

## ● Especial gestión

Diana Gavilán

Profesora de Comercialización  
e Investigación de Mercados.  
Universidad Complutense de Madrid.  
*Marketing advisor*  
(diana@soleste.es)

# «Employer branding»: *marketing* para comprometer al equipo con la farmacia

“El reto del gestor de la farmacia es atraer y comprometer a sus “clientes internos”»

### ¿Marketing o recursos humanos?

La mayoría de los gerentes de oficinas de farmacia tienen asumida una diferencia muy aguda entre todo lo que se refiere a la venta y la relación con los clientes, que consideran tareas de *marketing*, y la gestión de las personas, formación, retribución, etc., a lo que se refieren como recursos humanos.

También es habitual que se tenga la percepción de que obtener buenos resultados con ayuda del *marketing* es «factible», es algo alcanzable. El *marketing* se puede aprender y, más o menos, funciona. Sin embargo, la gestión de personas es diferente y las dificultades que esto entraña son muy superiores. Prevalece la idea de que no hay forma de conseguir un equipo comprometido y que reme en



©stylephotographs/123RF

la misma dirección. Y si se consigue, es un equilibrio inestable que dura poco. Emergen dudas sobre si se paga de manera adecuada, si deberían ponerse objetivos e incentivos, y se buscan insistentes soluciones con poco éxito. Liderazgo, gestión de conflictos, retribución variable... son temas en la mesa de trabajo de muchos titulares.

Pues bien, los buenos resultados cosechados por el *marketing* hacen que hoy tengamos un punto de vista diferente y novedoso.

### Cientes externos y clientes internos

Si tienes clientes satisfechos, piensa qué es lo que has hecho para lograrlo. Si has desarrollado con éxito el área de parafarmacia, piensa en las estrategias y tácticas que te han ayudado. Con seguridad, los clientes se van satisfechos y vuelven porque disfrutaban de una buena experiencia de compra. Se han sentido bien atendidos, han encontrado y comprado algo que merecía la pena, y al precio adecuado...

Bien, pues ahora piensa que las personas cuando son clientes no son distintas a cuando trabajan en nuestro equipo. Lo que hacemos para atraer, comprometer y fidelizar a nuestros clientes es muy similar a lo que tendríamos que hacer para tener un equipo comprometido y leal.

En los últimos años, hemos observado el gran cambio que está dando la clientela de la farmacia y, aunque con esfuerzo, estamos consiguiendo adaptarnos a un cliente más exigente, más formado, que compara y que es más difícil de fidelizar, pero al que hemos sabido captar gracias al rediseño de la zona de ventas, a una mejora del surtido, a una estrategia de precios más competitiva y sobre todo a la incorporación de la experiencia en la farmacia. Son cada vez más las farmacias que han creado auténticos espacios de venta entorno al concepto de salud y bienestar, con características diferenciales en cuanto a la forma de atender y asesorar a cada cliente. Son farmacias que tienen un estilo propio con el que atraen, comprometen y fidelizan a sus clientes.

Sin embargo, esta adaptación a los cambios de la clientela no ha tenido lugar de forma paralela, ni con la misma pasión, para atender a los cambios que también han experimentado las personas que forman parte del equipo. No es raro oír, con tono de disgusto, lo difícil que es comprometer al personal joven, lo diferentes que éstos son respecto a las generaciones anteriores o que no hay forma de tener al equipo contento. Y es que las personas que trabajan con nosotros también han cambiado. Sus expectativas, deseos y aspiraciones son otras. Quieren trabajos más estimulantes, más enriquecedores, más flexibles, y diferencian su vida privada de su vida laboral con más énfasis.

El problema es que el interés o la agudeza con la que se ha atendido el cambio de los clientes no se ha practicado para atender el cambio de los colaboradores.

Hemos aprendido que el cliente es el anfitrión, el centro de la actividad en la farmacia, el protagonista de los proce-

sos..., pero a nuestros empleados (¡qué palabra tan horrible!) a duras penas les vemos como colaboradores, y mucho menos como socios, cuando son ellos los que «hacen» gran parte de la experiencia en la farmacia. No hemos puesto el mismo interés en unos y en otros. Queremos clientes felices, satisfechos, que disfruten en la farmacia, pero con empleados a los que no miramos con muy buenos ojos si nos dicen que quieren un trabajo que les estimule, enriquezca y, ¿por qué no?, que les divierta.



**Hemos aprendido que el cliente es el anfitrión, el centro de la actividad en la farmacia, el protagonista de los procesos..., pero a nuestros empleados a duras penas les vemos como colaboradores, y mucho menos como socios»**

Hay un hecho visible. Los gestores de oficinas de farmacia, y de cualquier negocio, saben que la venta no puede realizarse toda en promoción, y que con la promoción se consiguen resultados hoy, pero no es la clave para fidelizar a la clientela. Entonces ¿por qué pensamos que la estrategia promocional sí va a funcionarnos con las personas del equipo? Los incentivos en la retribución son lo que la promoción a las ventas. Si haces un esfuerzo X, te doy un dinero Y. Si está bien planteado, igual que una buena promoción, funcionará hoy, pero ¿de verdad pensamos que con eso nuestros colaboradores van a estar más comprometidos? La respuesta es rotundamente no.

Necesitamos adoptar un nuevo punto de vista: la esencia de las estrategias que han servido para fidelizar y conseguir una clientela comprometida con la farmacia es muy parecida a la que puede ayudar a conseguir una plantilla comprometida. Todos son personas, todos han evolucionado y, aunque adopten roles diferentes, unos dentro y otros fuera de la farmacia, no dejan de ser lo mismo: clientes que aspiran a vivir una experiencia óptima (de compra o de trabajo), una experiencia que merezca la pena.

En estos términos, el reto del gestor de la farmacia es atraer y comprometer a sus «clientes internos». Y la buena noticia es que sabemos mucho de lo que hay que hacer para atraer, comprometer y fidelizar clientes.

### «Employer branding»

Este cambio de enfoque se ha convertido en un área puntera de conocimiento en el que se trabaja a nivel académi-

co y profesional, y que se conoce como construcción de marca empleadora o, como se denomina en inglés, *employer branding*.

Representa la aplicación de estrategias de *marketing* al ámbito de las personas. Y como el objetivo del *marketing* no es otro que comprometer al cliente con nuestra marca, el nombre empleado asimila esa idea, pero ahora la marca no es un producto de consumo sino la organización para la que se trabaja.

Hablamos de comprometer a nuestros «clientes internos» con la farmacia para la que trabajan.

### Comprometer al cliente, cuando el cliente es interno

Compromiso es estar dispuesto a hacer para que una relación perdure. Cuando uno de nuestros clientes internos (colaboradores o socios, como prefieras llamarlos) pone su empeño para que la farmacia vaya bien, el trabajo salga adelante y los clientes externos queden satisfechos, sabemos que estamos ante una persona comprometida con la farmacia. Queremos personas comprometidas con la farmacia. Ése es nuestro reto y nuestro objetivo.

Vamos a profundizar un poco en esto porque, si bien es importante que las personas estén comprometidas, para un gestor lo es tanto o más que pueda accionar ese compromiso, es decir, que pueda adoptar medidas concretas para que las personas se comprometan. La cuestión es que el compromiso puede ser de diferentes tipos y no todos son «accionables» para un gestor.

Hay un tipo de compromiso conocido como normativo que sin duda es beneficioso para la farmacia: «Me esfuerzo porque es mi deber», pero que es muy poco «accionable». ¿Qué sucede si una persona de mi farmacia no tiene asumida esta idea del deber? ¿Cómo podemos conseguir que una persona del equipo sienta el deber? De ninguna manera. Esa idea se adquiere a lo largo del proceso de socialización y de aquello hace ya tiempo.

Tampoco el compromiso pragmático resulta de gran utilidad para la farmacia: «Estoy aquí porque lo necesito, para pagar la hipoteca, la letra del coche o llegar a fin de mes». Esto conduce a un desempeño generalmente cercano al mínimo exigible para que el trabajo salga adelante y la relación se mantenga. En términos coloquiales, es pan para hoy y hambre para mañana.

El único tipo de compromiso «accionable» desde la gestión y con gran impacto en el desempeño es el compromiso afectivo: «Quiero que la farmacia en la que trabajo vaya bien, quiero hacer cosas para que progrese», y el motor de este deseo es el vínculo afectivo entre la persona y la organización.

¿Y por qué razón algunas personas desarrollan este tipo de vínculo afectivo? ¿Cómo puede un gestor actuar para potenciar este compromiso? Respuesta rápida y compleja: las personas se comprometen afectivamente con los trabajos



©Dmitry Kalinovsky/123RF

“ Si bien es importante que las personas estén comprometidas, para un gestor lo es tanto o más que pueda accionar ese compromiso, es decir, que pueda adoptar medidas concretas para que las personas se comprometan »

que merecen la pena. Hay muchos factores que, de forma genérica, hacen que un trabajo «merezca la pena»: un buen jefe, un buen equipo, un buen espacio de trabajo...; la relación de aspectos es muy numerosa, pero de todos ellos hay uno especialmente interesante: un trabajo que merece la pena es un trabajo que se vive como una experiencia óptima, que produce gratificación. Y esto se transforma en compromiso afectivo cerrando el círculo.

### Compromiso, estado de flujo y rendimiento de la farmacia

Cuando vivimos el trabajo como una experiencia óptima, se dice que estamos en «estado de flujo».

*Flow* o «estado de flujo» ha sido descrito por el investigador norteamericano M. Csikszentmihalyi como «un estado en el que la persona se encuentra completamente absorta en una actividad para su propio placer y disfrute, durante la cual el tiempo vuela y las acciones, pensamientos y movimientos se suceden unos a otros sin pausa. La persona está en flujo cuando se encuentra completamente absorbida por una actividad durante la cual pierde la noción del tiempo y con la que experimenta una enorme satisfacción».

De forma popular es lo que se siente cuando se disfruta del trabajo, cuando el trabajo te divierte. Un trabajo capaz de suscitar este estado es un trabajo que podríamos llamar «transparente» porque:

- Están claros los objetivos: existen, los conocemos y los comprendemos. No tener objetivos de trabajo y asumir



©LIU MING/pedrosek/123RF

## “ Las personas se comprometen afectivamente con los trabajos que merecen la pena ”

que para las personas es suficiente con venir a trabajar, con estar en la farmacia, es una forma de empobrecer el trabajo y de privar del logro necesario para el bienestar.

- Están claros los modos: las personas saben cómo deben hacer las tareas. Unas veces son libres para elegir cómo lo harán, otras veces existen unos protocolos exactos y definidos, pero lo que no suscita duda alguna es que hay un criterio de actuación y se dispone de las habilidades para ejecutarlo. Sin ello se produce una ambigüedad que desemboca en la confusión y el malestar.
- Está claro «mi» resultado: la persona es plenamente consciente del efecto que producen sus esfuerzos, los conoce y sabe que sus jefes los reconocen.

Y además es un trabajo donde no me siento solo y formo parte activa de un equipo.

Algunos trabajos reúnen por naturaleza estas condiciones, como sucede con los trabajos de los deportistas o los artistas. Se sabe que hay que ganar una carrera, se adquiere formación a través del entrenamiento, se sabe el tiempo que se tarda en llegar a la meta, y si se llega antes o después que los demás corredores. Estos trabajos comportan un elevado nivel de compromiso en las personas, y es raro encontrar un corredor que corre sólo para llegar. Pero claro, no todos los trabajos son tan estimulantes, algunos hay que hacerlos atractivos, hay que enriquecerlos de manera que puedan convertirse en generadores de experiencias óptimas. Su reto cuando gestiona a personas es éste: convertir el trabajo de su equipo en una tarea con la que puedan «fluir».

Y no se confunda. Un trabajo sin objetivos, donde las personas se mueven con total libertad y sin recibir información sobre su desempeño, no les hará fluir. Estarán tranquilos, puede que aparentemente contentos, pero ¡sin logro no hay *flow*!

Llegados a este punto, tal vez se plantee si esto del *flow* es un objetivo en sí mismo, es decir, si conseguir que su equipo disfrute del trabajo tendrá algún impacto en el desempeño en la farmacia. La respuesta, como no puede ser de otro modo, es afirmativa. Pero ¿dónde se apreciará este impacto? Gracias a las experiencias óptimas, las personas se comprometerán afectivamente con la farmacia, con lo que observaremos algunos de los siguientes síntomas:

1. Proactividad.
2. Entusiasmo por la farmacia.
3. Recomendación entre quienes les rodean (¡y piense que en la red nos «rodean» muchos!).
4. Consumo de los productos de la farmacia con el consiguiente impacto en el aprendizaje y la experiencia con el producto.
5. Lealtad hacia la farmacia.

Y por supuesto, estos resultados repercutirán también en el cliente externo, que vive experiencias de compra memorables, lo que genera clientes satisfechos y relaciones duraderas y nuestro gran objetivo: compromiso con la farmacia.

¡Buena suerte! ●

### Bibliografía

- Csikszentmihalyi M. *Flow: The psychology of optimal experience*. Nueva York: Harper and Row, 1990.
- Gavilán D, Avelló M. «Employer brand attraction»: claves para atraer talento. *Investigación y Marketing*. 2011; 112: 30-35.
- Gavilán D, Avelló M. «Employer branding» ¿encima o además? *Capital Humano*. 2011; 258: 56-57.
- Gavilán D, Avelló M, Fernández-Lores S. «Employer branding»: la experiencia de la marca empleadora y su efecto sobre el compromiso afectivo. *Ad Reserach*. 2013; 7(7): 58-75.
- Gavilán D, Avelló M, Fernández-Lores S, de Andrés E. Un trabajo para disfrutar. *Capital Humano*. 2015; 295: 14-15.