

Motivación y retribución

La motivación es una de las técnicas de la gestión de los recursos humanos. Estudiando sus potencialidades se puede apreciar la importante y decisiva herramienta con la que cuenta el farmacéutico empresario. La retribución puede formar parte de una estrategia motivacional, pero debe valorarse con detenimiento.

MIGUEL A. GONZÁLEZ VÁZQUEZ

Socio Director de Gestock&Pharma. gestockpharma@hotmail.com

Motivar a una persona es conseguir que haga por su propia voluntad lo que uno desea. Desde este punto de vista, efectivamente, la motivación es un mecanismo de dirección. Para iniciar un plan de motivación de equipo se ha de empezar por definir los objetivos de cada uno de sus componentes, pero no sólo en ventas, como es lógico, sino también en lo referente al desarrollo profesional. El objetivo principal, al motivar a un equipo de ventas, es, sin ninguna duda, alcanzar el resultado óptimo de ventas en la farmacia. La actitud de líder del equipo será imprescindible para saber transmitir un verdadero entusiasmo. Por tanto, conocer a las personas y sus reacciones, conocer técnicas y aplicarlas con eficacia es lo que precisará el farmacéutico titular para liderar a su equipo. Hay 5 principios del liderazgo que será necesario desarrollar:

- Exigirse a uno mismo.
- Ser exigente.
- Apostar fuerte por el equipo.
- Conocer a fondo a sus miembros.
- Quitarles los miedos.

En *management*, fue Sterling Livingston quien estudió en detalle esta cues-

tión. Cuatro fueron las conclusiones a las que llegó y que extrapoló en la misma figura del farmacéutico titular como motor del equipo de la farmacia:

- Lo que el farmacéutico titular espera de sus colaboradores y la forma de tratarlos determina la calidad de su trabajo y de su futuro profesional.
- Una característica que define a los mejores líderes de equipos es la capacidad de crearse a sí mismos y a su equipo muy altas expectativas de actuación.
- Los titulares menos eficaces no consiguen nunca crear estas expectativas, en consecuencia, la calidad de su trabajo distará mucho de alcanzar el nivel óptimo.
- Los colaboradores, en la mayoría de los casos, no logran lo que quieren, sino lo que se espera de ellos.

La motivación no existe

No hay que intentar motivar; ésta es la clave. La motivación no existe: existe la automotivación. El líder, el titular de la farmacia, ha de ser impulsor de la automotivación. Y efectivamente, la motivación es un mecanismo de dirección. Co-

nocer a las personas y sus reacciones, conocer técnicas y aplicarlas con eficacia es lo que necesita un farmacéutico titular para ser líder y ser capaz de generar automotivación en su equipo.

Llegados este punto, conviene citar los 5 factores que, a tenor de la experiencia, hay que tener en cuenta para lograr un equipo motivado. Son los siguientes:

Hacer equipo. Para hacer equipo, hay que fijar objetivos, definir claramente las tareas y permitir un comportamiento flexible. Para lograr un equipo de éxito es preciso:

- Establecer claramente un objetivo.
- Dejar que el equipo cree sus propias normas.
- Fomentar el buen ambiente y el sentido del humor en el trabajo.
- Dar a los empleados autoridad para tomar decisiones en las tareas delegadas y actuar de acuerdo con dichas decisiones.
- Ser firmes, es decir, hacer lo que se dice que se va a hacer.
- Dejar que el equipo busque soluciones a sus problemas sin intervenir.
- Admitir el error como parte del proceso de resolución de los problemas.
- Pactar el sistema de recompensas con cada uno según sus características y necesidades.

Trabajar en equipo. Hay que liderar con personalidad, proporcionando medios, solicitando ayuda (animando a sugerir), escuchando al equipo y actuando en consecuencia.

Alentar la confianza. Delegar implica exigir aportaciones positivas.

Optimizar el rendimiento. Alcanzar este objetivo pasa por:

- Estimular la eficacia: sistema «Q» (análisis, plan de acción, entrevista de mejora, censura, evaluación).



→ Buscar sinergias, la fuerza del equipo: «Nadie sabe tanto como todos juntos». No hay que olvidar que al otro su idea siempre le implicará más que la nuestra.

Valorar el éxito. Debe hacerse desde la perspectiva de la calidad total.

Lograr la eficacia en la comunicación. Implica una fluidez en la transmisión correcta de información y mensajes, ascendente y descendente, un clima de confianza, un buen *feedback*.

Ofrecer formación continua. Elaborar y cumplir un plan de formación para todo el equipo. Darle valor a la formación.

Fuentes de motivación

Los 7 puntos básicos enunciados, que configuran la línea de actuación de un líder de equipos cuyo objetivo es generar automotivación en sus miembros, giran alrededor de un eje principal: la autoestima. Habrá que tenerla muy en cuenta como herramienta básica a utilizar en la dirección de equipos de venta.

Todos los trabajadores necesitan sentirse importantes, necesitados, encontrar un sentido al desempeño de su trabajo, sobresalir. Algunas fuentes de motivación son:

- Lograr resultados.
- Ser valorado y sentirse importante.

- Ser incluido y aceptado o admirado por los demás compañeros.
- Sentirse informado acerca de las cosas que afectan a la farmacia.
- Competir y ser cabeza de otros grupos.
- Obtener influencia y estatus.
- Ganar más dinero.
- Acceder a oportunidades de hacer cosas que uno quiere, etc.

Como se puede apreciar, lo que más valoran los trabajadores son los «intangibles», que no son muy costosos pero sí consumen tiempo y dedicación por parte del titular de la farmacia. La clave está en encontrar aquello que motiva a cada miembro del equipo de nuestra farmacia.

Tipos de motivación laboral

La motivación en el entorno laboral puede efectuarse en distintos ámbitos:

Mejora de las condiciones laborales. Consiste en aumentar la motivación laboral mejorando los factores higiénicos, los relacionados con el contexto laboral que permiten a los individuos satisfacer sus necesidades de orden superior y que evitan la insatisfacción laboral.

Enriquecimiento del trabajo. Multitud de puestos de trabajo tienen una tarea muy especializada y fraccionada. El trabajador no ejerce ningún papel en la planificación y el diseño de tareas, limitándose a desarrollar una actividad mecánica y rutinaria. Esto es lo que hay que evitar.

Adecuación persona-puesto de trabajo. Esta técnica persigue incorporar en un puesto de trabajo concreto a aquella persona que tenga los conocimientos, habilidades y experiencia suficientes para desarrollar con garantías el puesto de trabajo y que, además, esté motivada e interesada por sus características.

Participación y delegación efectivas. Esta técnica consiste en que los trabajadores participen en la elaboración del diseño y la planificación de su trabajo. Se fundamenta en el hecho de que son los propios trabajadores quienes mejor conocen cómo realizar su trabajo y, por

tanto, pueden proponer las mejoras o modificaciones más eficaces.

Reconocimiento del trabajo efectuado.

Los empleados suelen quejarse frecuentemente de que cuando hacen un trabajo especialmente bien, el jefe no les comenta nada. Sin embargo, cuando cometen el primer error, el jefe aparece inmediatamente para criticarles o censurarles. Esta situación puede desmotivar incluso al mejor de los trabajadores.

Evaluación del rendimiento laboral.

Consiste en evaluar los resultados de la conducta laboral y proporcionar la información obtenida al trabajador. Esto supone un importante estímulo motivador.

Establecimiento de objetivos. La técnica de dirección por objetivos (DPO) consiste en llegar a un acuerdo periódico entre empleado y jefe sobre los objetivos a alcanzar para un período de tiempo concreto. Asimismo, se efectúa una revisión periódica para analizar el grado de cumplimiento de esos objetivos.

Incentivos económicos: la retribución del equipo

Con frecuencia se utiliza el dinero para establecer una política de incentivos en la empresa. Los incentivos salariales no son la respuesta más eficaz en la búsqueda de una estrategia que facilite una actuación laboral motivada. Esto es debido a que una vez que el colaborador alcanza un determinado nivel en las retribuciones, se siente de nuevo insatisfecho y aspira al siguiente, sin que quede claro que pueda alcanzarse un punto de equilibrio que genere una situación de satisfacción estable y duradera en el tiempo. Es decir, la mejora de la retribución se convierte en un derecho al pasar cierto tiempo. Además, la segunda vez estimula menos.

La efectividad de los incentivos económicos se incrementa si se tienen en cuenta las siguientes premisas:

→ Depende sobre todo de la relación percibida por cada trabajador entre lo que él recibe y lo que reciben los restantes miembros de la organización.

Conclusión

El mejor sistema de remuneración es el que más fácilmente ayude al farmacéutico titular a conseguir sus objetivos comerciales, logrando a la vez la motivación del equipo que conduce hacia la fidelización de los clientes. Un sistema de este tipo tiene dos costes: el dinerario (sueldo variable) y el de empeño emocional (fijación y consecución de retos).

El farmacéutico empresario debe tratar a sus colaboradores como si fueran clientes (aplicando un marketing interno), porque un empleado satisfecho se traduce en clientes más fieles. No hay que olvidar, por otro lado, que los empleados deben ir creciendo profesionalmente mediante la formación permanente, con el reto de convertirse en verdaderos vendedores-consultores que saben detectar y cubrir las necesidades reales de cada cliente. Así se asegura la venta repetida en el futuro y se fomenta la venta cruzada, porque el empleado sabe, con su desempeño, transmitir la idea de que el valor está en la relación y no en la transacción. Precisamente en esto consiste el marketing relacional: un sistema de gestión comercial que, identificando a nuestros clientes, establece y cultiva relaciones duraderas con ellos, creando vínculos con beneficios para ambas partes.

Liderar un equipo no es fácil, pero puede ser apasionante. El farmacéutico titular que ambiciona un buen equipo humano para su farmacia tiene que ganárselo con las mismas armas que les exige a cada uno de sus miembros: aptitud (conocimientos), saber hacer (habilidades) y actitud (querer hacer). Solo así es posible hacer un buen equipo y merecerlo. □

→ Los incentivos económicos han de estar claramente relacionados con el rendimiento laboral y aplicarse conociendo el trabajador cómo será medido este rendimiento.

→ Es necesario determinar qué favorece la ocurrencia de la conducta que se incentiva (formación y entrenamiento) y qué puede perturbar esta ocurrencia (la existencia de una tecnología inadecuada y obsoleta).

→ Ha de especificarse cómo se administra el incentivo, de tal forma que sea contingente y proporcional al rendimiento laboral.

→ Debe existir constancia de que la incentivación produce una elevación del rendimiento laboral.

Programas de enriquecimiento del puesto de trabajo

Si se admite que para un elevado número de personas (profesionales) el logro es el motivo de satisfacción más importante en el empleo, conviene analizar qué intangibles pueden motivar al equipo:

Aumento de la responsabilidad. Dotar a los empleados de una mayor responsabilidad en el control de la calidad y elaboración de los procedimientos normalizados de trabajo (PNT).

Proporcionar canales de retroalimentación. Permitir que el empleado reciba información que facilite controlar y optimizar su conducta en el trabajo.

Proveer oportunidades de aprendizaje. Favorecer espacios de aprendizaje y de mejora de sus habilidades. Descubrir nuevos y mejores caminos que incentiven a los miembros del equipo a hacer mejor las cosas.

Promover la consecución de retos. Estimular la fijación y superación de retos individuales y del equipo que sean medibles. La teoría de la fijación de objetivos fue desarrollada por Edwin Locke (1968). El argumento básico de Locke es que los objetivos conscientes y las intenciones de la gente son los determinantes primarios de sus acciones. Por tanto, la DPO es el método fundamental por el cual las organizaciones pueden influir en la motivación y las realizaciones de las personas que las integran. □