



El color de mi cristal



**Santos
Aznar**

Farmacéutico
comunitario

s.aznar.000@micof.es @

“
**Debemos saber
si el equipo de
nuestra farmacia
está
cohesionado,
formado y con
una planificación
y distribución del
trabajo lo
bastante clara
como para
lograr el objetivo
de optimizar el
tiempo y evitar
la improvisación**

Tener claro qué hacer y cómo

¿Tenemos el personal adecuado en el actual contexto de crisis? Para responder a esta pregunta convendría analizar la situación general y cómo ésta afecta a la farmacia en nuestro país. En general, sufrimos, como cualquier ciudadano, la situación de crisis económica y las políticas de recortes como única solución aplicada por nuestros gobernantes al problema.

Si nos ceñimos al ámbito profesional nos encontramos con que en la farmacia comunitaria llevamos años soportando medidas administrativas para controlar el «gasto farmacéutico»: deducciones por tramos de venta, diversos reales decretos de bajadas de márgenes, otros decretos que actúan sobre el precio de referencia de medicamentos... En definitiva, medidas economicistas que, por un lado y hasta hace bien poco, sólo repercutían en la farmacia comunitaria y la distribución, y por otro, nunca acaban de solucionar el problema del uso racional del medicamento en este país. Si a todo lo dicho añadimos que hay comunidades autónomas que están en quiebra y que han encontrado la solución a su problema haciendo dejadez de sus obligaciones de pago (algo que los farmacéuticos valencianos venimos sufriendo años), es fácil concluir que la sostenibilidad y, en algunos casos, la viabilidad de la farmacia se ve muy comprometida. Según el informe del observatorio de políticas farmacéuticas de enero de 2014 publicado por el MICO de Valencia, el margen bruto queda entre 7,9 y 5,95 antes de impuestos y dependiendo del volumen de ventas y deducciones. En el mismo documento, se hacen unas previsiones para los próximos meses en el sentido de «que se producirá una normalización en las ventas, hasta la aparición del real decreto de precios de referencia (otro más) que tramita el Gobierno. El descenso de ventas hará que el margen bruto y neto de las farmacias valencianas continúe

descendiendo, lo que pone en riesgo la inversión y el empleo». Además, me gustaría resaltar que, en este momento, la farmacia está en una encrucijada en la que no se tiene claro hacia dónde se dirige la profesión. Éste es otro problema añadido, aunque con la ventaja (o no) de que la solución depende de nosotros y del camino que decidamos tomar.

Para responder a si tenemos el personal adecuado para hacer frente a esta situación, deberíamos conocer, por una parte, la situación económica y financiera de cada farmacia y su capacidad para mantener el personal necesario, así como los objetivos profesionales a los que aspira el farmacéutico; y por otro, que considero fundamental, saber si el equipo de nuestra farmacia está lo suficientemente cohesionado, formado y con una planificación y distribución del trabajo lo bastante clara como para lograr el objetivo de optimizar el tiempo y evitar la improvisación, premisas absolutamente imprescindibles en la actual coyuntura. Para lograrlo, deberíamos poner en marcha diversas acciones, como, por ejemplo, manuales de procedimientos que abarquen todos los trabajos en la farmacia (maldita burocracia), protocolos de dispensación para síntomas menores («deme Vd. algo para...»), trípticos de información sobre temas que se consideren susceptibles de educación sanitaria, sistemas de búsqueda de información... En resumen, una serie de herramientas para que cada miembro del equipo tenga claro cómo y qué debe hacer.

Actualmente, tenemos a nuestro alcance multitud de cursos de gestión integral que nos pueden ayudar, en caso de que sea necesario, a adecuar el funcionamiento de nuestra farmacia a estos malos tiempos. ●

En el actual contexto de crisis, ¿tenemos el personal adecuado?

Decisiones basadas en hechos y posibilidades reales

Dar una respuesta a esta pregunta implica hacerse nuevas preguntas y dejar que sean las respuestas las que nos lleven a la conclusión.

Es imprescindible conocer el entorno de nuestra farmacia. En primer lugar, el social: ¿cómo es nuestro barrio o población y cómo ha variado con la situación económica actual? ¿Cuál ha sido su evolución demográfica? En segundo lugar, el político-sanitario y lo que conlleva en cuanto a la orientación de la farmacia, para ofrecer y prestar servicios de calidad al sistema, a clientes colectivos como las mutuas e individuales. En tercer lugar, las características de nuestro equipo y nuestra organización interna del trabajo. Y por último, la economía personal.

Una vez analizado el entorno, como titulares, debemos preguntarnos cómo nos enfrentamos al cambio, a saber: negarnos a cualquier cambio, esperando que todo vuelva a ser como fue antes y, entretanto, resistir el envite económico, político y social. Inhibirse y esperar a que cuando las Administraciones y la sociedad se establezcan nos informen de sus necesidades, y desear que continúen contando con nosotros. Intentar adaptarnos a los cambios de políticas sanitarias y sociales para intentar estar siempre lo más alineados con sus necesidades. Las tres opciones, negarse, inhibirse o adaptarse, entrañan riesgos e incertidumbres.

Otro aspecto relevante es nuestra economía: ¿qué y cuánto podemos invertir en recursos humanos? Para decidirlo, lo más adecuado es plantearlo con el asesor contable o fiscal y decidir qué porcentaje de nuestro beneficio bruto (ventas-compras) es prudente dedicarle.

Si decidimos que debemos realizar cualquier cambio, el trabajo continúa. Debemos analizar a cada persona del equipo en sus capacidades, su voluntad de aprendizaje, de desenvolverse en un entorno cambiante de forma constante y, lo más importante, su capacidad

de visualizar y asumir que debe cambiar el rol de su trabajo, pasando del actual de dispensador y consejero a otro que además incorpore los de implicarse en la mejora de la salud, el uso racional del medicamento y la formación en hábitos saludables entre otros, que nos convierta en la primera línea de acción del sistema sanitario para el ciudadano sano, enfermo crónico o agudo.

Conocidas las características individuales, deberemos evaluar la cultura del equipo, es decir, cómo se interrelacionan entre ellos y con los clientes.

Ahora, conviene analizar nuestros procesos internos y decidir si son todo lo eficientes que pueden ser. Si no lo son, rediseñemoslos cuantas veces sea necesario hasta lograrlo, en un proceso de mejora continua. Y simultáneamente, decidamos qué características personales deberá tener quien los desempeñe.

Finalmente, con los resultados de los análisis anteriores, asignaremos al equipo actual cada tarea o proceso, buscando alinear las características de la persona o las personas que lo desempeñen con las necesidades de dicha tarea.

Para aquellas personas que no encajen o que no sean necesarias, es oportuno diseñar con nuestros asesores una salida que tenga en cuenta dos aspectos: que son personas que nos han ayudado a llegar hasta aquí y que merecen que les expliquemos los motivos de salida de forma clara y siempre centrados en nuestros objetivos y no en su persona.

Ahora dispondremos de una planificación y análisis que nos permitirá obtener la respuesta a la pregunta inicial y tomar decisiones basadas en hechos y posibilidades reales, y no en impresiones o creencias.

Así pues, dar respuesta es decidir qué farmacia queremos, para quién, por qué y cuánto podemos invertir en ello. ●



Antonio Torres

Farmacéutico comunitario. Presidente de la FEFAC, empresarial de Cataluña

@ fefac@fefac.cat

Dar respuesta es decidir qué farmacia queremos, para quién, por qué y cuánto podemos invertir en ello



ENTRA EN LA WEB Y COMÉNTALO

personalfarmacias