

Gerencia Farmacéutica

IGNACIO BURGOS

RESUMEN

Se presentan un serie de experiencias y conceptos gerenciales que consideramos muy útiles para el ejercicio profesional farmacéutico, tanto del Farmacéutico Regente como del Auxiliar, orientados a incrementar la productividad económica de la Oficina de Farmacia, a través del enriquecimiento de los procesos operacionales de trabajo dirigidos a mejorar la calidad de servicio, con el fin de estimular la recompra, manteniendo la fidelidad del cliente.

Palabras clave: Productividad, fidelidad.

Abstract

Several experiences and managerial concepts that we consider very useful for the pharmaceutical practice of both the Pharmacist and the Assistant, are included here. They are oriented to improve the economical productivity of the Drugstore Office, through the enrichment of the operational work processes, addressed to improve the quality of service with the purpose of stimulating future purchases, thus maintaining customer's loyalty.

Key words: Productivity, loyalty.

Introducción

Son muchos los temas que abarca la gerencia de la Oficina de Farmacia con los cuales el Farmacéutico Regente-Gerente debe estar familiarizado, particularmente en esta era de globalización y del conocimiento. Como un aporte al conocimiento del Farmacéutico-Regente Gerente nos abocaremos a presentar las experiencias vividas, tanto por nosotros como por otros colegas, mediante el desarrollo de temas tales como Conceptos Gerenciales, Líder y Liderazgo, Motivación, Delegación de Autoridad, Cambio, Agregación de Valor y Negociación.

Conceptos Gerenciales

La gerencia de la Oficina de Farmacia tiene la noble pero delicada labor de dispensar medicamentos, aconsejar a los pacientes y proporcionar la mejor calidad de servicios a los consumidores.

Si analizamos la definición sobre lo que es un gerente, podremos apreciar que dentro de la Oficina de Farmacia todos, o casi todos, pueden ser gerentes. Así, definimos como gerente a toda persona, hombre o mujer, que con sus acciones enriquecen todo lo que hacen y desarrollan a su gente para que agreguen valor, produciendo resultados en función de calidad, tiempo y costo, con el fin de satisfacer siempre al cliente. Esto es una realidad porque, en última instancia, el que paga nuestro salario es el cliente y en función de la calidad de nuestro servicio volverá a nuestra Oficina de Farmacia a comprar de nuevo, y esto es lo que estimulará la recompra.

Si aceptamos como buena esta definición de gerente, la pregunta que cabe hacer ahora es cómo definimos la gerencia. Simplemente, gerencia es el arte de dirigir gente, pues la gente es la que hace importante a la organización. El Farmacéutico debe dirigir a su gente a través de la constancia en la razón de ser

* Facultad de Farmacia. Postgrado de Mercadeo. Universidad Central de Venezuela.

de su negocio, la consistencia en la toma de decisiones, la motivación de su gente, la continuidad de su personal, la coherencia en sus actuaciones, la calidad del todo, el compromiso, es decir, la «obligación voluntaria» de ser el mejor, la comunicación de ida y vuelta y el estar alerta al cambio pues, aunque parezca una paradoja, el cambio es la única variable constante. Y todo esto, ¿para qué? Pues simplemente para satisfacer las necesidades del cliente y estimular la recompra a través de la fidelización.

Como puede apreciarse, la Gerencia Farmacéutica está sometida a un reto constante y por ello debe adquirir nueva tecnología, porque haciendo siempre lo mismo no podremos obtener algo diferente. Ante esta realidad el Regente-Gerente debe estimular la calidad del todo, la productividad y competitividad, la cantidad demandada (recompra), la innovación en valor y la creatividad de su personal con el fin de satisfacer consistentemente al cliente. El primer colaborador que el Farmacéutico va a encontrar en esta labor gerencial es el Auxiliar.

Pero el Regente-Gerente también, paralelamente, tiene que eliminar desperdicios en general, es decir, todo lo que no agregue valor, como exceso de inventarios, inversiones no necesarias, baja calidad del servicio al consumidor; también debe cuidarse mucho del flujo de caja negativo, entrar en proyectos que no agreguen valor o aquellos cuya utilidad está por debajo de la inflación y/o costo del dinero y que no tenga perspectivas de mejorar a corto plazo; y, finalmente, la no orientación al cliente.

Para todo ello, el Regente-Gerente requiere tener una serie de habilidades, las cuales resumiríamos en las siguientes: habilidad técnica, o sea, el conocimiento profundo del negocio al cual está dedicado; habilidad humanística, es decir, la capacidad de relacionarse con sus superiores, pares y subalternos; y habilidad conceptual, que consiste en visualizar los efectos que sobre otras personas o departamentos pudiera tener una decisión a tomar. Las dos primeras pueden aprenderse con relativa facilidad, mas no la tercera pues depende mucho del conocimiento del pensamiento estratégico que tenga el gerente.

No se puede olvidar el tener una política de compensación a sus colaboradores en función de los resultados obtenidos.

En síntesis, podríamos decir que la Gerencia Farmacéutica debe estar orientada al servicio, al cambio, a mejorar las capacidades intelectuales de su personal para obtener innovación permanente y generar utilidades. Todo esto se favorece a través de tener una buena política de servicio orientada a obtener la lealtad del cliente (Burgos, 2004).

Lo importante en un gerente es saber lo que quiere, definir dónde desea que esté su organización en un tiempo definido y llevarla allá a través de decisiones operacionales y estratégicas.

En este orden de ideas, algunos conceptos útiles para todos los miembros de la Oficina de Farmacia, se podrían iniciar estableciendo que las dimensiones críticas de las empresas del siglo XXI serán (Burgos, 2004):

1. La calidad del todo, es decir, todo lo que hagamos dentro de la Oficina de Farmacia tanto con y a través del personal, para con los clientes, proveedores y nuestros empleados, modificando de ser necesario los procesos (forma de hacer las cosas) que utilizamos para realizar una actividad.
2. Ser líder, es decir, actuar como un servidor, escuchando a su gente, guiándola y ayudándola a que obtenga sus objetivos previamente aprobados por el Regente-Gerente. El líder es un creador de fe.
3. Crear estrategias de diferenciación de la farmacia para que el cliente regrese a comprar, esto es, estimular la recompra.
4. Actuar antes de que el problema se presente y no después y, sobre todo, visualizar oportunidades. Escuchar siempre al cliente.
5. Estimular permanentemente la innovación en valor, pero para lograr esto hay que contar con otras habilidades adicionales a las ya mencionadas (técnica, humanística y conceptual), que son aquellas que se derivan del criterio, es decir, de la capacidad que tiene una persona de diferenciar entre lo que es bueno y lo que no lo es para la empresa. Repetiremos algunas de ellas para completar el concepto, siendo éstas ser líder, manejo de la complejidad, ser retroalimentador a través de una buena red de comunicación a todos los niveles, ser buen planificador para crear estrategias de diferenciación, negociador con mentalidad de ganar-ganar, visionario para poder visualizar el futuro previsible y decisor para tomar decisiones ex-ante y no-expost y eliminar la costumbre de posponer la decisión o decir «esto no se puede hacer» (Monsalve, 1989).

Todo esto nos llevará a establecer cambios estratégicos para definir las actividades que eleven la productividad a través de la agregación de valor y como función de rentabilidad, trabajar todos como un equipo, capacitar a todo el personal para globalizar el conocimiento, incrementar la orientación y relación con el consumidor y aumentar la innovación en valor para

mejorar la competitividad. No olvidemos que el tiempo se comprime, los mercados se estrechan y el dinero se concentra (Deming, 1989).

Pero para lograr todo ello el Regente-Gerente debe adquirir nuevos valores y transmitirlos a todo el personal, y estos serían: preparar más a su gente, estar permanentemente alerta ante el cambio y el servicio al cliente, tener mayor flexibilidad organizacional y delegación de autoridad, estimular la innovación y creatividad y los deseos de ser el mejor. Con todo esto, el Regente-Gerente y el Auxiliar podrán obtener una mayor calidad gerencial, entendiendo por este término a la forma de pensar y actuar que se manifiesta por privilegiar la innovación y flexibilidad operacional para agregar valor ante el ritmo acelerado del cambio y seguimiento continuo de nuevos y/o potenciales rivales, detectando *ex-ante* las tendencias emergentes. Por ello, podemos decir que los diez factores para obtener la excelencia serían:

1. Trabajo agradable
2. Ser los mejores
3. Correr riesgos/cambio
4. Atención a lo importante
5. Importancia del personal
6. Calidad/productividad/competitividad
7. Comunicación con el cliente interno y externo
8. Eficiencia/agregación de valor
9. Participación activa del Regente y del Auxiliar
10. Compartir los objetivos, la misión y la visión.

Así pues, podemos afirmar que los cinco factores del éxito empresarial se resumen en:

1. Calidad de la gente
2. Calidad de los productos
3. Calidad del servicio
4. Calidad de la innovación
5. Orientación al cliente.

Líder y liderazgo

Este nuevo siglo, requiere más que en el anterior de una mayor calidad de liderazgo estratégico que de conocimientos administrativos, sin querer decir con ello que no debe tener las competencias gerenciales a las que nos referimos anteriormente. También, el Gerente Farmacéutico necesita de una diferente visión estratégica ante nuevos mercados, nuevos nichos, agre-

siva competencia derivada de ofertas, no cumplimiento de horarios ni distancias, etc. mayor competitividad y mayor orientación a la innovación y el compartir su visión con sus colaboradores.

Podemos definir al líder, como toda persona, hombre o mujer, que nutre de esperanza la esperanza, que proporciona raíces (seguridad) y alas (libre imaginación) y que, además, crea sentido de compromiso y de pertenencia, ayudando a su gente a obtener sus propios logros. El líder mejora la comunicación, crea confianza y credibilidad y provee la oportunidad de un futuro mejor pues como dijimos antes, el líder es un creador de fe (Burgos, 2001).

Es cierto que el líder exige un poquito más que el resto, pero no se pasa de rosca y sabe que no tiene que estar pendiente de lo inmediato sino de lo que pueda suceder en el futuro previsible; es, también, un transformador con visión de espíritu de cambio, buen motivador y conductor de voluntades humanas. A través de buena comunicación el líder debe reforzar los valores del grupo; sus resultados se miden por su capacidad de convencer e influenciar a otros. El líder hace que su gente sea eficaz y eficiente.

Las funciones del líder pudieran resumirse en solamente cuatro (Lisio, 2003):

- Crear una visión basada en un hecho previsible.
- Actuar como servidor y escucha para que sus asociados (empleados) logren sus propios objetivos.
- Dar las gracias a sus asociados.
- Comenzar de nuevo.

El líder no debe controlar las olas, sino crearlas para mantener la organización en movimiento acelerado, enseñando, guiando, mejorando la autoestima, dando soporte, entrenando para reconocer errores, delegando autoridad y estimulando la creatividad e innovación.

La experiencia nos ha enseñado que ningún proceso de cambio llega lejos sin la dedicación y soporte de un líder, pues su importancia radica en organizar el cambio y mantenerlo. El cambio no requiere de tiempo sino de compromiso. El líder utiliza el poder como energía para mover y no por autoritarismo.

Para ser líder se requiere estar inconforme con algunos o muchos paradigmas, tener fuertes deseos de generar el cambio, ser un soñador, fuerte compromiso con sus responsabilidades, vocación de hacer algo por alguien o por algo con significado humano. Pero, ¿cómo y cuándo actúa el líder? Haciendo reuniones para encontrar nuevas ideas, cuando hay incertidumbre, confusión y temor (por ejemplo fusión

entre compañías, reestructuración de la propia organización, el ingreso en asociaciones estratégicas, en la creación de unidades estratégicas de negocios, etcétera); cuando hay que analizar escenarios a futuro tanto económicos como políticos, como sociales o ambientales; cuando se desea cambiar la imagen de su Oficina de Farmacia a través de la calidad de servicio; cuando es necesario alcanzar una meta elevada identificándola claramente y compartiéndola con su personal; cuando es necesario que la gente de la farmacia se sienta orgullosa de la empresa y de sus valores.

Nuestros Regentes-Gerentes, conjuntamente con los Auxiliares, tienen que ser líderes a la vez, pues no puede haber una buena gerencia si no existe un líder, es decir, un «Gerenlíder», ya que tenemos que aceptar que se gerencian cosas pero se liderizan personas.

Lo que el líder debe tener muy en cuenta es que no se interprete su actuación como manipulación de su gente. Por ello, el discurso del líder debe transmitir:

- Visión de futuro – Mensaje positivo – Esperanza.
- Optimismo, Confianza, Certidumbre, Emoción, Persuasión positiva, Involucramiento, Claridad, Precisión, Concisión, Inculcación de valores, Celebración del éxito.

El Gerente-Líder o «Gerenlíder», al no estar conforme con lo que existe rompe paradigmas, estimula la innovación en valor y la calidad intelectual de su personal, pues está convencido que en esta sociedad del conocimiento el líder transformacional que comparte es lo que le lleva a la gerencia de excelencia.

Podemos definir el concepto de liderazgo, como la capacidad para movilizar a la gente hacia un alto nivel de desarrollo intelectual y de logro ante el reto, teniendo en cuenta los valores, las estrategias y principios de una organización, léase Oficina de Farmacia.

Esta función de liderazgo supone cinco cualidades básicas (Willson, 1996):

1. La responsabilidad individual del gerente líder de iniciar y sostener el cambio.
2. La capacidad para crear una visión y una estrategia compartida.
3. La destreza para crear confianza y potenciar el desarrollo de los seguidores en un marco de ética, a pesar de la incertidumbre, ambigüedad y riesgo.
4. La habilidad para lograr resultados efectivos en forma continua y eficiente.
5. Tener un elevado sentido de la realidad y mucho coraje para romper paradigmas y originar el cambio.

El liderazgo es, también, la capacidad que tiene una persona para inducir la aceptación voluntaria de terceros sobre un amplio rango de aspectos, haciendo que sus seguidores alteren sus preferencias para hacerlas coincidir con la suya a través de la innovación, motivación y toma de decisiones. El liderazgo tiene como principio básico el ofrecer y estimular soluciones innovadoras distintivas, siendo una combinación exclusiva de pensamiento y sentimiento, de intuición y análisis.

Para algunos autores existe clara diferencia entre gerente y líder, siendo esto cierto si el gerente no tiene capacidad de liderazgo; sin embargo, pensamos que todo buen gerente tiene que ser líder ya que de lo contrario sólo tendrá cualidades administrativas, siendo esto insuficiente hoy en día, pues necesitamos un «gerenlíder» (Schultz, 1991).

Se han establecidos diferencias entre gerente y líder, y se enumeran a continuación:

GERENTE	LIDER
Focaliza sólo el presente	Enfatiza el futuro
Realiza tareas	Piensa en el mañana
Controla	Inspira
Maneja cosas	Lideriza a su gente
Cadena de mando	Delega autoridad
Orientado al mercado	Orientado al cliente
Soluciona problemas	Evita problemas
Maneja el riesgo	Busca oportunidades
Mantiene	Crece
Paradigmático	Rompe paradigmas
Utiliza el poder	Usa su influencia
Crea reglas	Enseña con el ejemplo
Entrena	Aumenta la autoestima
Controla	Previene
Es precavido	Experimenta
Mantiene procedimientos	Rompe la rutina/ corre riesgos

Lo ideal, en la práctica, es que en una misma persona se encuentren las características que diferencian a un gerente de un líder para tener un «gerenlíder».

Como es lógico, existen varios estilos de liderazgo, cada uno con sus propias características de actuación, así tenemos:

– Liderazgo situacional: Estilo que se orienta a desarrollar gente a través del tiempo con el fin de obtener un máximo nivel de rendimiento en su trabajo y que pueda, en un futuro, obtener posiciones más importantes dentro de la organización. Esto es lo que se entiende por «desarrollar una organización», pues la

empresa crece por la calidad de su gente. Lo que se persigue con este estilo de liderazgo es mejorar la competencia (conocimiento) y el nivel de compromiso del empleado (desarrollo) frente a metas preestablecidas.

– Liderazgo de dejar hacer: Estilo que cree que es suficiente delegar autoridad, pero lo que realmente está haciendo es abdicando en lugar de delegando, sintiéndose indecisos los empleados. Este estilo de liderazgo lo que hace es manejar la organización pero no dirigirla.

– Liderazgo transaccional: Estilo que utiliza el premio y el castigo; se basa en el cumplimiento de los objetivos acordados. Es coercitivo.

– Liderazgo adaptativo: Estilo orientado al cambio generado por actitudes de otros, tales como fusiones, globalización, asociaciones estratégicas y otras situaciones, evitando conflictos para adaptarse a las nuevas normas y culturas.

– Liderazgo compartido: Estilo que delega autoridad para la toma de decisiones, para que la gente corra sus propios riesgos y se sientan responsables de los resultados. Logra la integración de la gente con la misión, valores, principios y objetivos estratégicos participando del pensamiento estratégico de la junta directiva, o del propietario de la Oficina de Farmacia, para obtener la visión. El compartir la visión es más que una idea, es un profundo compromiso con la inspiración de un mañana mejor. La visión compartida a futuro es, antes que mero acatamiento, la que abre las puertas del mañana.

Liderazgo transformacional: Estilo que rompe paradigmas si no está de acuerdo con la forma como se están haciendo las cosas, es visionario, comunicando claramente la visión; es inspirador, pues estimula a

los demás mostrando optimismo y pasión y crea confianza en los otros; es estimulador, generando interés por nuevas ideas y enfoques y estimula a sus seguidores a pensar diferente; es entrenador, proporcionando soporte y confianza en las habilidades de otros para obtener sus expectativas; es creativo, pues forma equipos de trabajo de alto desempeño seleccionando miembros con habilidades y/o aptitudes complementarias y, finalmente, sabe sonreír, algo tan poco frecuente hoy en día.

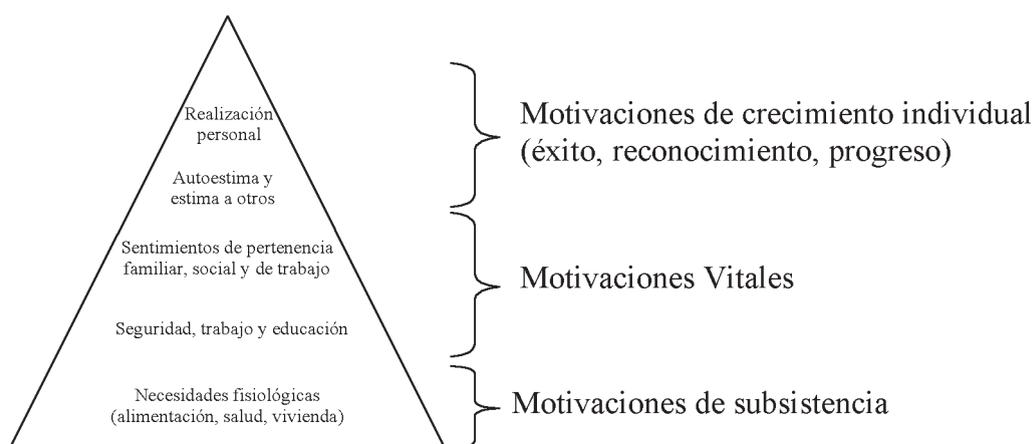
Pensamos que la asociación/combinación de las actitudes del liderazgo transformacional y del compartido forman el líder ideal que el país necesita, pues proporciona profundidad a la existencia creando un horizonte de mejor calidad de vida y más amplia, donde sus sueños y sus ensueños personales destaquen como hitos en la larga travesía del vivir. ¡Esto es liderazgo de excelencia!

Motivación

Una de las funciones más importantes del Farmacéutico-Regente Gerente es la de mantener motivado a su personal para que mejore su autoestima y deseo de progreso personal.

Podemos definir la motivación como el arte de crear y mantener nuevos horizontes siempre abiertos que estimulen a la gente a dar un paso más, para incrementar el valor agregado de la organización y su propia calidad de vida. Es, pues, un conjunto de razones que lo incitan a actuar y el motivador-Regente y Auxiliar deben tener la capacidad de hacer que la gente se esfuerce más y más y con placer.

Maslow es el investigador que más ha trabajado sobre este tema y creó la conocida «jerarquía de las motivaciones básicas», las cuales podemos resumir en siguiente gráfico:



Ante estas realidades, los conceptos en los que se basan las motivaciones son los siguientes:

- El eliminar lo que está mal no necesariamente genera satisfacción, sino compromiso para evitar que suceda de nuevo.
- Controlar menos para vigilar el proceso, estableciendo gestión de prioridades y cumplirlas.
- Involucrar a todos a través de la autogestión de autoridad, lo que significa autonomía de acción y nuevas y más fronteras para que el personal pueda visualizar un futuro.
- La motivación debe llenar el día de un entusiasmo contagioso con lo cual, automáticamente, mejorará la calidad de servicio y el cliente/paciente regresará de nuevo a comprar en la farmacia, es decir, que estaremos estimulando la recompra, conservado así la fidelidad.

Por otro lado, la motivación vence la inercia psicológica a ser pasivo, inculca satisfacción al logro, demuestra que los esfuerzos continuos y coordinados son la respuesta a la Oficina de Farmacia, gracias al desempeño individual de cada uno de los colaboradores y, finalmente, enseña, no castiga.

Existen algunas teorías sobre la motivación, siendo las más conocidas las llamadas teorías Y y X, es decir, la teoría optimista y la pesimista.

En la teoría optimista (Y) se considera que la persona realiza un trabajo intelectual y físico y que el ocio y descanso son normales; la gente busca el cambio, no quiere controles excesivos pues ella misma se autocontrola; buscan responsabilidades y se sienten capaces de resolver problemas (siempre y cuando tenga apropiada delegación de autoridad); la gente busca descentralización, menos jerarquía, objetivos claros y gerencia basada en confianza, además de compensación adecuada a los resultados.

La teoría pesimista (X), por otro lado, dice que la gente tiene que trabajar pero no le gusta; no le gusta el cambio porque distorsiona su tranquilidad y *status*; no quiere responsabilidades pero sí seguridad, buen salario; tiene que ser dirigida pues no tiene iniciativa; y hay que castigarla y controlarla para obtener los objetivos; la gerencia tiene que ser autocrática para que las cosas se hagan.

Como puede observarse, ni lo uno ni lo otro son exactamente reales, depende mucho de la gente y de la calidad humana de todo el personal. Pero, eso sí, la gerencia de la Oficina de Farmacia debe estar orientada a mejorar constantemente la calidad de servicio al cliente/paciente a través de los empleados,

pensando siempre en estimular la recompra y mejorar la autoestima.

Es importante que el Regente Gerente y el Auxiliar se mantengan siempre alertas a los cambios de comportamiento de los empleados, pues si los mismos perciben que sus superiores no están interesados en ellos pueden entrar en un serio proceso negativo que se conoce como desmotivación, siendo la frustración el elemento negativo predominante. Las etapas más importantes de la desmotivación son las siguientes:

- Confusión: no entiende lo que está sucediendo
- Desconfianza: deja de creer en sus superiores
- Autodefensa: hace las cosas para defenderse de otros
- Desilusión: entra en período de desengaño
- Frustración: pérdida de una ilusión/deseo
- Hastío: disgusto, fastidio, tedio.

Estas etapas se van cumpliendo una tras otra casi rigurosamente y generalmente, se deben a dirección pobre, metas muy elevadas del empleado que no es posible cumplirlas, presiones familiares para que progrese más rápido y gane más dinero, presiones sociales cuando se compara con otros amigos que sí alcanzaron sus metas, barreras psicológicas («Yo no puedo»), presiones económicas y nivel de incompetencia (Principio de Peter).

Si la gerencia de la Oficina de Farmacia se mantiene alerta –pues no olvidemos que el cambio es la única variable constante– podrá identificar al empleado frustrado pues manifiesta claros síntomas de disconformidad, tales como criticar constantemente a los superiores; falta con frecuencia al trabajo esperando que se lo reclamen; altas y bajas en el carácter buscando excusas para todo; sueña con situaciones irreales para escapar mentalmente del problema y pide frecuentemente permisos alegando enfermedad; tiene comportamiento infantil y cree y propaga todos los chismes que oye o inventa y finalmente, se vuelve apático y falto de entusiasmo pues ya nada le interesa.

Si bien no es fácil, se puede rescatar a un empleado frustrado. Para ello se requiere de una capacidad de liderazgo bien desarrollada y comunicarse con él abiertamente, preguntándole sus inquietudes, sus desagrados dentro de la Oficina de Farmacia –o fuera de ella–, saber ayudarlo a redefinir sus objetivos haciéndolos más realistas, comprometiéndose a colaborar con él en la obtención de los mismos y hacer reuniones periódicas para conocer el estado de progreso del proceso. Sin duda alguna esta actitud aumentará el grado de autoestima del empleado. No es un trabajo fácil, pero bien vale el esfuerzo si el empleado tiene potencial.

Diferente es el caso del empleado que ya se encuentra en la etapa de hastío, pues aquí no hay nada que hacer para recuperarlo y es preferible llegar a un acuerdo con él para evitar fricciones y contaminaciones de salida.

De todas maneras el Regente Gerente tiene necesidad de transmitir conocimientos, futuro y deseos de compromiso y de pertenencia.

Delegación de autoridad

En la Oficina de Farmacia –al igual que en cualquier organización, empresarial o no– se requiere delegar acciones y funciones, pues el Regente Gerente y/o Auxiliar no pueden tomar todas las decisiones porque ni tienen tiempo para hacerlo, ni necesariamente pueden tener el conocimiento para la realización de todas las actividades normales o contingentes que se presentan a diario.

La delegación, más que un proceso, es una actitud que consiste en dar autoridad a otro para que actúe en lugar de uno; es dar confianza y la palabra confianza viene de «con fe», es decir, que al delegar tenemos la fe de que el que recibe la delegación hará las cosas bien, desde la primera vez, siempre y para siempre.

La delegación proporciona guía, dirección, fronteras a los empleados, estimula la creatividad e iniciativa individual, generando optimismo, mejorando la comunicación y satisfacción al sentirse «parte de».

Es muy importante que hagamos uso de esta función pues si no delegamos nos pasaremos el tiempo contestando preguntas de otros; si delegamos, los que reciben la delegación contestarán las nuestras.

El proceso de la delegación es tan simple o complejo como el que delega quiera que sea. Si existe un claro criterio de la necesidad de delegar, el proceso es muy simple, pero si este criterio no existe la delegación es tortuosa, la gente se siente insegura; teme, por lo tanto, tomar decisiones y en lugar de obtener una gerencia proactiva lo que sucede es que hay que empezar a gerenciar por crisis. Esta gerencia por crisis, indicaría que no hay una clara delegación de autoridad aunque si de culpa. Pero seamos positivos, veamos un proceso simple de delegación positiva de autoridad: hay que definir primero qué es lo que se va a delegar, incluyendo objetivos específicos; después, tiene que seleccionarse la persona que va a recibir la delegación, teniendo en cuenta sus capacidades intelectuales, interés en aceptar más responsabilidades, motivación a resultados y tiempo que durará la delegación.

Como se sabe, la delegación puede ser para un determinado proyecto específico y al finalizar el mismo la misma desaparece; departamental por un tiempo

predeterminado (por ausencia temporal del jefe del departamento) o por tiempo indefinido, como sería el caso del Regente-Gerente y/o Auxiliar en la Oficina de Farmacia, o un Gerente/Director en una organización empresarial. Además, y volviendo al proceso básico de delegación, se debe definir qué tipo de entrenamiento necesitaría la persona para poder ser exitosa, debe suministrársele instrucciones claras, mantener muy buena comunicación y retroalimentación constante, sobre todo las primeras veces, siendo todo ello de doble vía. Finalmente, se deben definir la responsabilidad, la autoridad y poder y establecer límites (Burgos, 1994).

La pregunta que cabe en este momento es: ¿cuáles son los síntomas de una delegación pobre? Algunos de ellos aparecen de seguidas:

- Planificación insuficiente
- Frecuentes órdenes y contraórdenes
- Control excesivo o deficiente
- Excesiva presión
- Crítica constante a superiores y subalternos
- Falta de políticas
- Falta de objetivos de futuro
- Esfuerzos desorganizados
- No trabajo en equipo
- Lenta toma de decisiones.

Pero, ¿por qué esto es así? Porque una delegación pobre, se caracteriza por:

- Temor a perder el control
- Temor a que otro lo haga mejor y el superior quede al descubierto
- Falta de conocimiento de cómo delegar
- Se delegan actividades, pero no resultados
- Se confunden prioridades con objetivos y metas
- Insuficiente conocimiento de la función gerencial (capacidades gerenciales)
- Mentalidad autocrática
- Insuficiente autoridad recibida por la gerencia de parte de la junta directiva.

Algo que sucede en nuestro medio es que la gerencia cree que al delegar pierde poder, cuando en realidad gana más y más poder sobre la gente, pues el personal que recibe la delegación tiene que responder ante la muestra de confianza que la gerencia ha depositado en ella.

Cambio

Cambio es la única variable constante. ¿Cómo puede ser variable y a la vez constante? Esto pareciera ser una paradoja, pero es una realidad pues, cambio es un movimiento permanente del estado del pensamiento conjunto de la gente que los mueve de un punto–**hoy**– respecto a otro fijado con anterioridad–**ayer**– para obtener algo diferente–**mañana**.

Es, también, una corriente de opinión que se mueve en muchas ocasiones a gran velocidad, sobre todo ante la constante y creciente incertidumbre que vive nuestro país. Por ello, el Regente-Gerente al igual que el Auxiliar, deben estar permanentemente pendientes del cambio para que los pacientes/clientes regresen a su Oficina de Farmacia y compren de nuevo. Por esto, es necesario hacer la organización más flexible, de tal manera que pueda mejorarse su capacidad de respuesta.

El cambio es normal y según el profesor De Bono (2006), es la evaluación gradual originada por presiones económicas y ecológicas y por otras necesidades como mejora de la calidad de vida, igualdad racial y política.

La palabra cambio significa tanto problema como oportunidad. En el idioma chino la palabra cambio está compuesto de dos cortas palabras, siendo una «WEI», que significa problema y la otra «YI» que significa oportunidad (WEI-YI). Si visualizamos el cambio podremos aprovechar la oportunidad primero que otros; si no lo visualizamos, entraremos en problemas, pues tendremos que adaptarnos a lo que otros hagan.

La pregunta que podríamos hacernos ahora es: ¿cuáles son los síntomas que nos indican que tenemos que realizar un cambio estructural en la Oficina de Farmacia? Podríamos resumirlos en los siguientes:

1. Pérdida de la clientela
2. Problemas que se repiten
3. Deficiente calidad de servicio a clientes
4. Constantes trabajos de emergencia
5. Inventarios desbalanceados/fallas
6. Repetidas solicitudes de ayuda
7. Conflictos entre los empleados
8. Otros.

Para poder afrontarlos, el Regente-Gerente acompañado del Auxiliar, debe comenzar por analizar la calidad y cantidad de sus empleados, si tienen engorrosos sistemas administrativos, poca claridad en las metas, temor a cometer errores y por lo tanto no toman decisiones y sentirse más importantes que útiles.

También, el análisis debe contemplar el hacer un estudio de las ventas de las farmacias vecinas y qué tipo de descuentos otorgan y con cuánta periodicidad, qué cambios están sufriendo las preferencias del consumidor y si el cliente está exigiendo más calidad de servicio que el que nosotros estamos ofreciéndole.

Es importante hacer este estudio con cierta frecuencia, pero lo más significativo es la capacidad de inferencia del gerente, es decir, la aptitud de obtener la información verdadera de la averiguación realizada

Cuando el Regente-Gerente analiza estos elementos y desea realizar el cambio para mejorar se encontrará, la mayoría de las veces, con la resistencia al cambio por parte de los empleados. Esta resistencia al cambio se debe frecuentemente a que se destruye su rutina de trabajo, o que teme perder el puesto pues pudiera dejar al descubierto al empleado ineficiente, o temor a fracasar, o a correr riesgos, a perder el poder y el «status quo»; también, todo cambio que no está bien explicado y razonado por la gerencia aumenta la tensión, la ansiedad y la incertidumbre.

En muchas ocasiones cuando se desea que los superiores aprueben un cambio, se peca de exceso de optimismo, exagerándose los resultados, no anticipando costos adicionales; tiempo optimista para su implementación y finalización; planes incompletos que no incluyen contingencias y comunicación deficiente al personal.

Todo esto es cierto pero, también, contamos con técnicas para facilitar el cambio; un ejemplo sería el siguiente:

1. Nombrar un jefe de proyecto de cambio
2. Anticipar el cambio para:
 - Hacer ver lo inadecuado de los métodos y/o procesos actuales.
 - Informar lo que se piensa hacer y el porqué.
 - Pedir y escuchar sugerencias.
 - Buscar y obtener la participación entusiasta de todos los involucrados.
 - Informar que el cambio no está diseñado para perjudicar a nadie sino para aumentar la competitividad.
3. Aceptar sugerencias y discutir las para ganar actitudes.
4. Facilitar los cambios entre grupos y dentro de los grupos:
 - Oír las quejas y diferenciarlas entre las legítimas y las interesadas.

- Evitar conflictos.
- Entrenar al personal para facilitar el cambio y dar tiempo para su adaptación.
- Mantener control constante e informar de los resultados que se van obteniendo.

La Oficina de Farmacia puede realizar cambios inteligentes y hacerse preguntas, tales como:

- ¿Cómo deberíamos cambiar para responder a las necesidades de hoy y de mañana de los clientes/pacientes?
- ¿En qué forma deberíamos completar nuestros productos/servicios?
- ¿Cómo haríamos para mejorar constantemente nuestra calidad de servicio?
- ¿Deberíamos entrar en franquicias?
- ¿Que tipo de personal necesitamos para afrontar con éxito el cambio?

Agregación de valor

Si el pasado sólo sirve para inventar el futuro, gerenciar, y particularmente en la Oficina de Farmacia, supone un trabajo sin descanso, una vigilancia permanente y externa, una voluntad en constante tensión y una permanente vigilancia del cambio.

Es una realidad que en el mundo de la excelencia no tiene cabida la mediocridad y de ahí la necesidad de descubrir y utilizar el capital intelectual, que tiene como base el talento de la gente dentro de la organización que, estimulado por la economía del conocimiento, le permite a todos los empleados de la farmacia innovar en valor para que, encontrando las necesidades ocultas de los consumidores, puedan ser satisfechas a través de la nueva calidad percibida por la agregación de valor.

Los países son, en la práctica, lo que sus habitantes quieren que sean y, por lo tanto, en nuestro caso, tenemos que enderezar los espejos rompiendo paradigmas del pasado y repensar o crear una nueva visión, haciendo uso no tan sólo de la tecnología mecánica, sino también, y principalmente, del capital intelectual de nuestros empleados.

La Gerencia del siglo XXI, y de ésta no escapa la Gerencia Farmacéutica, debe estar siempre en la búsqueda de una mayor competitividad que asegure la supervivencia de la organización y la obtención de los objetivos estratégicos definidos, dándole el mérito que se merece a la gente que haga que ello sea una realidad, pues tenemos que obtener una mayor y

mejor cantidad de activos intangibles derivados de la calidad intelectual de nuestros empleados, tales como imagen de servicio excelente al consumidor, reconocimiento de marca, reputación como empresa seria ante la comunidad, clientes, proveedores y otros, relacionados o no.

La calidad intelectual del personal permite generar actitudes y valores cuya transmisión eficaz y eficiente para su uso en toda la organización a largo plazo agrega valor a todo lo que la empresa realiza.

La gestión del conocimiento y la búsqueda del talento de los empleados para convertirlos en activo empresarial intelectual de cuyas decisiones dependerá la organización es de vital importancia, pues se incrementará la capacidad de creatividad e innovación de nuestra gente.

Pero, ¿qué significa agregación de valor? Simplemente, es la utilidad adicional que se obtiene con la misma gente, con menor esfuerzo y con menor costo, ya que el enriquecimiento de un bien/servicio/proceso, hace que se incremente el valor percibido por el consumidor.

Inicialmente, la acción más directa de agregación de valor debe concentrarse en utilizar u orientar el conocimiento a objetivos que mejoren el flujo de caja, reduzcan inventarios, disminuyan o eliminen el endeudamiento financiero debido a las elevadas tasas de interés, al buen manejo de las cuentas por pagar y por cobrar, a mejorar el servicio al cliente, generar innovación en servicios que hagan que el consumidor regrese a comprar a su Oficina de Farmacia, y a aumentar la autoestima, motivación y satisfacción de los empleados.

Una de las competencias distintivas que debe tener todo Regente Gerente, y también el Auxiliar, es una gran capacidad de negociación con el fin de aumentar la rentabilidad de la Oficina de Farmacia.

Negociación

Según Monsalve (1989), la negociación es un «proceso en el cual dos o más partes que tienen intereses tanto comunes como opuestos, intercambian información a lo largo de un período con miras a lograr un acuerdo para sus relaciones futuras».

Hoy en día no basta comprar, sino saber negociar la compra, analizando escenarios y buscando alternativas de decisión. No olvidemos que la gente no compra cosas sino valor, es decir, la relación que existe entre calidad y costo.

Cuando uno va a negociar un pedido, o una oferta, o una franquicia o una asociación estratégica, debe analizar previamente las contingencias que pudieran presentarse con el fin de tomar acciones preventivas.

No nos olvidemos que la vida, el trabajo, las diversiones, son siempre procesos de negociación y de decisión.

Cuando no se está preparado para negociar se pueden presentar conflictos, y éstos impiden el poder tener una negociación sincera y con sentido de futuro de lo que uno desea obtener. La negociación, previamente preparada, es una de las mejores maneras de resolver problemas y conflictos, siendo un proceso continuo de aprendizaje mediante el cual las partes se van conociendo.

Como podemos apreciar, las negociaciones pueden ser hechas a nivel operacional y estratégico. La estrategia está relacionada con la política general de la organización y de la cultura empresarial y, también, con la táctica que tiene que ver con el tipo de cláusula o beneficios a discutir y quiénes deben formar parte de los equipos de negociación.

Para comenzar la negociación es necesario que previamente se hayan establecido algunas reglas del juego que la otra parte debe conocer, pues es importante aceptar que existen dos o más decisores racionales, que cada decisor procura alcanzar sus objetivos a través de los medios de que dispone, y que los objetivos de ambos son contrapuestos en muchas ocasiones (Monsalve, 1989).

Por supuesto que al final pueden obtenerse varias soluciones aceptables para ambas partes y es aquí donde entra en juego el análisis de las posibles decisiones haciendo uso de la matriz de contingencias, pues la toma de decisiones es un proceso de aprendizaje continuo que se obtiene y se mejora a medida que se negocia. Tenemos, pues, que estar muy claros de lo que vamos a negociar, establecer los costos de la negociación y las utilidades esperadas para poder evaluar los resultados, utilizando técnicas de negociación que no son más que patrones de conducta y de decisión.

El profesor Villalba (1996) describe sus tácticas competitivas de la siguiente manera:

1. Imponer presión de tiempo, pues las partes deben saber que los costos suben cuanto más tiempo dure la negociación.
2. Ser firme, haciéndole ver a la contraparte que toda petición/concesión debe estar plenamente justificada.
3. Reducir la resistencia del contrario al conceder, mediante la persuasión, mas no la amenaza o por medio de promesa, de que alguna concesión será compensada por otra.
4. Utilizar prominencia, o sea, utilización de alternativas y argumentaciones que tengan preeminencia

para las dos partes, como por ejemplo mejorar la calidad de vida en el trabajo.

5. Desarrollar una relación positiva, pero sin que ello signifique apertura a una relación de amistad.
6. Reducir resentimientos de la contraparte.

Lo importante es tener en cuenta que en toda negociación hay que compartir beneficios y riesgos, estando siempre presente la incertidumbre y en algunos casos la ambigüedad, por la falta de información o por desinformación, lo cual hace que aumente la complejidad de las negociaciones.

Dentro de cada organización, los miembros de los grupos negociadores deben estar de acuerdo con sus respectivas estrategias pues, de lo contrario, se llegaría a obtener un rotundo fracaso en el proceso.

En definitiva, la negociación, es un proceso ordenado que finaliza en la toma de decisiones y podríamos decir que es en sí misma un proceso decisional constante; de ahí la necesidad de conocer y manejar bien el proceso racional y sistemático de la toma de decisiones, sin que esto quiera decir que debemos olvidarnos de la intuición, pues ésta no está carente de toda racionalidad ya que tiene mucho de la experiencia pasada.

En general, existen tres principios básicos o elementales dentro de las técnicas de negociación, siendo las más conocidas las de Pruitt (1991). El autor mencionado expone que los tres modelos básicos de negociar son el de **concesión unilateral**, en que unilateralmente se trata de reducir la distancia entre las demandas de la partes o, lo que es igual, disminuir desde un principio las diferencias; el otro es el **modelo competitivo**, que consiste en ponerse «duro» aplicando tácticas de presión, manipulación y engaño; y, el tercero, el de **coordinación**, en el que ambas partes buscan la forma de colaboración conjunta para llegar a satisfacerse mutuamente. Sin duda alguna, este último principio es el más recomendable.

Las negociaciones se realizan cuando se presenta una oportunidad de mejora, como por ejemplo, descuentos especiales por una cantidad de compra determinada o por pagos adelantados, o por «inventarios virtuales», o por franquicias, etcétera; también, cuando no hay una clara definición de funciones que pueden conducir al conflicto. En realidad, la negociación es un hecho cotidiano en la vida de las personas y de las empresas.

Es importante que los negociadores estén bien preparados para poder obtener buenos resultados, por lo cual el equipo negociador debe realizar una o varias tormentas de ideas para hacer y responder a una serie

de posibles preguntas u objeciones que la contraparte puede hacer. Nada debe dejarse al azar.

El profesor Monsalve (1989) explica que existen tres enfoques estratégicos para negociar, los cuales son **ganar-ganar, ganar-perder y perder-perder**.

En cuanto al primer enfoque, **ganar-ganar**, se presume que las dos partes en negociación están en disposición de colaborar y desean llegar a un arreglo satisfactorio para ambas partes. En la práctica esto no es cierto ciento por ciento, aunque es, sin lugar a dudas, el mejor enfoque estratégico, el cual requiere de una gran capacidad negociadora por ambas partes, demostrar que existe confianza en la otra parte y eliminar por completo las amenazas. Un ejemplo pudiera ser, y es, la discusión de un contrato de manufactura y/o distribución entre dos compañías con intereses comunes. Sobre este tipo de acuerdos hemos tenido experiencias vividas muy enriquecedoras.

La segunda estrategia, **ganar-perder**, indica una fuerte competencia que es, por ejemplo, lo que se observa al discutir las cláusulas económicas de un contrato de trabajo. En este enfoque estratégico la confianza no existe y se utiliza la posición de fuerza; un ejemplo sería un contrato laboral firmado bajo estas circunstancias pues deja heridas que nunca cierran, porque lo que uno gana el otro lo pierde, conociéndose esta situación como tipo «suma cero», y significa abuso de poder.

El tercer enfoque estratégico, **perder-perder**, es cuando la negociación no puede llevarse a término y se llega al conflicto. Ejemplo de esto sería cuando en la discusión de un contrato laboral no se puede llegar a un entendimiento y hay que recurrir a un laudo arbitral.

Finalmente, y aunque menos conocido y utilizado, existe otro modelo de negociación que es el **funambulismo estratégico**, que según Schelling (1960) es la creación intencional de un riesgo reconocible que no puede controlarse del todo. El funambulismo también pudiera ser considerado como una estrategia que lleve al oponente al borde del desastre y obligarlo a echarse hacia atrás, pues es la creación deliberada de un riesgo y las dos partes pueden perder. Se utiliza en casos muy extremos de intimidación.

Para terminar con este resumen sobre negociación, es conveniente recordar que el proceso es un importante instrumento de la gerencia, por lo que el Regente Gerente debe prepararse muy bien y respetar las posiciones y creencias de la contraparte aunque no esté de acuerdo con las mismas, pero teniendo en cuenta que en toda negociación no sólo basta recibir sino que, también, hay que dar.

Referencias bibliográficas

- BURGOS, I.; 2001. *Pensamiento estratégico en el tercer milenio*. Vicerrectorado Académico UCV, Caracas.
- BURGOS, I.; 1994. *Decisión ¿Laberinto Gerencial?* Revista de la Facultad de Farmacia, UCV.
- BURGOS, I.; 2004. *Fidelización*. Revista de la Facultad de Farmacia, vol. 67.
- DE BONO, E.; 2006. *El pensamiento práctico*. Ediciones Paidós Plural, Barcelona, España.
- DEMING, W.E.; 1989. *Calidad, productividad y competitividad: La salida de las crisis*. Ediciones Díaz de Santos, Madrid, España.
- FRANCÉS, A.; 1998. «La otra cara de la competitividad». *El Universal*, Julio 21, p. 2-2 Caracas.
- LISIO, S.; 2003. «Liderazgo para el cambio e innovación. Calidad Empresarial», No. 5, Caracas.
- MONSALVE, T.; 1989. *Estrategias y tácticas de negociación*. Centro Latinoamericano de Administración y Desarrollo, Caracas.
- PRUITT, D.; 1991. *Strategic Choice in Negotiation*. In *Negotiation Theory and Practice*, eds. J. William Breslin and Jeffery Z. Rubin, (Cambridge: The Program on Negotiation at Harvard Law School), pp.27-46.
- SHELLING, T.C.; 1960. *The Strategy of Conflict*, Cambridge, Mass, Harvard University Press.
- SCHULTZ, L.; 1991. *Una manera de ayudar a la gerencia a asumir el liderazgo*. Process Management International. Versión y adaptación de Yrema Román, serie coleccionable, marzo-abril, FIM Productividad. Caracas.
- VILLALBA, J.; 1996. *Papeles de Trabajo*, N° 18, IESA, Caracas.
- WILSON, I.H.; 1996. «The 5 Compasses of Strategic Leadership». *Strategy & Leadership*, 24(2): 26-31.

Recibido: enero 2005
Aceptado: marzo 2005