



El titular de la Farmacia Colldeforn de Mataró (Barcelona), Jordi Corona (a la izquierda), junto a su equipo al completo.

Delegar en la botica: que tu mano derecha sepa qué hace la izquierda

▶ El titular que no descarga parte de su responsabilidad en el equipo corre el riesgo de saturarse. Su decisión repercutirá negativamente en la eficiencia, rentabilidad y profesionalización del negocio

ALICIA SERRANO

alicia.serrano@unidadeditorial.es

¿Mandar o delegar? Es un mal común del titular de la farmacia pensar que tiene que dejar su impronta en cada una de las tareas que se realizan en la oficina. "Los jefes paternalistas y omnipresentes que solo apagan fuegos sobreviven en el mercado, mientras que los que delegan, y por ende gestionan, pueden desarrollar el negocio y crecer", explica a CF Paloma Carpintero, directora general de Farmatalent.

El titular que delega agiliza su trabajo y gestiona mejor su tiempo, y su actitud supone un balón de oxígeno para la farmacia: "El reparto de responsabilidades y tareas permite optimizar los recursos y da al titular una capacidad ejecutiva mayor. De esta manera, mientras su equipo realiza las labores para las que está sobradamente capacitado, puede emplear su tiempo en elaborar estrategias y tomar decisiones", subraya M^a Carmen Sáez, creadora de Impulsatufarmacia.com. Una mayor implicación logra que haya un

ambiente de corresponsabilidad mayor en el equipo. "Si los colaboradores dejan de ser meros ejecutores para convertirse en parte activa, se consigue un impacto muy positivo al reconocer su valía profesional y personal", añade.

Para Eva Ruiz, responsable del departamento de Consultoría de Asefarma, un jefe autoritario merma la productividad y provoca la desmotivación. "El equipo

puede tener la sensación de ahogo, de poco desarrollo, y sufrir un estancamiento. En caso de no delegar, hay riesgo de pérdida de talento en aquellos profesionales que necesitan progresar y trabajar de una manera más autónoma", alerta.

Precisamente por ello, no puede existir delegación de tareas, que es una cuestión de eficiencia y pragmatismo, sin aceptar que el equipo es necesario para la far-

macia. "Es la única manera de mejorar cualquier organización y, en una botica, incluso más, por el volumen de trabajo y su diversidad", dice Raquel Arbizu, gerente de FarmaFlow. En este aspecto, se aferra a los principios de Peter Drucker, padre del concepto de *management*, que dice que hay tres tipos de tareas: "Las que no son necesarias, que debemos eliminar; las que puede hacer otro, que hay que

delegar, y las que no se pueden delegar porque son fundamentales", recuerda.

HAY EXCEPCIONES

Delegar es vital para la salud del negocio, pero hay funciones que el titular nunca debería dejar en otras manos: "Lo que implique decisión sobre la estrategia empresarial debería estar siempre en manos del gerente o titular, como la definición de los objetivos anuales, la elección de los laboratorios estratégicos o la negociación de las condiciones comerciales con proveedores", asegura Sáez.

En el caso de la Farmacia Colldeforn de Mataró (Barcelona), son pocas las responsabilidades que su titular, Jordi Corona, dice que no pueden asumir sus *manos derecha*, aunque reconoce que es mejor tomar las riendas de algunas de ellas: "La principal tarea es conseguir desarrollar el potencial de los colaboradores, así como un equipo comprometido con la oficina y un buen ambiente de trabajo. También es muy importante crear la estrategia de la empresa, estable-

cer unos objetivos y que el equipo los tenga presentes", explica. Conseguir una mejora continua del nivel de calidad del trabajo y poner al alcance del equipo todas las herramientas para facilitar las tareas son funciones que, según Corona, también debería asumir el titular.

COMUNICACIÓN ENTRE LAS PARTES

Farmacia Colldeforn abre 24 horas y tiene una plantilla de 25 empleados, pero ello no es óbice para que boticas más pequeñas descarten ceder responsabilidad al equipo. "Para delegar tareas no importa el tamaño de la farmacia, pero es necesario definir objetivos concretos y evaluables, que exista un acuerdo y comunicación entre las partes (gerencia y equipo), plasmar con exactitud el alcance de la responsabilidad, establecer directrices para el seguimiento y control de resultados, así como reconocer y agradecer la labor realizada", dice Arbizu.

■ Un titular paternalista y autoritario corre el riesgo de desmotivar y estancar al equipo

En este último aspecto, Corona explica que en su botica hay responsabilidades muy importantes que implican un incentivo individual, mientras que en otras la recompensa es por equipos, "en función de la calidad del trabajo y del cumplimiento de los objetivos marcados anualmente", dice. No en vano, lleva desde 2004 gratificando a sus empleados con un sistema de retribución variable del que está muy satisfecho. "Todos, en mayor o menor grado, tienen delegadas responsabilidades para desarrollar al máximo su potencial. Hay perfiles más creativos, metódicos, analíticos, productivos... Según el tipo de tarea será más adecuado un perfil u otro", dice Corona.

Lo cierto es que si se reparten las áreas de responsabilidad y las tareas de forma adecuada, la botica ganará en eficiencia, "y ello revertirá en una mejora de la calidad del servicio y en una mayor rentabilidad", concluye Arbizu.

Un salario emocional para el segundo de a bordo

A. S. Para ceder responsabilidades de forma adecuada hay que conocer bien las aptitudes y actitud de cada uno de los miembros del equipo. "Se deben analizar sus competencias relacionadas con la toma de decisiones, resolución de problemas, pensamiento lógico, capacidad de planificación y creatividad", explica Raquel Arbizu, gerente de FarmaFlow.

Cada puesto, además, requiere unas características concretas. "Para

aquellas tareas que impliquen organización y orden (almacén o recetas) se necesitarán personas metódicas y pulcras; el que se encargue de supervisar un equipo tiene que ser empático y con capacidad de liderazgo; el encargado de la formación de sus compañeros debe ser paciente y con actitud docente, y quien se ocupe de los escaparates y el *marketing* debe ser creativo, organizado y metódico", recomienda M^a Carmen Sáez, creadora de Impul-

satufarmacia.com.

Precisamente por ello, las *manos derecha*, son muy difíciles de encontrar en el mercado: "Son conscientes del valor añadido que aportan a la oficina y exigen cobrar bien por sus servicios. Algunos de ellos, incluso, pueden llegar a ganar más de 4.000 euros netos al mes, y piden que se les compense con un salario emocional y tener *feeling* con el titular", explica Paloma Carpintero, directora general de Farmatalent.