

# 9

## Cómo retribuyo y motivo al equipo

Jordi Corona



Puntos claves según el autor

### Introducción

Cuando me dirijo a la farmacia por la mañana, de vez en cuando me acerco a los comercios que están alrededor. Observo a los frutereros preparando la exposición de sus productos de la manera más atractiva posible, cómo acondicionan la tienda de ropa, cómo otras farmacias se preparan para iniciar el día... Me gusta observar esta actividad y percibir el estado de cada persona, de cada equipo, cómo se respira ese comienzo o rutina matinal intuyendo así su grado de motivación y compromiso en su trabajo. Una vez los comercios ya han abierto, sigo intentando descubrir su estado de compromiso y su actitud, el respeto entre los colaboradores, la coordinación entre el equipo, el buen ambiente, en definitiva, su proceder en el trabajo. O quizás observe lo contrario, su apatía, la descoordinación...

En resumen, y lo que es más importante, cómo se refleja esa actitud en sus caras, su sonrisa y simpatía, en su buen hacer y en el trato con el cliente, con el objetivo que éste salga de la tienda con la satisfacción de haber recibido un buen trato y habiendo cubierto sus necesidades.

Y cuando llego a la farmacia, la comparo con todo lo que he observado.

Es un ejercicio muy constructivo que hago periódicamente y que me permite ver la realidad o el punto de vista del cliente que entra en mi farmacia. Busco lo que transmite mi equipo, como si fuera un cliente más. Si encuentro sensaciones positivas estaré satisfecho. En caso contrario deberé preguntarme por qué, y buscar, sin duda, una solución. Debemos tener algo muy claro: la motivación, la implicación y el compromiso del equipo es la base del negocio, es la imagen del negocio y el cliente decide en gran parte ir a una u otra farmacia por su forma de trabajar, su trato, su consejo y su empatía.

Una buena motivación y productividad de los colaboradores es lo que anhelamos en la farmacia. Hay diferentes caminos para llegar a este fin. Algunos, con un resultado de éxito casi inmediato, sin duda, pero lo

que interesa realmente es que la motivación tenga su origen en un buen ambiente de trabajo, que cada uno de los colaboradores tenga la oportunidad de sentirse a gusto, que pueda disfrutar de lo que hace y que la relación entre compañeros sea de respeto, colaboración y cordialidad. De esta manera, la motivación y la productividad se consolidan.

Muchos compañeros titulares piensan: «quiero implantar una retribución variable en mi farmacia para aumentar la motivación de mi equipo».

La implantación de un plan de incentivos permite aumentar la rentabilidad, pero por sí sólo no aumenta la motivación. Sirve para que los colaboradores rindan, pero quien quiera además conseguir un equipo motivado y un buen ambiente de trabajo, deberá trabajar otros puntos antes de empezar a poner en práctica esa medida.

Instaurar los incentivos en un equipo poco motivado, sin una colaboración entre compañeros, es querer obtener resultados inmediatos con el peligro de que a largo plazo puedan originarse conflictos entre compañeros, entre colaborador y titular y, lo que es peor, un mal ambiente.

## **Construir desde el primer minuto con el equipo**

Antes de tomar ninguna decisión en la farmacia como gerente estuve dos meses realizando todas las tareas propias de la farmacia para aprender el cómo y el porqué de cada función. El objetivo era obtener la máxima información y conocer la farmacia en todas y cada una de las responsabilidades que conlleva.

Una decisión que tomé tras esos dos meses fue tratar de mejorar y optimizar los diferentes procesos. La decisión fue acertada, pero no el método que utilicé.

Empecé a trabajar y protocolizar muchas de las tareas realizando cambios que mejorarían la logística de la farmacia. Los comunicaba, y explicaba la necesidad de su implantación, pero el resultado no fue el esperado ya que el equipo no estaba interesado en incorporar los cambios propuestos. Tras un tiempo, los cambios se diluyeron y se volvió a los procedimientos de siempre.

Hice bien en recabar información y trabajar para mejorar los procesos, pero el error fue no tener en cuenta la opinión del equipo. No participaron en el cambio, se lo encontraron hecho de un día para otro. Por lo tanto, el cambio era mío, no del equipo.

Así pues, establecí un método diferente de trabajo que aún perdura donde la opinión de los colaboradores es importante, y donde tienen la oportunidad de mostrar su potencial y creatividad, para que sean aprovechados en la construcción de cualquier proyecto.

Si en los cambios o nuevos proyectos de la farmacia el equipo participa desde el primer minuto, conseguimos tres grandes beneficios:

1. La creatividad y la aportación de ideas es mucho mayor y el proyecto es más completo.
2. Aumenta la motivación y la complicitad del equipo.
3. El cambio se integra de una manera más rápida y natural en el conjunto de la farmacia. El equipo lo percibe como suyo.

Este método supone trabajo en equipo, y para que un grupo de personas trabaje de una manera eficiente es fundamental la comunicación y la coordinación. Y es imprescindible una metodología e instaurar varios tipos de reuniones.

## **Comunicación y coordinación: tipos de reuniones**

En la farmacia tenemos instaurados tres tipos de reuniones. Cada una tiene una función específica.

### **Colaborativas/talleres**

Son reuniones periódicas a las que asiste parte del equipo o la totalidad, y están clasificadas según el proyecto a construir, función o responsabilidad. A modo de ejemplo: servicios, recepción, mostrador, categoría fitoterapia, etcétera.

Estas reuniones están planificadas anualmente, con una periodicidad determinada y unos asistentes previstos. En ellas se construye, se mejora un proyecto o se realiza el seguimiento de una responsabilidad específica en la farmacia. Son reuniones bidireccionales y muy participativas. En ellas, cada uno de los colaboradores puede expresar sus ideas y aportar mejoras. De esta manera potenciamos la autorrealización y el compromiso del equipo. A su vez, los cambios decididos en la reunión son más completos, más creativos y más consolidados, porque son cambios que se realizan entre todos y, por lo tanto, son del equipo en su conjunto.

Los pasos de la reunión son:

- Repasar la reunión anterior y su evaluación (acta): revisamos si el proyecto ha avanzado respecto a la reunión anterior tal como habíamos propuesto y comprobamos si estos cambios han dado sus frutos.
- Aportamos nuevas ideas y proyectos.
- Consensuamos las conclusiones.
- Asignamos tareas: es algo indispensable. Una reunión nunca debe terminar sin este apartado. Su ausencia provoca que todo quede en el aire y que probablemente en la siguiente reunión las cosas no hayan variado mucho.

La relación de tareas para un proyecto se detallan en una tabla donde se van anotando a medida que van surgiendo. Las tareas se distribuyen entre el equipo de manera que cada tarea tiene un responsable asignado.

Marcamos el día de inicio de la tarea, el día que consideramos que debe estar terminada y el estado en que se encuentra. También marcamos la fecha en que la tarea se ha completado realmente.

Los estados de las tareas son: No Iniciada, Iniciada, Retrasada, Anulada y Completada. Para la gestión de tareas es conveniente disponer de una tabla dinámica donde los componentes del proyecto pueden actualizar los estados de la tarea y anotar observaciones. En cualquier momento cualquier persona del equipo puede comprobar, revisando la tabla, el estado del proyecto, qué tareas están iniciadas, cuáles están retrasadas y quién es el responsable de cada una de ellas.

La gran ventaja es que no se deja ningún detalle en el aire y cada tarea tiene un nombre y un plazo para realizarla. La comunicación y coordinación de los miembros del equipo del proyecto es la adecuada. En la siguiente reunión se revisa la tabla.

Una variación de estas reuniones son los talleres que realizamos en la farmacia desde hace unos años. Surgieron de la necesidad de protocolizar la venta. Los objetivos de esta protocolización de la venta eran tres:

- Ofrecer al cliente/paciente un consejo más profesional y homogéneo.

- Descubrir las necesidades de los clientes con una venta proactiva (somos nosotros quienes preguntamos y no esperamos a que lo haga el cliente).
- Aumentar la rentabilidad de la venta.

El origen de los talleres parte de una anécdota que vivimos: Uno de nuestros propósitos era la protocolización de la venta y con este fin mi hermana y yo elaboramos entre los dos más de 40 protocolos. Estábamos orgullosos de nuestro trabajo e impacientes por ponerlo en marcha. Así que reunimos al equipo y les comunicamos el cambio que necesitaba la farmacia en el punto de venta y les mostramos nuestro trabajo: los 40 protocolos.

La mayoría de ellos los colgamos en la pared de la rebotica para que se pudieran consultar. El resultado fue un fracaso. Si pretendíamos que de un día para el otro el equipo cambiara su manera de trabajar, de dispensar y memorizara todos los protocolos no lo conseguimos. Estábamos exigiendo demasiado al equipo y, lo más importante, como el equipo no había participado en el cambio lo percibió como algo impuesto, obligado, no lo veían necesario y muy probablemente pensaban por dentro: «otro cambio del jefe... bueno ya se le pasará».

El problema radicaba en la metodología. Tras varios intentos infructuosos llegamos a la conclusión que los protocolos debían ser algo de todo el equipo. Por este motivo decidimos implementar otro método basado en los talleres. El procedimiento de un taller es el siguiente:

- El titular decide y comunica qué tipo de ventas vamos a trabajar: de temporada, de patologías crónicas, de alguna categoría en concreto...
- Entre todos proponemos los productos y las categorías más comunes e interesantes a trabajar.
- Se escogen 3 de las propuestas.
- Trabajamos en común la protocolización.
- Sesión de *role play* con los productos escogidos

El equipo sale del taller con un trabajo realizado en común y listo para aplicar. Los resultados son sensacionales.

Otro punto clave fue ir paso a paso y que éstos fueran firmes. De cada taller obtenemos tres protocolos y en el siguiente trimestre se practican esas ventas hasta consolidarlas. En el siguiente trimestre realizamos otro

taller incorporando tres protocolos más y así vamos añadiendo productos de una forma escalonada.

### **Reuniones motivacionales**

Las reuniones motivacionales son individuales con cada miembro del equipo. Evidentemente, el diálogo y la comunicación existe en el día a día, pero son muy constructivas las reuniones personales ya, sea en la misma farmacia o tomando un café.

Es aquí donde damos la oportunidad al colaborador de expresarse y de conocer cómo se encuentra en la farmacia, compartir sus resultados individuales y corregir y potenciar acciones.

El objetivo es que sean reuniones constructivas y que el colaborador salga de ellas con una actitud positiva. Si debemos corregir acciones anteriores o mejorar ciertos aspectos individuales, el enfoque debe ser siempre sobre las acciones y nunca sobre su persona, ya que si lo hiciéramos estaríamos evaluando su personalidad y éste no es el objetivo, aparte de que es complicado que saque algo positivo de ello. Sin embargo, si nos centramos en la parte visible del individuo, sus acciones y cómo corregirlas, obtendremos algo más constructivo.

No es lo mismo decir «eres un irresponsable» que «tu acción de ayer fue irresponsable», o «no eres una persona amable» que «no estás siendo amable con los clientes».

### **Reuniones de comunicación interna**

Son reuniones a las que asiste todo el equipo y que sirven para comunicar cambios en la farmacia o informar sobre diferentes aspectos de la misma.

Se comunica cualquier tipo de noticias, intentando que sean lo más unidireccionales posibles ya que son puramente informativas.

Algunos colaboradores pueden percibir como una amenaza los cambios que decide la farmacia. Todo individuo que se encuentra frente a un cambio que considera negativo «evoluciona» y va percibiendo el cambio de distintas maneras según el tiempo que ha transcurrido desde el momento en que tuvo conocimiento del mismo. Esta evolución se denomina «curva de resistencia al cambio». Así pues, en el momento de comunicar un cambio que no sea del agrado del equipo, preguntarles qué les parece y entrar en debate resulta infructuoso, porque muy probablemente los comentarios u opiniones serán críticos y pueden llevar a un calle-

jón sin salida. Lo que intentaremos es razonar los cambios de una manera constructiva y aclarar dudas. Podremos entrar en un debate pero lo más eficaz es convocar ya una segunda reunión para que nuestro equipo esté en otra fase de la mencionada curva donde cada uno de los colaboradores habrá empezado a aceptar la nueva situación.

Entre reunión y reunión deben realizarse reuniones personales con los más allegados para que colaboren en la aceptación del cambio. Y al cabo de una o dos semanas debemos realizar otra reunión para seguir hablando del tema. En ese momento, el diálogo será más constructivo y podremos conseguir que nuestro equipo llegue al nivel inicial de motivación o incluso superior.

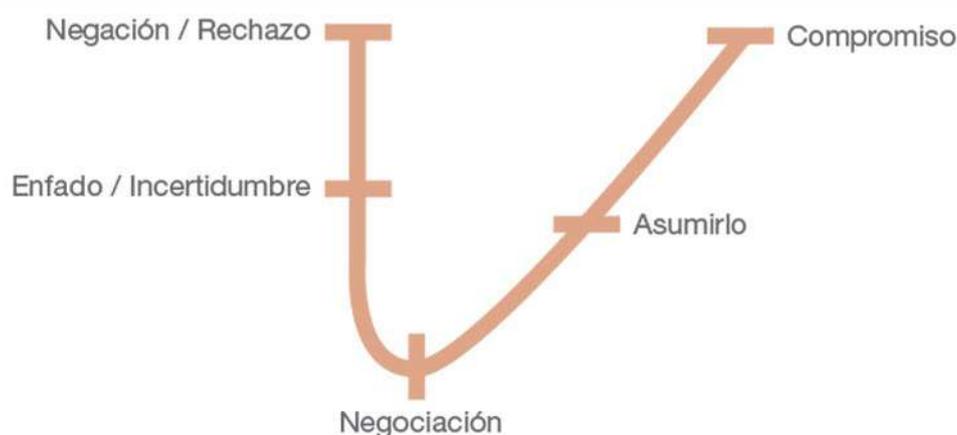


Figura 9.1. Curva de resistencia al cambio.

## Sistema de Retribución Variable (SRV) y plan de incentivos

### ¿Por qué una retribución variable?

La retribución variable es una herramienta muy útil para mejorar diversos aspectos de la farmacia. Si queremos implantarla debemos preguntarnos en primer lugar el motivo, qué queremos conseguir con ello.

Las respuestas más comunes son:

- Aumentar la motivación e implicación del equipo
- Aumentar la rentabilidad de la farmacia.

El SRV es un sistema para ayudar a incrementar la motivación, pero no debemos confundirlo con una posible solución para mejorar un equipo desmotivado y desunido. Antes se deben trabajar otros aspectos para consolidar una base con un equipo suficientemente estable, cohesionado y motivado. El SRV nos dará un plus para que la motivación sea mayor y también para que el rendimiento general de la farmacia y el individual de los colaboradores aumente.

Un SRV es una herramienta que permite hacer muchas cosas más:

- *Orientar el esfuerzo del equipo a la estrategia o a los intereses de la farmacia:* es quizá el motivo más importante. Incentivaremos aquellos indicadores que permitan conseguir el objetivo principal de la farmacia y, por lo tanto, lo que conseguimos es dejar más patente al equipo hacia donde debemos ir.

El SRV no pretende sustituir esta comunicación sino reforzarla para conseguir una mayor eficacia en la consecución de los objetivos, ya que el equipo reacciona de una manera más rápida y concreta.

- *Identificar rápidamente desviaciones del objetivo:* cuando implementamos un SRV una de las tareas imprescindibles es realizar el seguimiento, analizar y valorar los objetivos. Ya veremos más adelante que lo haremos con unos indicadores que nos permiten no solo evaluar el equipo y a cada uno de sus componentes sino también si vamos por buen camino y nos acercamos a los propósitos que se ha marcado la farmacia. Sabremos constantemente en qué situación nos encontramos, podremos rectificar con mucha más antelación, y seremos más ágiles y eficientes ante los posibles contratiempos.
- *Identificar los miembros del equipo que más aportan a la farmacia:* cuando valoramos la productividad de cada uno de los colaboradores muchas veces nos basamos en sensaciones, pero cuando lo hacemos con datos objetivos podemos llevarnos más de una sorpresa, tanto positiva como negativa.

Evaluar la efectividad por colaborador de manera objetiva es otra función que nos aporta el SRV. Habitualmente nos encontramos tres actitudes de los colaboradores frente a la instauración de un SRV:

- Los que más se involucran en el proyecto, son los que consiguen buenos resultados y, por lo tanto, aportan más beneficio o rendimiento a la farmacia.

Este grupo suele estar integrado por los que se adaptan mejor al cambio, los que están motivados y los que tienen una mayor facilidad para conseguir los objetivos.

- Los que tienen dificultades para el cambio y para conseguir buenos resultados, pero tienen interés por conseguirlos.

Suele ser el grupo más numeroso y el más importante, o al menos el que debemos tener más en cuenta y al que tenemos que hacer un seguimiento constante.

La finalidad del SRV es aumentar la motivación e implicación de todo el equipo, no sólo de parte de él. Si sólo conseguimos un aumento motivacional en la mitad de los colaboradores y en el resto el resultado es el contrario, tendremos un equipo desunido y, por lo tanto, habremos fracasado.

Es en este colectivo donde las reuniones motivacionales anteriormente comentadas tienen una vital importancia. Sus miembros quieren conseguir los objetivos pero no saben cómo y, por tanto, necesitan de nuestra ayuda, tanto anímica como de formación. Debemos conseguir que la base del equipo consiga unos buenos resultados para obtener una motivación general.

- Los que tienen poco interés en involucrarse en el cambio o proyecto. Posiblemente encontraremos personas que no conseguiremos que sepan o quieran adaptarse a los nuevos cambios. Intentaremos recuperarlos al igual que al colectivo anterior, pero si no es así, llegaremos a la conclusión de que estas personas no tienen cabida en el equipo.

### **Claves antes de implementar un SRV**

Antes de empezar un SRV deberemos tener en cuenta varios puntos que son imprescindibles:

- Identificar claramente cuáles son las prioridades de la farmacia y, por lo tanto, qué vamos a incentivar.
- Escoger bien los Indicadores (KPIs) acorde a las prioridades marcadas y saber cómo calcularlos. Es más, el titular debe entrenarse en estos cálculos y estar seguro de que podrá determinarlos de una manera ágil, para que el equipo tenga los informes mensualmente.

- Decidir qué ponderación tendrá cada uno de los indicadores.
- Realizar una primera reunión para comunicar la instauración de la retribución variable, donde se razonará su necesidad, las bases de retribución y sus condiciones.
- Realizar una segunda reunión una semana después (recordemos la curva de resistencia al cambio), ya más participativa, para aclarar dudas y escuchar aportaciones.
- Entrenar al equipo. Es algo indispensable. No podemos exigir un cambio de método o manera de trabajar del equipo si no lo formamos. Podemos tener un equipo motivado e implicado, pero de qué sirve si no sabe cómo realizar su labor. Por lo tanto, es imprescindible implantar una formación continuada, tanto en técnicas de venta, cómo en los productos que vamos a vender.

### **Cómo debe ser un SRV**

Hay unos factores que debemos tener siempre presentes en la implantación de un SRV, algunos de ellos de vital importancia para mantener el equilibrio calidad/cantidad y la estabilidad del equipo.

A modo de ejemplo de cómo no debe implementarse una retribución variable y de lo que puede conllevar hacerlo de forma incorrecta expongo mi experiencia personal a continuación.

Hace diez años teníamos claro que debíamos implantar un Sistema de Retribución Variable. Queríamos unos resultados inmediatos, rápidos y plausibles, y por este motivo nos centramos únicamente en las ventas.

Empezamos a incentivar a cada uno de los colaboradores según el crecimiento de su importe de ventas de parafarmacia en un determinado período de tiempo respecto al año anterior. Así, quien vendía más, más retribución percibía. No nos dimos cuenta que de este modo estábamos transmitiendo a nuestro equipo mensajes erróneos:

- «Lo importante en la farmacia es el mostrador, el resto son tareas secundarias», ya que cuánto más tiempo estuviera un colaborador en el mostrador más podía vender y, por tanto, más retribución percibía.
- «Las personas que realizan tareas de rebotica son menos importantes».
- «El trabajo de equipo no es lo principal, lo importante es que cada uno vaya por su cuenta y llegue al objetivo».

Conseguimos aumentar las ventas y al inicio estábamos satisfechos con el resultado, pero a medida que fue pasando el tiempo vimos que el precio que pagábamos por este aumento era demasiado alto. Teníamos un equipo desunido, cada uno iba por su cuenta, había bajado considerablemente la calidad del trabajo de recepción, colocación, encargos, gestión de categorías.... Había personas desmotivadas porque su trabajo era ignorado, incluso el del servicio ofrecido al cliente.

Por tanto, debemos tener presente lo siguiente:

- Primar la calidad por encima de la cantidad. Condicionar la retribución por haber conseguido los resultados de ventas al trabajo bien hecho.
- Incentivar tanto el trabajo en equipo como el individual. Si sólo premiamos de forma individual no fomentamos el trabajo en equipo. Dejamos de tener un grupo unido a cambio de varias personas que van por su cuenta.

Por otra parte, si sólo incentivamos al equipo se acaban creando injusticias. Se premia igual al que se involucra y al que no, provocando desmotivación en aquellas personas que están dando un mejor rendimiento a la farmacia.

Cuando se empieza a implementar una retribución variable, es habitual que el equipo prefiera esta última opción. La causa es la inseguridad individual de si «voy a cubrir las expectativas» y por este motivo los colaboradores se sienten más cómodos en una retribución por equipo.

Inicialmente es aconsejable empezar con esta modalidad para que los colaboradores tengan una fase de adaptación al cambio más cómoda, pero siempre con la idea de acabar en una valoración equilibrada entre equipo e individuo, ya que de no ser así el que se entrega más, acabará sintiéndose infravalorado y se desmotivará.

Debe ser una retribución variable que fomente el trabajo en equipo y que valore a la vez el trabajo individual.

- La retribución variable debe ser universal. Todas las personas que trabajan en la farmacia deben tener una retribución variable, estén en el mostrador o no, de lo contrario se desmotivan los colaboradores que tienen responsabilidades de rebotica, ya que parece que estamos ignorando su trabajo o, como mínimo, subestimándolo.

- Tiene que ser un sistema de inclusión y no de exclusión. En el ejemplo anterior la farmacia parecía una selva donde ganaba el más fuerte y unos cuantos muy motivados mientras que los demás estaban desmoralizados. ¿De qué sirve tener mejores resultados si la mayoría o la mitad del equipo está desanimado?. Si con el nuevo sistema no conseguimos que el equipo en su conjunto se motive es un fracaso. He aquí la importancia de las reuniones motivacionales.
- Sistema transparente: si vinculamos la incentivación al incremento de rendimiento de la farmacia, deberemos compartir parte de los números de la farmacia con el equipo.
- Dinámico: no podemos pretender que el sistema sea estático e invariable. A medida que va pasando el tiempo debe modificarse y evolucionar, mejorar ciertos aspectos por la propia experiencia y porque cambian las prioridades del negocio, etcétera.

El sistema que inicialmente implantamos en nuestra farmacia no se parece en nada al que hoy en día tenemos. Esto ha conllevado a que, sin darnos cuenta, el equipo de hace diez años no sea el mismo que el actual aunque la mayoría de personas sí lo son. Con las diferentes modificaciones que vamos realizando, entrenamos el equipo a adaptarse a los cambios de una manera mucho más rápida y eficiente.

- Los resultados que debemos presentar mensualmente, y que ya habremos aprendido a calcular, nos deben llevar poca inversión de tiempo.
- Debemos procurar no incentivar el comportamiento oportunista. Cuando la incentivación esté basada en llegar a unos resultados determinados por unos indicadores, debemos tener en cuenta qué trampas pueden realizarse. Es un hecho puntual, pero a veces algún colaborador puede llegar a los objetivos realizando prácticas inadecuadas y, por lo tanto, no está de más pensar de antemano cómo pueden producirse estas.
- Los objetivos deben ser asumibles pero a la vez exigentes.

## **Indicadores y *check list***

Los indicadores o KPIs son aquellos datos objetivos que utilizamos para valorar si cada colaborador y la farmacia en su conjunto han llegado a los resultados previstos.

Los indicadores sobre los que basar el incentivo no deben ser más de tres o cuatro. Si incorporamos más no estamos señalando con precisión nuestras prioridades, ya que el colaborador no podrá centrarse y esforzarse en cada uno de ellos.

Por eso separamos los indicadores en incentivables y no incentivables:

- Incentivables: aquellos en que la retribución variable de cada uno de los colaboradores depende de sus datos.
- No incentivables: la retribución variable no está basada en ellos. Su utilidad es que ofrecen una visión más global de la farmacia y del trabajo de los colaboradores. Su función es evitar que las personas se centren únicamente en el trabajo incentivable, ya que ello puede provocar un problema en el equipo. Habría colaboradores que por obtener más retribución podrían dejar de hacer unas tareas que otras personas deberán realizar por ellos.

Veamos a continuación algunos de los indicadores que hemos utilizado:

- Margen Bruto/Operaciones:

$$\text{Margen Bruto} = \text{PVP} - \text{Precio de Coste}$$

PVP = Ventas a precio de venta al público

Precio de Coste = Ventas a precio de coste

Operaciones: total de operaciones realizadas en un periodo de tiempo

Este indicador puede calcularse con el total de las ventas realizadas en la farmacia o con un grupo de familias o categorías que nos interese.

- N.º de altas de tarjetas cliente/Operaciones
- Diversos *check list*:
  - De categorías
  - Encargos
  - Recepción y almacén
  - General

El *check list* es la herramienta que permite evaluar la calidad del trabajo. Es una auditoria interna de cualquier procedimiento que nos interese verificar. Consiste en una serie de preguntas que confirman si se han realizado o no las diferentes tareas protocolizadas y si éstas se han hecho con un resultado óptimo.

La respuesta a cada pregunta solo tiene la opción de Sí o No. Las preguntas deben formularse de tal manera de que el Sí sea el resultado positivo.

El porcentaje conseguido de respuestas «Sí», reflejará el nivel de calidad del procedimiento estudiado. El *check list* de cada procedimiento evaluado se realiza con una periodicidad mensual, sin que el equipo sepa el día en que va a realizarse.

El resultado de todos los *check list* nos dará un nivel de calidad y éste condicionará, como veremos más adelante, la cuantía de la retribución variable a repartir.

Todo el equipo tendrá un interés en obtener buenos resultados y, por lo tanto, su objetivo será que la calidad se mantenga en el tiempo. Muchas de estas tareas son conjuntas para fomentar la cohesión del equipo y el interés por un mismo objetivo.

- *Mystery shopping:*

Esta herramienta tiene dos funciones:

- Comprobar que se llevan a cabo los protocolos de venta trabajados en los talleres.
- Confirmar que la retribución variable no conlleve una mala praxis. Debemos garantizar que el consejo farmacéutico sea el correcto. Todos los colaboradores deben tener muy presente que una mala praxis por un interés personal para llegar a los objetivos individuales debe tratarse como una falta muy grave.

Finalmente, los resultados deben entregarse mensualmente, como mínimo, a cada colaborador, junto a los de la media de la farmacia y la evolución de ambos.

La retribución efectiva la realizamos trimestralmente.

Hemos supuesto hasta ahora que la retribución debe ser económica, pero tengamos en cuenta que nuestros colaboradores quizás prefieren que la contraprestación sea en días libres o de otra forma. Podemos tratar de adaptarnos a cada uno de ellos.

### ¿Cómo valoro la calidad unida a la cantidad? ¿Cuánto debo repartir?

Para determinar la cantidad a repartir, en primer lugar debemos calcular el crecimiento del margen bruto de los productos de parafarmacia en un período de tiempo determinado respecto al año anterior.

De este aumento determinaremos qué porcentaje queremos repartir entre los colaboradores. Éste puede variar en las diferentes farmacias pero puede ser adecuado entre el 15% y el 30%. A medida que vaya pasando el tiempo se irá generando una bolsa de dinero a repartir.

#### *Veamos un ejemplo:*

Porcentaje a repartir del incremento de margen bruto: 20%

1er trimestre año 1:

Margen bruto de parafarmacia 1 (MBP1)=30.000 €

1er trimestre año 2:

Margen bruto parafarmacia 2 (MBP2)= 35.000 €

Incremento del margen bruto:

$$AMB = MBP2 - MBP1 = 5.000 \text{ €}$$

Bolsa generada:  $BG = 20\% \times 5.000 = 1.000 \text{ €}$

A continuación comprobaremos la calidad del trabajo. Éste está reflejado en los diversos *check list* que hemos realizado y, según el resultado conjunto de éstos, la bolsa puede aumentar o disminuir.

Cada *check list* tendrá como resultado un porcentaje de cumplimiento. El conjunto de éstos dará un porcentaje medio (PM) que hará variar el valor de la bolsa generada.

- Si PM está por debajo de 50%, significa que la calidad de trabajo es insuficiente. La bolsa generada será cero
- Si PM está entre 50 y 75%, se aplicará a la bolsa generada el tanto por ciento conseguido.
- Si PM está entre 75 y 90 %, significa que la calidad es buena y se repartirá el 100% de la bolsa generada.
- Si PM es mayor que 90% significa que la calidad es excelente. En este caso la bolsa generada aumenta un 10% su valor.

Por lo tanto, siguiendo el ejemplo anterior, la cantidad que percibirá el equipo será:

- $PM < 50\%$ : Bolsa a repartir (BR) = 0 €
- $PM \geq 50\% < 75\%$ : Bolsa a repartir si fuera 60% (BR) = 600€
- $PM \geq 75\% < 90\%$ : Bolsa a repartir = 100% (BR) = 1.000 €
- $PM \geq 90\%$ : Bolsa a repartir (BR) = 1.100 €

Cuando ya sabemos la cantidad a repartir (BR), tenemos que distribuir esta cantidad de forma proporcional a los valores conseguidos en los indicadores incentivables que habremos escogido.

Se opta a la parte incentivable en el momento que se consiga un valor mínimo, un valor a partir del cual consideramos que ha habido un esfuerzo. Todos los colaboradores que hayan superado este valor optarán a la bolsa a repartir.

## Puntos clave

- El equipo es la base para construir toda la estructura del negocio.
- Es necesaria una buena integración del grupo y un fuerte compromiso para que la farmacia como empresa consiga las metas propuestas.
- El titular debe dedicarle al equipo el tiempo que sea necesario.
- Si iniciamos los proyectos o los cambios con la participación del equipo conseguiremos el compromiso y la integración de los colaboradores.
- La retribución variable no es la solución para un equipo desunido o desmotivado.
- La retribución variable es muy útil para llegar a un nivel óptimo de autorrealización del equipo
- La retribución variable permite aumentar la rentabilidad de la farmacia, orientar el esfuerzo del equipo a la estrategia, utilizarla para realizar cambios en la empresa e identificar rápidamente desviaciones del objetivo.
- Para que sea estable y perdure en el tiempo, la incentivación debe potenciar el trabajo en equipo, impulsar la calidad del trabajo y ser un sistema de inclusión.