

¿Sabemos dirigir?

La oficina de farmacia tiene una inercia en su funcionamiento empresarial, pero la inercia, sin dirección, es peligrosa, porque puede hacer que la empresa, desorientada y sin rumbo, transite por caminos que no conducen a una meta deseable. En este artículo se desentrañan los significados de esta metáfora.

MIGUEL Á. GONZÁLEZ VÁZQUEZ

Farmacéutico. Director de Gestock & Pharma. gestockpharma@gmail.com

«El líder empresarial de nuestros días tiene que dirigir no sólo las finanzas, la producción, la tecnología... sino también los recursos humanos. El líder puede crear un entorno seguro de trabajo que propicie la flexibilidad y la innovación, definiendo objetivos y estrategias claras, comunicándolas a sus colaboradores y enseñándoles a asumir responsabilidades para alcanzar los objetivos. Así, el nuevo líder es un escuchador, comunicador y educador (maestro), una persona emocionalmente expresiva e inspiradora que, más que tomar decisiones por sí mismo, debe crear una atmósfera adecuada de trabajo».

Jan Carlzon (*El momento de la verdad*)

Desde un punto de vista funcional, la farmacia como empresa no es más que una integración de tareas. Efectivamente, cada día, cada miembro de la farmacia realiza una serie de tareas dentro de su actividad o función. Por tanto deberíamos poder dar respuesta a las siguientes preguntas:

- ¿Qué tareas se realizan en una farmacia?
- ¿Cómo se asignan las tareas?
- ¿Tenemos nombrados responsables de tareas?
- ¿La misma tarea se realiza igual independientemente de quien la realice?
- ¿Cuál es mi función y mis tareas en mi farmacia?
- ¿Cuáles son las funciones de cada uno de los miembros del equipo de mi farmacia?

Es decir, una adecuada organización de una farmacia, como empresa que es, implica dos cosas:

- Que cada empleado o líder debe tener una o varias tareas específicas que realizar.
- Que cada tarea debe tener un fin específico para que sea realmente eficaz y eficiente.

Todo ello nos lleva ineludiblemente al concepto de planificación. Un concepto que el farmacéutico de a pie intuye, pero en el que no ha sido formado en la carrera de Farmacia. Efectivamente, la planificación conlleva:

- El análisis. ¿Para qué se va a realizar cada acción parcial que integra la totalidad de una tarea?
- La organización. ¿Cuál es el proceso lógico más eficaz que debe seguirse en la realización de las acciones parciales que integran la tarea?
- La síntesis. ¿Para qué se va a realizar la tarea en su totalidad? Y además, ¿qué se espera lograr con su realización?

Una tarea consiste en un conjunto de decisiones y acciones, lógicamente estructuradas, que se realizan con el propósito de lograr un objetivo específico.

Algún boticario se sentirá «agredido» o pensará que se atenta contra su autoridad si un empleado le pregunta: «¿Por qué hemos de hacer esto?» Pero, en realidad, si todas las tareas tienen un fin, propósito o meta específico, bastará explicarlo con claridad y elaborar, si es necesario, cada uno de los pasos que aseguren la eficiencia de lo que se hace y dejar claro a cada miembro del equipo el porqué, el cómo, el cuándo y bajo la responsabilidad de quién se desarrolla cada tarea.

Objetivos y coordinación

El primer principio de actuación de una farmacia debe ser que los esfuerzos de los elementos que la integran (recursos, personas, etc.) se combinen de forma adecuada, ya que si el titular no establece unos objetivos claros y precisos para toda la farmacia y además centraliza todas las decisiones e informaciones, coartando o impidiendo el desarrollo de las comunicaciones horizontales, tendremos una farmacia fragmentada.

El farmacéutico eficaz, cuando dirige a su equipo, multiplica su esfuerzo a través de otras personas.

Además de tener tareas con objetivos concretos y favorecer la coordinación entre las tareas hacia el logro de los objetivos estratégicos, una farmacia debe poder medir su eficiencia y sus resultados:

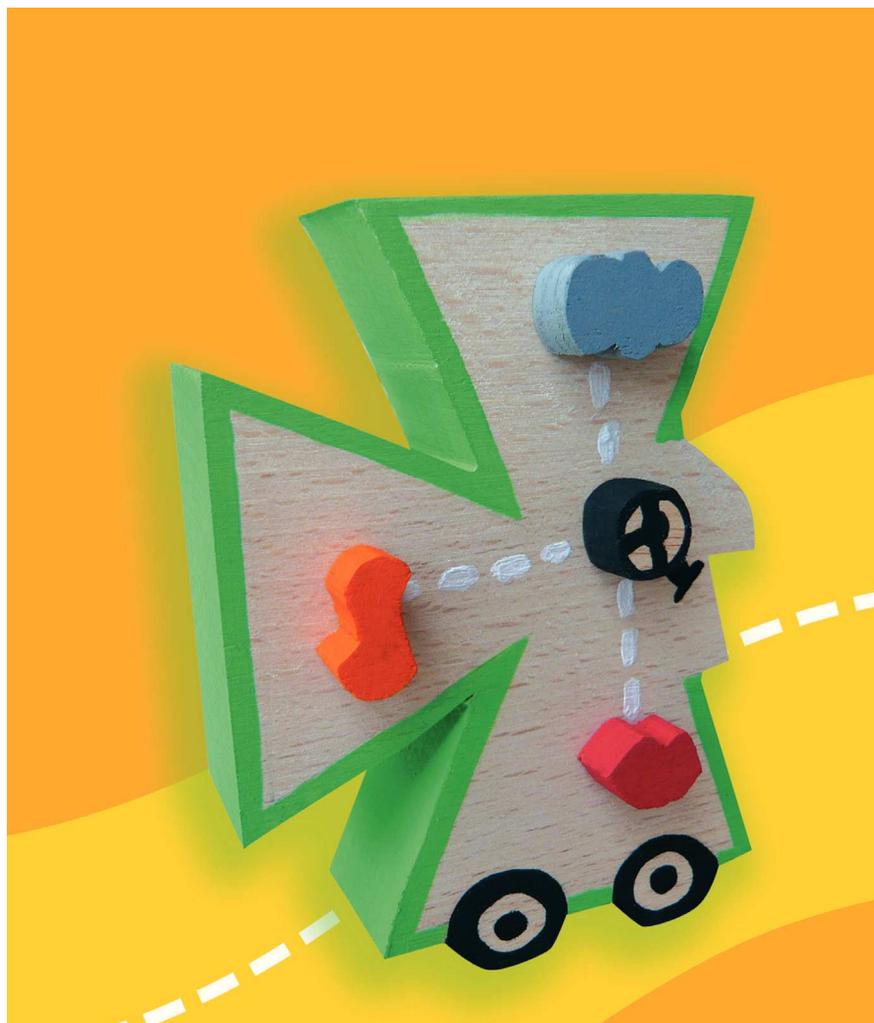
- Se ha facturado más o menos que el año anterior.
- Se ha mejorado o no el margen/los beneficios.
- Se ha gastado más o menos.
- Se ha incrementado o no el número de clientes respecto al año anterior.

Concluiremos que es mejor mirar hacia delante y, en definitiva, planificar, porque si no planificamos en nuestra farmacia, éstas serán las consecuencias:

- Perderemos la visión de sus fortalezas. Por ejemplo: nuevos nichos de negocio (dietética de adultos, control de peso, óptica, ortopedia, etc.).
- Perderemos la visión de futuro (visualizar cómo será la profesión y la farmacia dentro de 5-10 años). Esta visualización nos permite adelantarnos y estar preparados para esos cambios.
- Nos conducirá a la adopción de soluciones desfasadas o a aplicar siempre las mismas soluciones.

Todo ello se traducirá ineludiblemente en situaciones como las siguientes:

- Una falta de control eficaz de las operaciones de la farmacia.
- Incidencias negativas por falta de previsión.
- Ausencia de herramientas que nos permitan controlar con precisión la farmacia mediante diferentes ratios.
- Desorientación. Las empresas sin liderazgo y sin una política de dirección



- adecuada funcionan como barcos sin timón, por sí solas, bajo la presión y el empuje de fuerzas externas. El titular de la farmacia debe estar al frente del timón de su barco.
- Visión «cortoplacista» de la farmacia o, lo que es aún peor, ausencia de visión (farmacia ciega). Al no ver el futuro, no proyectamos la farmacia hacia todas sus potencialidades y ésta es cada vez menos competitiva.

Áreas clave

Un área clave de resultados es aquella en la que se pretende conseguir resultados en la farmacia. Hemos de tener en cuenta que las áreas clave de resultados varían de unas farmacias a otras y dentro de la misma farmacia pueden variar de un período a otro.

- Falta de criterios claros para la toma de decisiones respecto a gastos e inversiones.
- La farmacia se nos escapa de las manos: no podemos controlar todos sus elementos y actividades.

La función directiva

La misión del titular de una farmacia es:

- Tomar decisiones eficientes y eficaces para alcanzar o superar las metas que ésta tiene fijadas.
- Comprobar el acierto o desacierto de sus decisiones e introducir las correcciones necesarias.
- Desarrollar sus decisiones a través de otras personas, apoyándolas si es necesario en la ejecución del trabajo.

El farmacéutico eficaz, cuando dirige a su equipo, multiplica su esfuerzo a través de otras personas. Como el director de orquesta no toca ningún ins-

Ventajas de la dirección por objetivos

- Integra el factor humano. Los individuos son los que establecen los objetivos de un modo negociado y los planes para alcanzarlos.
- Concentra el esfuerzo en lo más necesario. Se establece un orden de las acciones.
- Ayuda a definir responsabilidades. Se designa un único responsable para cada objetivo.
- Permite el autocontrol. Cada persona de nuestra farmacia conoce cuáles son sus objetivos y se controla la consecución de dichos objetivos.
- Facilita la valoración de resultados. La comunicación superior-colaborador es decisiva.

trumento, conduce a su equipo hacia la interpretación armónica de la partitura.

Dirigir es diseñar, poner en práctica y realizar el seguimiento de una serie de procedimientos flexibles para conducir a otras personas al logro de los resultados programados.

Si nos preguntamos por qué razón los farmacéuticos realizan funciones no directivas, concluiremos que ello se debe a alguna de las siguientes razones:

- Porque es un experto en una de las áreas coordinadas. Él y nadie mejor que él sabe cómo hacer las cosas.
- Porque no tiene tiempo para explicar a su gente lo que quiere y acaba antes haciéndolo él mismo.
- Porque el directivo se considera «único».
- Porque le han encomendado importantes tareas susceptibles de ser realizadas por una sola persona.
- Porque el jefe es un realizador de tareas.

Con estas políticas, se acaban generando consecuencias nocivas para la empresa:

- La planificación se le acaba encomendando al teléfono o a la puerta.
- No hay tiempo real para dirigir.
- El trabajo se hace a «salto de mata».
- Los colaboradores no tienen confianza en sí mismos, sólo en su jefe.
- No hay coordinación.
- No se presta atención a otras actividades.
- Se olvida que las tareas que puede realizar una sola persona no son tareas directivas.

- Los «subordinados» acaban mimetizando las formas de hacer del jefe.
- Se plantean exigencias súbitas a los colaboradores.
- Se dedica poco tiempo a la reflexión.
- El titular llega el primero y se marcha el último porque no sabe delegar ni delega.

Dirección por objetivos

La dirección por objetivos (DPO), también llamada dirección centrada en los resultados, encaja dentro de la planificación general como concreción a corto plazo de los objetivos organizacionales de la farmacia.

La DPO es una técnica de dirección que se centra en el qué, en los resultados, dejando el cómo (los planes concretos de actuación) a iniciativa del personal implicado. Representa una planificación a corto plazo, que continúa con el proceso iniciado anteriormente con la planificación estratégica y lo concreta en objetivos y acciones.

Los farmacéuticos de oficina de farmacia sabemos que dirigir implica:

- Decidir para conducir recursos hacia determinadas metas.
- Adoptar una óptica que nos permite hacer previsiones y predefinir metas participativamente o, lo que es lo mismo, poner el énfasis en los resultados, en el qué, no en el cómo.
- Definir las áreas clave de resultados para la farmacia y para cada uno de los jefes de categoría de la farmacia.
- Formular, de forma coordinada y negociada, metas, y convertirlas en obje-

tivos medibles, expresados en resultados a lograr en un período de tiempo determinado.

- Establecer planes de acción para lograr los objetivos y controlar la evolución hacia su consecución.

Plan de desarrollo

Las fases para el desarrollo de una dirección por objetivos con posibilidades de éxito son:

- Revisión crítica del plan estratégico y determinación de las áreas clave de la organización.
- Formación de los participantes en el programa de objetivos.
- Desarrollo del sistema de objetivos y planes.
- Revisión e integración de los objetivos de la farmacia.
- Control de resultados.
- Modulación o redireccionamiento de los objetivos.

En resumen

La dirección por objetivos es una técnica de dirección que se centra en el qué, en los resultados, dejando el cómo (los planes concretos de actuación) a iniciativa del personal implicado.

Una correcta dirección por objetivos se basa en definir las áreas de resultados, para la organización y para cada uno de los responsables de categoría. Y conlleva formular, de forma coordinada y negociada, metas, y convertirlas en objetivos medibles, expresados en resultados que deban lograrse en un período determinado. También implica establecer planes de acción para lograr los objetivos y controlar cómo la empresa va acercándose o distanciándose de su consecución. □

Bibliografía general

- Mateos Petra. Dirección y objetivos de la empresa actual. Madrid: Editorial Universitaria Ramón Areces;1998.
- MPC. Dirección por Objetivos. Aplicaciones en la pequeña empresa. Madrid: Díaz de Santos;1994.
- VVAA. Innovar la organización empresarial. Barcelona: Deusto; 2007.