

La dificultad más notable con la que se encuentran muy a menudo los titulares de oficinas de farmacia es la de encontrar personal cualificado y que, además, sea estable. Es por ello necesario que para evitar la «fuga» de personal eficaz y que éste se encuentre a gusto en su puesto de trabajo, se les motive. He aquí unas claves para saber cómo hacerlo.

# Motivación del empleado en la farmacia

**N**o es fácil conseguir los resultados deseados del equipo que trabaja en la oficina de farmacia. Podemos contratar individuos cualificados, adaptarlos a nuestra forma de trabajar y desarrollar sus habilidades sin que todo ello sea garantía de éxito para un desempeño satisfactorio de sus tareas, y aún menos de su compromiso para con la oficina de farmacia.

El desempeño de la persona está relacionado con la habilidad para realizar su trabajo y la predisposición para hacerlo. Por ello, mientras la selección y la capacitación se orientan hacia la habilidad o aptitud del individuo para desarrollar su trabajo, frecuentemente olvidamos la disposición o actitud que se tiene para realizarlo. Es entonces cuando la motivación se convierte en un proceso para activar el potencial de los empleados.

La definición de los conceptos básicos relacionados con la motivación se muestra en la tabla 1.

**Tabla 1. Definición de los conceptos básicos relacionados con la motivación**

<b>MOTIVACIÓN</b>
Es la disposición para hacer un esfuerzo que permita el logro de las metas establecidas por la organización, de forma que el esfuerzo realizado permita satisfacer las necesidades del individuo
<b>META ORGANIZACIONAL</b>
La forman los objetivos establecidos por la organización
Necesidades del individuo
Es la situación interna que hace que ciertos resultados parezcan atractivos
<b>APTITUD</b>
Es la habilidad de un individuo para desarrollar su trabajo
<b>ACTITUD</b>
Es la disposición que se tiene para realizar el trabajo
<b>DESEMPEÑO</b>
Es la habilidad para realizar un trabajo y la predisposición para hacerlo

**LUIS GODÁS**

ECONOMISTA. MBA POR ESADE (godasl@hotmail.com).



## Proceso de la motivación

La motivación es la disposición para hacer un esfuerzo que permita el logro de las metas establecidas por la organización, de forma que el esfuerzo realizado permita satisfacer las necesidades del individuo.

Los 3 principales componentes de la motivación en un escenario organizacional son: el esfuerzo del individuo, las metas organizacionales y las necesidades del individuo (fig. 1).

El proceso de motivación se inicia con el esfuerzo del individuo (fig. 2). Este esfuerzo, que es una acción



Fig. 1. Componentes de la motivación.

visible del individuo que se enfoca hacia una meta, debe ser suficiente para poder satisfacer las necesidades individuales y canalizado de forma adecuada para poder cumplir las metas de la organización.

El esfuerzo del individuo tiene su origen en la situación de privación, siendo este estado de privación o necesidad insatisfecha el que genera deseos y tensiones. La privación provoca tensiones que generarán el estímulo suficiente para que el esfuerzo se lleve a cabo.

Las tensiones generadas pueden ser positivas y negativas, funcionales y disfuncionales. Sólo las primeras provocarán la excitación o energía necesaria para cumplir las metas establecidas.

En una organización, las necesidades individuales y las metas de la organización son diversas y variables en el tiempo. Por ello, los empleados motivados desarrollarán el proceso completo de motivación, es decir, tratarán de complacer sus necesidades insatisfechas, lo que les provocará estados de tensión funcionales. Esta tensión provocará la excitación suficiente para lograr el cumplimiento de las metas de la organización y, de esta forma, lograr la recompensa que permitirá satisfacer sus necesidades iniciales.

## Obstáculos en el proceso de motivación

Los principales obstáculos en el proceso de motivación son dos:

- Frustración: apatía.
- Tensión disfuncional.

Dado que individuos y organizaciones no permanecen inmóviles en el tiempo, el proceso de motivación puede no ser tan sencillo como esperamos. Los principales obstáculos que pueden presentarse son la frustración y la tensión disfuncional. La frustración tiene lugar cuando la persona se mueve hacia una meta y se encuentra con algún obstáculo. La frustración puede llevar, tanto a actividades positivas y constructivas como a formas de comportamiento no constructivo, inclusive la agresión, retraimiento y resignación. También puede ocurrir que la frustración aumente la energía que se dirige hacia la solución del problema o que sea el origen de muchos progresos tecnológicos, científicos y culturales en la historia.

Generalmente, la frustración lleva al individuo a ciertas reacciones como la desorganización del comportamiento y la apatía.

Por apatía podemos entender la baja o nula dedicación a la tarea encomendada. Se trata de una barrera difícil de superar que generalmente requiere un cambio en el puesto de trabajo.

La tensión disfuncional, por el contrario, a pesar de que también provoca un cambio negativo en el individuo, es más fácil de reconducir a hacia una tensión funcional.

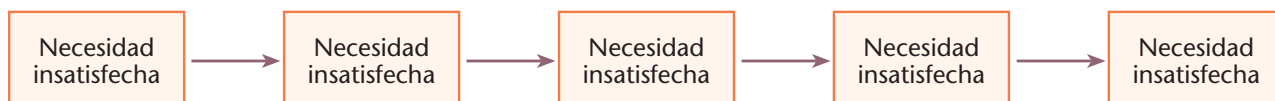


Fig. 2. Proceso de motivación.



## Principales teorías sobre la motivación

Antes de seguir adentrándonos en el tema de la motivación, consideramos importante presentar las teorías que consideramos más significativas (tabla 2).

**Tabla 2.** Principales teorías sobre la motivación

- Jerarquía de las necesidades (A. Maslow)
- Motivación-higiene (F. Herzberg)
- Teoría X-Teoría Y (D. McGregor)
- Motivos de logro, de afiliación y de poder (D. McClelland)
- Teoría de la equidad (J. Stacey Adams)
- Teoría de las expectativas (V. Vroom)
- Teoría del reforzamiento (B. F. Skinner)
- Teoría del establecimiento de metas (E. Locke)

### Jerarquía de las necesidades

Establece que las personas están motivadas para satisfacer distintos tipos de necesidades que jerárquicamente son: fisiológicas, de seguridad, de pertenencia, de *status* y de autorrealización. Conforme se satisface sustancialmente cada una de ellas, la siguiente necesidad se vuelve dominante.

### Motivación-higiene

Argumenta que la satisfacción o insatisfacción laboral depende de 2 factores: intrínsecos o motivantes, e higiénicos (extrínsecos) o de insatisfacción.

### Teoría X y teoría Y

Establece 2 grupos: el negativo o teoría X, que sostiene que las personas prefieren evitar el trabajo y prefieren ser dirigidas y no tener responsabilidades; y el positivo o teoría Y, que considera que las personas quieren trabajar por sí mismas y pueden obtener satisfacción de su trabajo, teniendo capacidad para aceptar responsabilidades y aplicar su imaginación, ingenio y creatividad a los problemas de la organización.

### Motivos de logro, de afiliación y de poder

Propone la existencia de tres necesidades fundamentales para el trabajador: el logro, la afiliación y el poder. La necesidad de logro se relaciona con valores altos de desempeño en puestos que plantean metas, responsabilidad y retroalimentación. La necesidad de afiliación tiene lugar cuando las personas buscan una estrecha asociación con los demás. La necesidad de poder se refiere al grado de control que la persona quiere tener sobre su situación.

### Teoría de la equidad

Argumenta que el esfuerzo de un individuo está marcado por la comparación que hace de la relación esfuerzo/beneficio que él tiene, con la que tienen otras personas relevantes para él. Si se percibe una desigualdad, el individuo aumentará su esfuerzo o cambiará de referente.

### Teoría de las expectativas

Sostiene que la fortaleza de una tendencia a actuar de cierta manera depende de la fortaleza de la expectativa de que el acto será seguido por un resultado determinado y de lo atractivo que ese resultado sea para ese individuo.

### Teoría del reforzamiento

Argumenta que los actos pasados de un individuo producen variaciones en los actos futuros, mediante un proceso cíclico que se conoce como la *ley del efecto*, es decir, la conducta que tiene consecuencias positivas suele ser repetida, mientras que la conducta que tiene consecuencias negativas tiende a no ser repetida.

### Teoría de las metas

Sostiene que los individuos se imponen metas con el fin de lograrlas. Sólo si se poseen las habilidades necesarias para alcanzarlas, se podrá lograr la motivación.

#### CONSEJOS PRÁCTICOS

- Hay que averiguar las aptitudes que tiene cada trabajador para poder ocupar el puesto más adecuado.
- Los individuos no son iguales, por lo que tampoco lo son sus necesidades.
- Para motivar de forma eficaz deben establecerse metas individuales, de forma que el empleado sepa los progresos que realiza para su logro.
- Las metas y las recompensas por su cumplimiento deben establecerse de forma conjunta con los trabajadores.
- Las recompensas deben depender del desempeño.
- Debe existir un equilibrio entre la recompensa que recibe el empleado y su contribución al trabajo.

## Condiciones para la motivación

Es difícil encontrar un modelo de motivación que perdure en el tiempo, dado que, tanto organizaciones como individuos se encuentran en continuo cambio. Lo que hoy constituye una necesidad insatisfecha para el individuo o una meta a cumplir para la empresa puede perder importancia con el tiempo.

Por ello, para que pueda ponerse en marcha el proceso de motivación es fundamental que existan ciertas condiciones:

- Previa selección del individuo mejor capacitado, debe estar claramente definido qué esfuerzo se requiere, cuáles son las características del puesto de trabajo, así como las tareas y responsabilidades que éste conlleva y los medios necesarios para su desempeño.
- Los empleados deben saber que su esfuerzo es necesario para un desempeño específico y que esto permitirá alcanzar las metas establecidas.
- La organización debe realizar diferentes actividades para cumplir sus metas, al igual que diferentes recompensas para que las necesidades individuales se vean satisfechas.
- Deben analizarse las necesidades de los empleados para poder establecer un sistema de compensaciones flexible que pueda satisfacer de forma adecuada sus necesidades particulares.

**Tabla 3. Modelo de las características de un puesto de trabajo**

<b>VARIEDAD DE HABILIDADES</b>
Son las habilidades que requiere un puesto de trabajo y capacidad de tiene un empleado de ponerlas en práctica
<b>IDENTIDAD DE LA TAREA</b>
Es la identificación que requiere la realización de un trabajo
<b>TRASCENDENCIA DE LA TAREA</b>
Es el impacto que tiene la tarea sobre la vida o el trabajo de otras personas
<b>AUTONOMÍA</b>
Es la independencia que proporciona el puesto de trabajo
<b>RETROALIMENTACIÓN</b>
Se trata de la información que recibe el individuo sobre las tareas que realiza y el grado de desempeño

## Elementos para aumentar la motivación en el trabajo

### Modelo de las características de un puesto de trabajo

Se basa en identificar las características específicas de un puesto de trabajo que influyen sobre la productividad, la motivación y la satisfacción. El modelo establece 5 dimensiones fundamentales que se muestran en la tabla 3. Las conclusiones de este modelo son:

- Que las personas cuyos puestos de trabajo tienen dimensiones importantes están más motivadas y satisfechas y son más productivas que las demás.
- Que las personas con fuerte necesidad de crecimiento responden más positivamente a los puestos de trabajo que tienen un alto potencial de motivación que aquellas cuyas dimensiones de crecimiento son débiles.
- Que las dimensiones del puesto de trabajo actúan por medio de estados psicológicos que tienen influencia en los resultados variables, tanto personales como laborales.

El modelo defiende que la estructura del puesto de trabajo es una importante influencia sobre la motivación del empleado.

### Enriquecimiento del puesto de trabajo

Esta técnica consiste en que el trabajador asuma tareas adicionales a las que venía desempeñando de forma que aumente su responsabilidad y su independencia de actuación.

### Rotación de puestos

Es una técnica que permite diversificar actividades, aprender nuevas habilidades y formar parte de equipos de trabajo.

### Trabajo en casa

La descentralización de los sitios laborales permite a los trabajadores cumplir con los requerimientos del trabajo a la vez que satisfacer sus necesidades personales.

### Horarios flexibles

Es un sistema por el que los trabajadores se comprometen a trabajar un número determinado de horas a la semana, pudiendo variar los horarios de trabajo en una horquilla establecida. En algunos programas se permite que horas extraordinarias se acumulen de tal forma que se transformen en días libres durante el mes.



Es difícil encontrar un modelo de motivación que perdure en el tiempo, dado que, tanto organizaciones como individuos se encuentran en continuo cambio.

## Aplicación práctica

Antes de plantear un proceso de motivación, en una primera fase el farmacéutico titular debería plantearse las siguientes cuestiones:

- ¿Qué entiende por motivación?
- ¿Qué hace para sentirse motivado?
- ¿Qué metas u objetivos quiere para la oficina de farmacia?
- ¿Qué recompensas lo motivarían?
- ¿Es capaz de iniciar un proceso de motivación con sus empleados?

Hecha esta reflexión, y utilizando las herramientas expuestas en este capítulo, podríamos pasar a la segunda fase, en la que deberían participar todos los empleados de la farmacia. A través de una entrevista individual primero, y la puesta en común de los resultados después, podremos llegar a conocer:

- Qué necesidades personales e inquietudes profesionales tienen los empleados.
- Qué les motiva.
- Cómo podemos hacer más interesante su trabajo.
- De qué forma pueden cumplirse las metas de la organización.
- Qué sistema de recompensas puede ser aplicado. ■

## Bibliografía general

- Pierce JL, Rodgers L. The psychology of ownership and worker-owner productivity. *Group Organization Management* 2004;29:588-613.
- DeCenzo DA, Robbins SP. *Administración de recursos humanos*. México: Limusa, 2001;98-127.
- Robbins SP. *Comportamiento organizacional*. México: Prentice may (8ª ed), 1999;166-237.
- London M, Larson HH, Nellemann L, Relationships Between Feedback and Self-Development, *Group Organization Management* 1999;24:5-27.
- Vandenberg RJ, Richardson HA, Eastman LJ, The Impact of High Involvement Work Processes on Organizational Effectiveness: A Second-Order Latent Variable Approach, *Group Organization Management* 1999;24:300-39.
- Morin P. *La motivación: como mejorarla en la empresa*. Barcelona: Gestión 2000, 1991.