

# dosis

capacitación



**NIVEA** 100 AÑOS  
CUIDANDO TU PIEL  
EN CADA MOMENTO

Otorga 1 crédito

para la recertificación profesional  
Código: 2.01.06 DOSIS-13511-0612-0

BDF ●●●●

Beiersdorf



GESTIÓN DEL CAPITAL HUMANO  
EN LA FARMACIA Módulo 3

## Motivación efectiva del personal

Tercera entrega del curso que desarrolla las armas del liderazgo dentro del equipo de trabajo, el valor humano y la comunicación interna y con el paciente cliente. Serán ocho módulos especiales. Acompañando la última entrega, en la edición 197 (junio 2012), el cuestionario de evaluación.

“Si quieres construir un barco, no amontones a los hombres para conseguir madera y preparar herramientas, o para dividir el trabajo y adjudicar tareas, sino enseña a los hombres la añoranza del mar infinito”. Antoine de Sain Exupery.

Por **Roly Boussy \***

**INCENTIVACIÓN.** La motivación de la gente constituye un tema tan importante como complejo, sobre el que casi todos tenemos necesidad de actuar, pero sobre el cual hay pocas experiencias concretas de éxito.

Lo primero que podríamos afirmar sobre la motivación, atento a lo que hemos venido mencionando en los capítulos previos, es que es la consecuencia lógica y natural del liderazgo. Con buenos líderes hay equipos motivados, pero vamos a tratar de entender desde el principio qué es realmente la motivación.

“Motivación es el proceso por el cual la necesidad insatisfecha de una persona genera energía

y dirección hacia cierto objetivo, cuyo logro se supone habrá de satisfacer dicha necesidad”.

Es importante destacar que la fuente de esas necesidades se encuentra en los aspectos conscientes e inconscientes de nuestra personalidad. Los llamados impulsos son las fuerzas que nos mueven a querer una cosa concreta.

Veamos a continuación cómo funciona la motivación en el lugar de trabajo.

**LA SATISFACCIÓN EN EL TRABAJO.** El profesor Dwight Backe grafica la problemática básica que posee la generación de una motivación positiva en el ámbito laboral en la siguiente frase: ▶▶▶

**NIVEA** 100 AÑOS  
CUIDANDO TU PIEL  
EN CADA MOMENTO

**ADIÓS A LA CELULITIS!**  
**SERUM CONCENTRADO 10 DÍAS**

www.NIVEA.com.ar



“Los objetivos de la empresa y los intereses del personal nunca van a ser iguales, pero los podemos hacer compatibles”.

Las empresas invierten mucho dinero y tiempo en tecnología y en la mejora de procesos, pero muchas veces se olvidan de trabajar sobre el factor más dinamizante de la gestión empresarial: la motivación de sus empleados.

Las personas cuando ingresan a una empresa, además de conformar el contrato legal que las une a ésta, conforman el contrato psicológico que está constituido por las expectativas de ver satisfechas determinadas necesidades en la relación laboral, y que van más allá de obtener una remuneración por esta contraprestación.

Alimentar ese contrato psicológico será el gran desafío de la supervisión para que el nivel de motivación se mantenga en niveles positivos.

Por lo tanto, desarrollar una gestión de conducción y liderazgo que busque lograr un determinado equilibrio entre las necesidades del personal y los objetivos de la farmacia será un verdadero desafío para los líderes.

**CARACTERÍSTICAS DE LA MOTIVACIÓN.** La motivación posee dos características que la definen como un proceso particular y complejo:

1) La motivación es Interna, porque tiene relación con el sistema de valores que cada persona posee y que rige su comportamiento. Las personas tienen expectativas y necesidades diferentes, justamente porque el sistema de valores varía de una a otra.

2) También es Personal, porque para poder motivar a una persona es necesario conocerla, saber cuáles son sus necesidades y las prioridades que le asigna a cada una de ellas.

En consecuencia, en función de lo expuesto, debemos asumir que el líder no puede motivar

colectivamente, sino que lo debe hacer desde una base personalizada.

Como consecuencia de las características que tiene la motivación, surgen ciertos criterios que ayudan a entender mejor aún qué sucede con las personas desde la perspectiva motivacional:

- Las personas poseemos expectativas y necesidades diferentes sobre lo que deseamos obtener a cambio de nuestro trabajo.
- Las recompensas que la empresa ofrece a sus colaboradores tienen distinto valor para cada persona.
- Las personas estarán motivadas para desempeñarse de una forma determinada, si pueden conseguir a cambio de lo que hagan una recompensa a la cual ellos le asignen un alto valor.
- Cuando las necesidades básicas están satisfechas y han dejado de activar la conducta, se activarán las necesidades de índole superior que están relacionadas con las necesidades de filiación, logro, autorrealización, etc., que poseen latentes las personas.
- Cuando las necesidades superiores se han activado, el valor de las recompensas que podemos obtener se modifica. Una vez que son satisfechas las necesidades superiores, al contrario de lo que ocurre con las básicas, no sólo no dejan de actuar sobre nuestra conducta, sino que aumenta su nivel de activación.

**EL ROL DEL LÍDER COMO FACTOR DE MOTIVACIÓN.**

A partir de reconocer la importancia de la motivación en el trabajo para el logro de los objetivos que nos hemos planteado, es importante reflexionar sobre las intervenciones que debe tener el líder, y que permitan aumentar el nivel de la satisfacción en el trabajo.

El líder deberá:

- Definir con claridad los objetivos del negocio.
- Verificar que los objetivos sean reconocidos

**NIVEA** 100 AÑOS  
CUIDANDO TU PIEL  
EN CADA MOMENTO

**USA EL SECRETO DE TU PIEL  
PARA REDUCIR Y PREVENIR LAS ARRUGAS.**



como relevantes y alcanzables.

- Hacer participar a los colaboradores en la forma que ellos puedan contribuir.
- Acordar con los colaboradores los niveles de desempeño requeridos.
- Proporcionar la asistencia necesaria (formación, apoyo, recursos, etc.).
- Hacer un correcto seguimiento de tareas y resultados.
- Utilizar sistemas de mediciones simples y demostrables.
- Prever incentivos de distinta índole.
- Reforzar los éxitos utilizando recompensas valoradas por cada uno.

**LA MOTIVACIÓN CON EL EJEMPLO.** “El ejemplo no es lo más importante para influir sobre los demás. Es lo único”. Albert Schweitzer.

Si bien se pueden utilizar diferentes técnicas para generar una motivación positiva en el personal, existe una herramienta de significativo valor que el líder puede utilizar y desarrollar así el clima necesario para una motivación positiva: la motivación por el ejemplo.

A los colaboradores siempre les será más fácil hacer lo que el líder hace, que lo que dice, por lo tanto debe existir una compatibilidad entre el discurso del superior y la conducta que desarrolla.

Sólo se genera credibilidad cuando hay coherencia entre “lo que se dice y lo que se hace”, es decir, cuando el líder actúa como modelo visible y comprometido.

¿Qué significa actuar como modelo visible y comprometido?

- Demuestra elevados estándares personales de manera informal, en actitudes, conversaciones, reuniones, etc.
- Predica con entusiasmo con el propio ejemplo.
- Es coherente entre lo que dice y hace. Está convencido que la credibilidad se logra me-

dante hechos.

- Cumple con lo que promete a sus colaboradores. Ellos pueden tener confianza en las decisiones que toma.
- Respeta a las personas, independientemente de las jerarquías y posiciones.
- Provee los recursos que sus colaboradores necesitan para trabajar, en la medida de sus posibilidades, adecuadamente.
- Tiene una actitud positiva frente a las dificultades. Trata de convertir los problemas en oportunidades de crecimiento.
- Se esfuerza por corregir sus propios errores y modificar sus actitudes.

“Las circunstancias caen fuera del dominio de las personas, pero la manera de conducirse en ellas es cosa que está en sus manos”. Benjamín Disraeli.

**INCENTIVOS VS MOTIVACIÓN.** Es necesario diferenciar dos conceptos que, generalmente, se confunden en su significado..

Los incentivos constituyen enfoques de compensación que impulsan logros específicos. Los sistemas de incentivos establecen estímulos basados en el desempeño. Aunque los incentivos se pueden conceder a un grupo, con más frecuencia se conceden a logros individuales.

Existen diferentes sistemas de incentivos en el ámbito laboral:

- Incentivos monetarios: el empleado recibe dinero extra salarial por su trabajo. También se conceden aumentos en atención a los méritos del trabajador, dentro del nivel de compensación concedidos a cada persona de acuerdo con una evaluación de desempeño.
- Incentivos no monetarios: refuerzan el desarrollo de los trabajadores mediante estímulos diferentes al monetario, como el elogio, las ▶▶▶



**ABSORBE EN SEGUNDOS  
HUMECTA POR HORAS.**

www.NIVEA.com.ar



distinciones, los objetos alusivos, etc.

Los incentivos son premios por logros alcanzados en la organización, mientras que la motivación se refiere a la razón por la cual una persona decide establecer una relación laboral con una organización. Y casi siempre son diferentes los motivos por los cuales lo hace.

El trabajo es una respuesta a la expectativa generada por un motivo, el cual se origina en el individuo, entonces:

- ¿Por qué se relaciona a la motivación con elementos exógenos a la persona?

Y si el motivo es personal:

- ¿Por qué se responsabiliza a terceros por la ausencia de motivación?

De esto se deduce que las organizaciones son las responsables de generar los contextos necesarios para que, lo que motivó inicialmente al individuo a trabajar se transforme en un impulso para incrementar el nivel de expectativas, y con esto la productividad.

Es imposible asegurar que todo lo que intente la organización para sostener esta motivación, otorgue sus resultados, porque esto depende de cómo perciba el individuo los estímulos. Sobresale en este aspecto la necesidad de tener en cuenta a cada trabajador desde su individualidad.

Así, las organizaciones deben mantener las motivaciones que poseen sus trabajadores o incluso incrementarlas, ofreciendo oportunidades de crecimiento y desarrollo, y alimentando su creatividad.

**VIVIR LA MOTIVACIÓN CON ACTITUD.** Con una fuerte base en la motivación, en la satisfacción individual y el crecimiento personal, la farmacia logrará con éxito el logro de objetivos.

Las oportunidades de formación profesional deben acompañarse con el deseo personal de superarse y aprender. Retribuir lo capitalizado y contribuir con el desarrollo del entorno es lo que marca la diferencia, considerando que la clave se sustenta en la actitud personal.

El líder juega un papel primordial en este proceso, ya que él deberá ser transparente y coherente en lo que siente, dice y hace para lograr la adhesión del personal.

Los valores, reglas y procedimientos deben cumplirse con continuidad, ya que sólo la continuidad genera los hábitos y refuerza las actitudes que consolidan una cultura para la calidad. Sólo es posible satisfacer las demandas del cliente externo cuando el personal posee las competencias profesionales requeridas y, sobretodo, el compromiso para una gestión autónoma.

El rol del líder es clave para movilizar la creatividad y el potencial que poseen las personas en el trabajo. El interés está centrado en estimular y formar a sus trabajadores en sus competencias y fortalecerlos en sus compromisos.

Los tres pilares sobre los que todo Líder debe construir son:

- La visión de futuro, que genera un sentido de dirección.
- Los valores, que determinan la rectitud del camino para lograr los objetivos.
- El ejercicio del liderazgo efectivo como sostén y acompañamiento en el proceso.

“El común denominador del éxito es la existencia de una finalidad poderosa que de poder, guie, inspire y eleve nuestro nivel de productividad”. Stephen Covey.

\* Director General - Overlap Argentina

NUEVO NIVEA INVISIBLE BLACK & WHITE  
**NO MÁS MANCHAS  
DE DESODORANTE**

• NO MÁS MANCHAS BLANCAS DE DESODORANTE EN TU ROPA NEGRA.  
• AYUDA A REDUCIR LAS MARCAS AMARILLAS EN TU ROPA BLANCA.

www.NIVEA.com.ar

NUEVO

