

## Importancia del equipo en la farmacia

**LUIS DE LA FUENTE**

Director de Mediformplus

Las farmacias modernas se diferencian gracias a los servicios y la calidad de la atención farmacéutica. El 87,3% del tiempo que se dedica al cliente viene de manos del personal, dato significativo que refleja la importancia que tienen los miembros del equipo en la actividad profesional que desarrolla la farmacia. Podemos afirmar, entonces, que es principalmente el equipo el que ayudará a construir la imagen y la marca de la farmacia.

Tradicionalmente situábamos al titular en la posición jerárquica más alta del organigrama de la farmacia, pero esta situación ha de cambiar para transformar el rol de “jefe” al de líder, cediendo parte del protagonismo al resto del personal, otorgándoles la relevancia que tienen y orientándolos adecuadamente sobre su rol dentro del equipo, para conseguir alcanzar de manera conjunta los objetivos fijados.

Una vez entendida la importancia que tiene el equipo, hace falta profundizar en las áreas en las que se le debe prestar atención, para que el desempeño de sus tareas sea óptimo y coincida con la imagen y concepto que la farmacia quiere generar en el cliente. Podríamos entonces decir que son cuatro las áreas esenciales a trabajar en el equipo: la alineación con los objetivos, la formación, su motivación y la gestión de conflictos.

### Alineación con los objetivos

Cuando el equipo conoce sus responsabilidades y objetivos, siente el reto de conseguirlos. A partir de esa premisa,



el titular de la farmacia ha de fijar una serie de objetivos a cumplir por parte del equipo. Dichos objetivos pueden ser grupales o individuales, enfocados a las ventas, a la calidad del trabajo, la implementación de nuevas categorías, etc. La lista puede ser tan amplia y variada como el titular así lo decida.

Es importante que los objetivos sean realistas y alcanzables, ya sea en materia económica o de recursos. Para identificar

los objetivos es fundamental haber desarrollado un análisis DAFO con anterioridad, haber revisado las rutinas de trabajo habituales y determinar los índices de calidad del producto y de atención. Con estos resultados podemos prever una proyección futura que identifique áreas de mejora ante las debilidades y amenazas, el espacio y tiempo de la sede física o la calidad del consejo farmacéutico y la dispensación del producto.

La implementación de los objetivos va muy ligada a la correcta definición del reparto de tareas y responsabilidades. Hablamos de poner en marcha los pasos que van a posibilitar el cumplimiento de las metas, por lo que tanto la motivación como la escucha y haber puesto a cada miembro en conocimiento de lo que se espera de él es fundamental. Además es importante también que se cree un clima de transparencia entre todos, en donde cada uno conozca su función y el rol que los otros tienen, solo así conseguiremos que exista unidad en el equipo y una dinámica de trabajo fluida.

Al hablar de unidad en el equipo interviene también la importancia de priorizar las ventas por necesidad, es decir, que exista una única solución a las necesidades del cliente por parte de cada miembro del equipo, que puede estar basada en uno o más productos, pero que siempre sea reconocida por todos los miembros del equipo para evitar que la farmacia lance un discurso poco coherente a los clientes.

Respecto a la escucha, podemos decir que juega un papel fundamental en la relación con el equipo de la farmacia, no solo por parte del titular hacia los empleados sino también horizontalmente entre ellos. Siguiendo prácticas de comunicación efectiva, es importante realizar reuniones periódicas en las que la voz de todos sea escuchada, tanto en propuestas, quejas como necesidades. Es efectivo programar estas reuniones de forma frecuente con el equipo, para que todos organicen las agendas y hagan de la comunicación efectiva un hábito.

Las reuniones pueden ser breves, antes de empezar el día, para tratar temas cotidianos; o un poco más largas con una frecuencia mensual o trimestral para profundizar más sobre resultados y objetivos futuros. Ambas se complementan con las reuniones individuales donde, cada dos o tres meses, el titular se reúne con cada miembro del equipo para valorar su trayectoria y detectar necesidades.

Pedir al equipo que realice un reporte de tareas facilitará el control del cumplimiento. Establecer indicadores de éxito permitirá ejercer una monitorización sobre los avances y progresos de cada una de las acciones que el equipo desarrolle en la farmacia, permitiéndonos definir acciones correctoras o continuadas en favor de cumplir los objetivos propuestos.

Y puesto que todo proceso de acción requiere un control de resultados, no debemos olvidarnos de realizar un análisis periódico del equipo en relación con sus responsabilidades y objetivos y los de la farmacia; esto nos va a permitir evaluar el grado de éxito de las acciones implementadas, y con los resultados, fijar nuevos objetivos a futuro.

## Formación del equipo

Los programas de formación para los empleados constituyen una de las inversiones más rentables, y es que el progreso tecnológico, la naturaleza cambiante del cliente y la constante innovación en el sector sanitario son aspectos que influyen directamente en el desarrollo de la farmacia y su equipo. Si la farmacia no marcha coherentemente con esa evolución, sufrirá una de las consecuencias más graves: el estancamiento, y con él, el retroceso y la imposibilidad de competir en el mercado o de prestar eficaz y eficientemente los servicios de su competencia.

**Cuanto mayor sea el grado de formación y preparación del personal de la farmacia, mayor será su nivel de productividad, cualitativa y cuantitativamente.**

Cuanto mayor sea el grado de formación y preparación del personal de la farmacia, mayor será su nivel de productividad, cualitativa y cuantitativamente. En esa misma línea hablamos de que el equipo ha de formarse en diferentes aspectos, por un lado los que están relacionados con la interacción que tendrá con el cliente, y por otro lado aquellas áreas enfocadas al desarrollo interno de la farmacia.

### Formación en patologías y medicación

No debemos pasar por alto que esta es la base para el desarrollo de una actividad profesional y que la idea de que el farmacéutico sea un mero dispensador de medicamento ha quedado obsoleta. Todos

los miembros de nuestro equipo deben tener conocimientos profundos sobre patologías y los medicamentos disponibles para cada una de ellas, entendiendo su composición y posología, para poder asesorar al paciente ofreciéndole un buen consejo y argumentario de servicio, con lo que se consigue la seguridad y confianza que demanda el cliente de nosotros, valores necesarios para construir una imagen como referentes en salud.

### Técnicas de venta

Con una base sólida de conocimientos sanitarios, el personal de la farmacia también debe formarse para cubrir las necesidades de una manera global y mejorar eficazmente las ventas en la farmacia, sin que la importancia del bienestar del paciente pase a segundo término. La formación en técnicas de venta ha de cubrir diferentes escenarios, en los que se destaque que tan importante es ofrecer un consejo sobre el producto solicitado como aprender a argumentar un producto sustitutivo y por supuesto realizar ventas cruzadas, respaldadas por un buen consejo farmacéutico.

### Atención al paciente

Cuando un empleado domina los aspectos técnicos del producto y sabe cómo comunicarlo comercialmente, es vital que también posea una formación orientada a la comunicación y el trato específico del paciente. La fidelización de los clientes va muy ligada al hecho de que la farmacia sepa crear un entorno de cercanía para el paciente. Un equipo que sabe ofrecer atención farmacéutica en enfermedades concretas como la diabetes o la hipertensión será un buen equipo, pero si vamos un paso más allá y los formamos en cómo ofrecer atención a pacientes con enfermedades más complejas como el cáncer, ELA o esclerosis múltiple, estaremos ante un excelente equipo.

### Formación en gestión por categorías

Una vez cubiertas las necesidades formativas en relación con el paciente, es importante atender las necesidades en materia de gestión. Una farmacia moderna que implementa la gestión por categorías debe formar a su equipo para que cada miembro conozca su rol dentro de la gestión de producto y superficie de

venta. La formación debe abarcar todas las categorías que se desarrollen para que el funcionamiento sea entendido por todo el equipo, pero también debe profundizar, para cada miembro, en las áreas específicas en las que vaya a desarrollar su actividad o en las que quiera especializarse y posicionarse la farmacia.

### Formación en protocolos de servicios

Cada vez son más las farmacias que apuestan por los servicios como elemento diferenciador y como una herramienta para mantenerse cerca del paciente; sin embargo, es importante que la implantación y el desarrollo de los servicios se realicen bajo unas determinadas directrices que garanticen su calidad y que consigan impactar adecuadamente a los clientes. Es responsabilidad del titular desarrollar una serie de protocolos para la implantación y el desarrollo de dichos servicios, y con esas directrices marcadas, el equipo sabrá qué pasos seguir para garantizar la calidad de los mismos.

### Motivación del equipo

El segundo aspecto a trabajar es la motivación del equipo, puesto que la actitud que tengan los empleados ante nuevos retos y el trabajo cotidiano va a determinar el cumplimiento de los objetivos marcados por el líder de la farmacia. Cuando un equipo está motivado e implicado en el trabajo, resulta mucho más fácil dirigirlo y orientarlo hacia nuevos rumbos.

Se trata de entender las necesidades del equipo, tanto a nivel psicológico como fisiológico, porque si alguna de ellas no está siendo cubierta podría repercutir directamente en el desempeño laboral, la calidad de la atención farmacéutica o la gestión de la farmacia, y por tanto en la marca salud que buscamos conseguir.

Aspectos como la realización personal, el contenido del trabajo, el reconocimiento, las responsabilidades, la política de empresa o el salario forman parte de este proceso motivador, y el primer paso será evaluar cada una de estas áreas mediante entrevistas personales y cuestionarios anónimos, para poder determinar la implicación de cada uno, estableciendo indicadores clave como la participación o el logro de objetivos.

Con los resultados, el titular podrá determinar la estrategia a seguir, pudiendo ser el desarrollo de una política de incentivos, otras acciones para solventar conflictos y satisfacer necesidades o una estrategia mixta que abarque ambas opciones.

**Cuando un equipo está motivado e implicado en el trabajo, resulta mucho más fácil dirigirlo y orientarlo hacia nuevos rumbos.**

Los empleados que trabajan en empresas que reconocen su rendimiento son cinco veces más propensos a sentirse valorados, siete veces más propensos a quedarse en la empresa y once veces más propensos a sentirse comprometidos. Y un trabajador comprometido es sin duda la mejor herramienta para consolidar la marca salud de nuestra farmacia, por eso resulta muy importante que el titular reconozca el esfuerzo que cada miembro del equipo realiza.

Dicho reconocimiento puede ser de manera individual o en grupo, con incentivos económicos o privilegios inmateriales, pero lo importante es transmitir la idea de que su trabajo es valorado y que resulta importante para el cumplimiento de los objetivos.

### Gestión de conflictos

El último aspecto a cuidar en relación con el desarrollo y la productividad del equipo es el ambiente de trabajo. Solo cuando existe una buena relación entre los miembros del equipo y saben cómo llegar a acuerdos para coordinar sus acciones y tareas, la farmacia conseguirá hablar de maximización de recursos en el equipo. Si existiera algún conflicto no resuelto, se pondría en riesgo la productividad y, por tanto, la rentabilidad de la botica.

Los conflictos interpersonales terminan por ralentizar los proyectos y bloquear las iniciativas, además los departamentos pierden coordinación y hay una notable pérdida de la calidad en el servicio que se ofrece al cliente, lo que supone una pérdida en términos de mercado y un incremento en los costes de gestión.

Siempre que se detecte un conflicto, el titular o líder ha de intervenir si considera que puede afectar al resto, a los clientes o al buen funcionamiento de la farmacia. Las medidas que ha de tomar son, en primera instancia, el consejo verbal o escrito, la suspensión o degradación y, como última opción, tras haber indicado claramente lo que se esperaba de la persona en cuestión, el despido.

Más allá de velar por la comunicación continua del equipo y la transparencia profesional en cada una de sus acciones, es importante que el titular establezca reglas bajo las que el equipo ha de actuar. Las reglas son básicas a la hora de mantener una convivencia en el equipo, son puntos en los que todos los miembros deben converger para evitar tratos de favor y agravios comparativos entre los miembros del mismo.

Es importante crear un reglamento interno de trabajo o manual del empleado, donde se vean reflejados los derechos y deberes del trabajador, que se convertirá en la norma reguladora de las relaciones internas con el empleado y una herramienta indispensable para que el titular pueda resolver los conflictos que se llegasen a presentar dentro de la empresa.

Lo ideal, por supuesto, es que los empleados participen en la elaboración del reglamento interno de trabajo, de tal manera que este recoja las inquietudes y expectativas del trabajador, a quien se le aplicará este documento; sin embargo, y dado que su creación depende únicamente del titular responsable, será él quien recoja personalmente dichas inquietudes y necesidades y las adapte según la legalidad.

Una vez redactado y aprobado debe entregarse al trabajador para garantizar que está en conocimiento de todos los requerimientos para el desarrollo óptimo de sus funciones.

Así pues, la próxima vez que alguien pregunte por la importancia del equipo en nuestra farmacia y qué estamos dispuestos a hacer por él, la respuesta será sencilla: una farmacia moderna es aquella que entiende que la calidad del equipo debe ser proporcional a la importancia que tiene para el desempeño de un servicio; altísima. Es el equipo quien hace de la farmacia un referente sanitario y procura el bienestar del paciente, nuestra principal preocupación. □