



Farmacia
Empresa

Ventas

Curso de formación en ventas Capítulo 10

Formación y liderazgo

En este capítulo se aborda la importancia de la formación en ventas: cómo concebirla, en qué marco situarla, qué esperar de ella, cómo evaluarla. También hay un espacio dedicado a la capacidad de liderazgo que, en el farmacéutico titular, debe ser el motor que hace avanzar la empresa.

MIGUEL JIMÉNEZ MILLÁN

Socio de Gestock&Pharma. Asesoramiento integral de farmacias. gestockpharma@hotmail.com

Antes de nada, conviene reflexionar sobre si realmente le damos la importancia que tiene a la formación en el desempeño adecuado de nuestro trabajo, o lo que es lo mismo: ¿creemos que

la formación nos hace mejores personas y mejores profesionales? La formación debe conducirnos a ser los mejores jefes (tabla I) y profesionales, si somos titulares de una oficina de farmacia, o sim-

plemente los mejores profesionales, que no es poco, si somos farmacéuticos empleados o auxiliares.

Un equipo necesita una organización y un entrenador. La formación, el





Algunas preguntas sobre formación

Cuando, como empresarios, nos planteamos abordar la cuestión de la formación, debemos empezar por formularnos las siguientes preguntas:

- ¿Planificamos nuestros programas de formación con el fin de conducir al cambio que mejorará la farmacia?
- ¿Planificamos y desarrollamos nuestros programas de formación de tal manera que aseguren el desarrollo de las personas a través del aprendizaje?
- ¿Compensamos adecuadamente el esfuerzo de aprendizaje de las personas en nuestra farmacia?
- ¿Nos involucramos suficientemente como jefes en el desarrollo de nuestros colaboradores?
- ¿Planificamos y desarrollamos nuestros programas de formación de tal manera que sean capaces de generar interés en las personas?
- ¿Seguimos y evaluamos los resultados del proceso de desarrollo de las personas?
- ¿Cómo y cuánto contribuye la formación a cambiar las cosas en nuestra farmacia?

Las respuestas a estas preguntas marcarán la línea que separa la formación como gasto de la formación como inversión.

entrenamiento, la organización, el posicionamiento y la estrategia se trabajan en los vestuarios, de modo que cuando los miembros del equipo salgan al campo se comporten como un auténtico equipo; eso sí: un equipo de ventas con diferentes sistemas de juego realmente efectivos.

En el decálogo del buen jefe de Juan José Almagro, el precepto quinto es tener ganas de aprender y propósito de enseñar. Y eso día tras día, ya que los cambios en la sociedad y en la farmacia son constantes (software que varía, precios que cambian, productos que dejan de ser financiados, Atención Farmacéutica, precios de referencia, receta electrónica, etc.). Cualquier persona, sea jefe o empleado, necesita cada día reinventarse y desarrollarse, crecer como persona y profesional y ello exige establecer unos objetivos claros de formación. Efectivamente, si le preguntamos a cualquier directivo —y el farmacéutico titular lo es en su farmacia— su opinión sobre si su formación y la de sus empleados es un coste o una inversión, con una probabilidad muy alta la respuesta será que es una inversión. Pero, pese a ello, la realidad nos demuestra con tozudez que una cosa es lo que se dice y otra lo que se hace.

¿Gasto o inversión?

Si el farmacéutico se ve abocado a prescindir de algún gasto general —en el caso de que controle realmente lo que gasta—, una de las primeras partidas que saldrían de esos supuestos presupuestos sería la de gastos de formación, incluida la formación del propio titular.

La diferencia entre gasto o coste e inversión es la siguiente: gasto o coste es el desembolso en el que en la empresa debe de incurrir para hacer algo, en un plazo más o menos inmediato; mientras que inversión es un desembolso que se hace para obtener un retorno o rentabilidad predeterminada y esperada en un plazo preestablecido.

Tabla 1.
Decálogo del buen jefe según Juan José Almagro

El buen jefe debe:

1. Querer ser jefe y saber por qué quiere serlo.
2. Respetarse a sí mismo.
3. Respetar a los demás.
4. Ser tolerante.
5. Tener ganas de aprender y propósito de enseñar.
6. Ser innovador.
7. Saber delegar.
8. Saber comunicar.
9. Ser leal y comprometido.
10. Dar ejemplo.

Fuente: Almagro (2005).



Según esto parece obvio que los gastos de formación, por su naturaleza, son una inversión. La formación, del titular y de sus colaboradores, debe servir para cambiar algo en la farmacia y, así, mejorarla. En un mercado donde la competitividad es máxima, los directivos de las empresas están obligados a estar siempre al día y conocer todas las herramientas necesarias para desempeñar su cargo. La formación dentro de la empresa ha pasado de ser un gasto a una inversión, mejora el rendimiento de los trabajadores, ayuda a hacer carrera dentro de ella y mejora su rendimiento.

Principios básicos

El titular de la oficina de farmacia es el segundo responsable de la formación de los miembros de su equipo; la primera son ellos mismos, claro. La formación debe alcanzar a todo el equipo y ser:

→ *Voluntaria.* La formación sólo funciona cuando es deseada. De hecho, no deberíamos hablar de formación sino de aprendizaje, que es lo único que funciona. Sólo aprende el que quiere.

→ *Permanente.* Es un hábito más del trabajo, porque lo es su necesidad.

→ *Un fin en sí misma, y no un medio.* Para ser realmente eficaz deberá ser deseada por sí misma y no por otros motivos (facilitar un ascenso, dar ventajas, etc.).

→ *Orientada a los objetivos* del plan de empresa e irá evolucionando a la par que esos objetivos.

Tipos de formación

Cuando nos planteamos realizar formación —mezcla de teoría y práctica— para nosotros y nuestros colaboradores, se nos suele plantear una disyuntiva: ¿lo hacemos internamente o bien acudimos al exterior en busca de ayuda?

Formación interna

La formación interna es un recurso que no hay que dejar de considerar. Es habitual que el «jefe» u otros compañeros tengan experiencias y conoci-

Liderazgo

La capacidad de liderazgo del farmacéutico titular es un elemento esencial para abanderar con éxito una iniciativa de formación continuada en la oficina de farmacia. Santiago Álvarez de Mon, especialista en gestión de personas y organizaciones y profesor del IESE, ya apuntó en su día que liderar es, en el fondo, educar, y que la idea del liderazgo no puede despojarse de su dimensión ética porque liderazgo es una cuestión de carácter y un proceso que tiene mucho más que ver con la acción que con la palabra.

Juan José Almagro, director de Comunicación y Responsabilidad Social Corporativa de Sistema Mapfre, abundó también en esta cuestión en su magnífico libro *El reloj de arena*, para señalar 2 ideas clave:

- El líder no es siempre el más poderoso; es el que marca el camino y hace que los demás le sigan.
- El líder nace y, además, con formación, se hace.
- La herramienta más eficaz que el líder tiene para gestionar es la coherencia y el ejemplo personal.

También resumió en un decálogo las cualidades que, a su juicio, debe tener un buen líder:

1. Mente y visión global
2. Formación y capacitación
3. Información y, sobre todo, comunicación
4. Visión de futuro e iniciativa
5. Ejemplo y valores
6. Decisión/acción y equivocación
7. Delegación y supervisión
8. Humildad y compromiso
9. Empatía
10. Trabajar más que los demás

mientos que son de gran utilidad para los empleados, sobre todo para los más jóvenes. Muchas empresas suelen dedicar una parte del tiempo de los nuevos empleados al *training* o rodaje, de manera que los nuevos colaboradores puedan conocer directamente las formas de trabajo durante un tiempo razonable, y que esta tarea de

aprendizaje sea, inicialmente, su ocupación principal. Es bueno que este entrenamiento no se limite a las tareas que la persona va a realizar de forma principal, sino que incluya además una visión global de las tareas que realizan otros colaboradores, para que pueda entender las interrelaciones con las demás funciones que se re-

alizan en la empresa. Los empleados suelen valorar muy positivamente los períodos de entrenamiento: les permiten un aterrizaje «suave» en la empresa, les quita presión y lo consideran un signo de interés y de respeto hacia su persona.

Pero esto no es suficiente. Las farmacias grandes y las menos grandes pero que se asocian en grupos de ventas y servicios —farmacias que mejoran sus compras y sus ventas y comparten servicios como, por ejemplo, la formación— deberán contar con un programa de formación continuada, lo que conlleva contemplar ésta como un proceso más de la farmacia que hay que planificar y trabajar con una metodología clara si se desea obtener los mejores resultados. La formación del personal es un elemento que motiva, cohesiona y diferencia a la farmacia, al unificar la respuesta ante el mismo problema. Por ejemplo, si se elaboran protocolos de síntomas menores e indicación de medicamentos publicitarios, todos los miembros del equipo responderán de manera idéntica ante la demanda de los pacientes.

Formación externa

Cuando recurrimos a la formación a cargo de terceros, buscamos normalmente lo que internamente desconocemos o conocemos poco y mal y, por nuestra propia formación, suelen ser las materias relacionadas con la farmacia como empresa: planes de marketing, ventas, compras, selección de personal, gestión por categorías, etc. Deberemos ser cautos en no sobredimensionar lo que esperamos con este *outsourcing* formativo, porque corremos el riesgo de que nos pase como con esas ciudades que durante mucho tiempo anhelamos conocer y, una vez vistas, pensamos que no eran para tanto.

Lo ideal sería definir claramente qué queremos conseguir con la acción formativa. Por ejemplo: farmacia de 24 horas, con una gran superficie, un equipo en el que se detectan carencias de formación del equipo en técnicas de venta. En este caso es fundamental asegurarse de que el proveedor de formación tiene las competencias específicas de que queremos dotarnos, posee amplia experiencia en el tema concre-

to y puede demostrar que su acción formativa en ese campo en otras empresas ha provocado el cambio esperado en ellas.

En el caso concreto de la farmacia anterior podría ser una buena vía pedir un programa, una metodología y un presupuesto a diferentes empresas de las que tengamos referencias por nosotros mismos u otras personas, por publicaciones en revistas del sector, etc. Una vez estudiadas, optaremos por la que creemos más adecuada a nuestra empresa.

Evaluar al proveedor de formación externa

Para evaluar al proveedor de formación externa los parámetros fundamentales son la experiencia en formación, la calidad del método pedagógico que se aplica, la actitud del «profesor» y la implicación que muestre en el proceso de aprendizaje. Lo ideal sería un formador con experiencia que no haya perdido la ilusión de formar con el paso de los años. En cuanto a la metodología, deberá no aburrir a los participantes en el taller o seminario y eso se logra con cambios frecuentes entre actividades y teoría.

Asimismo, el formador deberá ser capaz de cambiar lo preparado en función de los participantes. Deberá ser capaz de improvisar sobre el guión previsto en la formación en función de cómo se desarrolle el taller o seminario y deberá jugar con personas individuales para lograr la atención y el progreso del grupo. No dejar participar a los asistentes provoca su aburrimiento, les hace pensar que sus aportaciones no son importantes y revela falta de madurez y versatilidad en el formador, que sólo se sabe «lo que trae preparado». Con un poco de oficio, es posible desviarse del camino y llegar a cubrir todos los contenidos que deben cubrirse. □

Bibliografía general

- Acosta JM. Marketing personal. Madrid: Esic Editorial; 1999.
- Almagro JJ. Érase una vez... jefes, jefazos y jefecillos. Madrid: Pearson-Prentice; 2005.
- Almagro JJ. El reloj de arena. Madrid: Pearson-Prentice; 2003.