder a la pregunta ¿De qué manera el incentivo salarial es un factor importante en la motivación del asesor comercial que ejerce su labor en las Microfinanzas en Colombia para el cumplimiento de las metas organizacionales? Según las implicaciones

Las grandes y medianas empresas en Colombia buscan satisfacer las necesidades de sus colaboradores realizando un plan motivación basado en incentivos como lo demuestra en su investigación Soto y Raigosa, sobre todo para lograr un cumplimiento de metas institucionales, Adicionalmente las teorías de McClelland, Nash y Maslow, exponen que las personas desean satisfacer sus necesidades de autorrealización, buscan sus motivaciones con puestos de trabajos basados en medición de metas para estar en constante reto personal. Por lo anterior, se puede dar respuesta de forma afirmativa.

## Referencias

- Atalaya Pisco, M. C. (1999). Satisfacción laboral y productividad. *Revista de Psicología*.
- Corbin, J. A. (8 de 12 de 2016). *Psicología y Mente*. Obtenido de La teoría de la personalidad de Abraham Maslow: <https://psicologiaymente.net/personalidad/teoria-personalidad-abraham-maslow>
- Gestionhuman.com, & Human Factor Consulting. (2017). ¿que practicas de compensacion variable usan las empresas nacionales? *Gestionhuman.com mi Comunidad Experta*.
- La Republica. (8 de Octubre de 2017). Asomicrofinanzas alerta por deterioro en la cartera de microcreditos.
- Lidstone, J. (2003). *La motivación del equipo de ventas*. Bilbao: Ediciones Deusto .
- Morales Arrieta, J. A., & Velandia Herrera, N. F. (1999). SALARIOS Estrategia y sistemas salarial o de compensaciones. Bogota: Mc Graw Hill.
- Newstrom, J. W. (2011). *Comportamiento humano en el Trabajo*. Mexico, D.F.: McGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V.
- Portal de Microfinanzas. (2016). *Historia de las Microfinanzas*. Obtenido de <https://www.microfinancegateway.org/es/temas/historia-de-las-microfinanzas>
- Segovia, S., & Yanquen, E. (2017). *Reporte de la situacion del microcredito en Colombia - Septiembre de 2017*. Banco de la Republica.
- Soto Jaramillo, G. J., & Raigosa Bohorquez, J. A. (2008). *La motivacion en equipos de Ventas*. Medellin: AD-MINISTER Universidad EAFIT.

## Bibliografía

- figueroba, A. (20 de Julio de 2017). *Psicología y Mente*. Obtenido de La teoría de las motivaciones de David McClelland: <https://psicologiaymente.net/psicologia/teoria-motivaciones-david-mcclelland>
- Gonzalez Ariza, A. L. (2013). *Metodos de compensacion basados en competencia*. Barranquilla: Universidad del Norte & Ecoe Ediciones.
- La Voz de Houston*. (2017). Obtenido de ¿Qué son los planes de incentivos?: <https://pyme.lavoztx.com/qu-son-los-planes-de-incentivos-4468.html>
- Ministerio de Educación Nacional. (2011). *Manual Plan de Incentivos*. Obtenido de [http://www.mineducacion.gov.co/1621/articles-289604\\_archivo\\_pdf\\_manualplan.pdf](http://www.mineducacion.gov.co/1621/articles-289604_archivo_pdf_manualplan.pdf)

- Nieto, M. (2016). Estratrategias de compensacion total 2017. *Gestionhumana.com*.
- Organizacion Internacional del Trabajo. (2016). *Mejore su negocio - El recurso Humano y la Productividad*. Ginebra: OIT.
- Rodriguez Estrada, M. (1988). *Motivacion al trabajo*. Mexico, D.F.: El Manual Moderno .
- Sanchez Sellero, M., Sanchez Sellero, P., Cruz Gonzalez, M., & Sanchez Sellero, F. J. (2013). Caracteristicas organizacionales de la stisfacion laboral en España. *RAE - Revista de Administracion de Empresas* .
- Vidal Salazar, M. D., Cardon Pozo, E., & Torres Ruiz, J. M. (2015). Impacto en los modelos de compensacion flexibles en la atraccion y retencion del talento . *Universia BusinessReview*.
- Worth, J. (4 de Diciembre de 2014). *Ministerio de Educación Nacional*. Obtenido de <https://www.entrepreneur.com/article/267681>