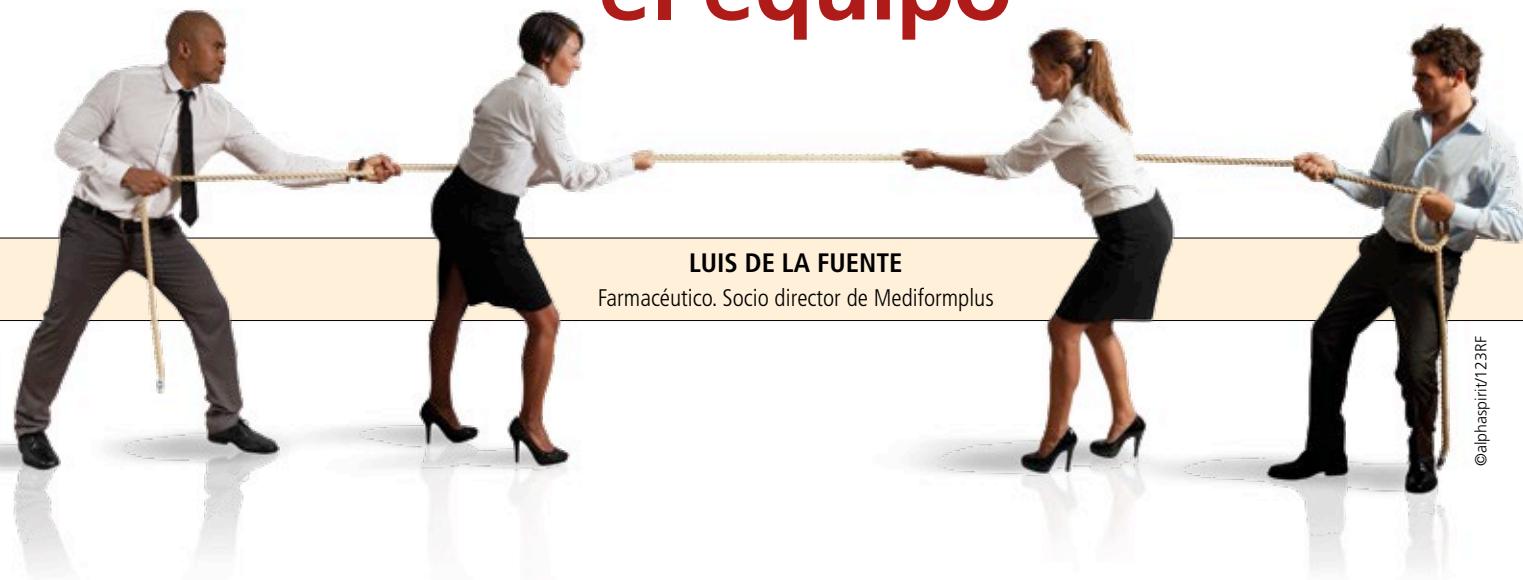


# Gestión de conflictos en el equipo



©alphaspirit/123RF

**LUIS DE LA FUENTE**

Farmacéutico. Socio director de Mediformplus

## Gestión de conflictos: procurar la comunicación y la unidad

El equipo en una farmacia es uno de los principales recursos de venta y el principal canal por el que la botica ejerce su actividad. De esta premisa se desprende la importancia de garantizar una buena relación y de que los miembros del equipo lleguen a acuerdos, coordinando sus acciones y consiguiendo los objetivos que la dirección les marca como unidad. Y es que, de no resolverse los conflictos que puedan surgir, se pone en riesgo la productividad y, por tanto, la rentabilidad de la farmacia.

Los conflictos interpersonales terminan por ralentizar los proyectos y bloquear las iniciativas. Además, los departamentos pierden coordinación y se produce una notable pérdida de calidad en el servicio que se ofrece al cliente, lo que trae como consecuencia una pérdida de mercado y un incremento en los costes de gestión.

Aunque hay conflictos de todo tipo, la inmensa mayoría de ellos tienen como origen las relaciones entre personas, y en la comunicación o el liderazgo su vía de resolución.

Como ya se ha señalado, el equipo de la farmacia debe ser percibido como una unidad en el ejercicio profesional, y esto es así en primer lugar porque es el encargado de transmitir la idea de solidez de la empresa, pero también porque sólo cuando los miembros de la farmacia tienen un fin común, podrán coordinarse los objetivos. Para que la relación entre los miembros del equipo de farmacia sea efectiva y para garantizar el equilibrio y la convivencia pacífica, es necesario tener un código, han de cumplirse una serie de reglas, que deben ser conocidas por todos y aceptadas como normas de convivencia. En *Ser jefe* (Editorial Bubok, 2010), Óscar Rodríguez habla de los roles que se desempeñan cuando uno es jefe, y afirma que existen siete reglas básicas para re-

gir nuestra aceptación de la integración en un sistema. En el recuadro aparece un resumen de estas reglas.

## El clima de trabajo

Para evitar los conflictos, lo ideal es conocer el ambiente que existe en la farmacia, y para ello lo mejor es celebrar reuniones de clima. Estas reuniones deberían plantearse desde una perspectiva negociadora de tipo integrativa, por lo que su objetivo deberá ser encontrar fórmulas en las que al finalizar la reunión no haya ni vencidos ni vencidos, que se consiga tener en cuenta los intereses de ambas partes; en definitiva, conseguir acuerdos *win-win*. Muchos colaboradores pueden tener las aptitudes necesarias para realizar su trabajo pero tal vez no estén rindiendo al máximo por no encontrarse en un ambiente agradable, y nos referimos a aspectos de índole humana, espacio físico o medio ambiente, que influyen en la satisfacción y, por lo tanto, en la productividad.

# LAS 7 REGLAS PARA MANEJAR CONFLICTOS

- 1 Reconocer el vínculo de pertenencia.** Todo miembro de la empresa, sea actual o histórico, merece un reconocimiento en la estructura de ésta, y en especial aquellos que hicieron una contribución significativa en la creación, el desarrollo o la supervivencia de la organización. Departamentos que se encuentran muy alejados físicamente del grueso de la farmacia (almacén) y personas que son parte de la organización desde siempre pero cuya relación no es estrictamente laboral (administrativos, autónomos-dietistas...) son elementos del sistema que, en un momento dado, pueden verse afectados por desequilibrios respecto a esta ley.
- 2 Reconocer la importancia y respetar la dirección jerárquica.** El jefe lidera al equipo porque jerárquicamente tiene más autoridad; cada persona reconoce quién es su jefe y respeta la línea de mando. Este principio, tan básico como esencial, a menudo se desequilibra por diversas circunstancias: dobles dependencias (jerárquica y funcional), personas que se sienten «iguales» que sus colaboradores y evitan asumir su responsabilidad directiva, personas vinculadas familiarmente a la propiedad de la farmacia y que, pese a ocupar posiciones de gestión por debajo de un director general profesional, «se saltan a la torera» la línea de mando, etc.
- 3 Respetar el equilibrio entre dar y recibir.** Hablamos de cuando una persona siente que da más de lo que recibe, ya sea porque hace sobreesfuerzos en materia de horario o dedicación, sea porque los miembros del equipo observan que otro de los miembros es compensado con lo mismo o recibe en la misma cantidad por un esfuerzo menor, sea porque evade responsabilidades, o porque incluso obtiene una recompensa económica que no se corresponde con lo que otros que sí se comprometen reciben.
- 4 Reconocer la pre-valencia por antigüedad.** Es necesario que los empleados con menos antigüedad muestren respeto y consideración hacia quienes llegaron antes a la farmacia, que consulten su opinión y tengan presente su experiencia. Con independencia de que la organización necesite introducir cambios y evolucionar, no puede hacerse pasando por alto la importancia de los empleados más veteranos, que aportan valor gracias a los años de experiencia acumulados; es fundamental que se dé una fusión de roles y se tenga en cuenta a esos miembros más antiguos, implicándolos en el proceso de evolución.
- 5 Reconocer la pre-valencia por aportación.** Es preciso que aquellas personas o aquellos departamentos que realizan aportaciones significativamente superiores a las del resto para el sostén y el crecimiento de la farmacia, reciban reconocimiento, concediéndoles un mayor peso en las decisiones y destacando su participación. A menudo, encontramos áreas clave que marcan la diferencia en la empresa, puesto que los clientes compran gracias a la aportación del valor añadido y diferencial, que realiza esa área (por ejemplo, una calidad superior a la de la competencia, un diseño innovador, la instalación del producto en casa del cliente, etc.). Por tanto, si estas áreas clave no son distinguidas y consideradas de manera particular, pueden surgir conflictos que afecten al devenir futuro de la empresa.
- 6 Reconocer lo que hay, con transparencia.** Cuando surgen problemas o dificultades que preocupan a la dirección pero se ocultan a los empleados, lo habitual es que éstos acaben percibiendo que «algo anda mal». Como consecuencia de ello, crecen los rumores y se reduce la productividad. Esto se debe en parte a que en situaciones así normalmente las personas piensan que la situación es peor de lo que seguramente es y tienden a imaginar los peores escenarios, y eso puede hacer que los trabajadores con mayor empleabilidad puedan empezar a pensar que llegó la hora de cambiar.
- 7 Reconocer la conciencia grupal.** En el caso de que la farmacia se una a un grupo, es habitual que se produzcan notables choques culturales entre las organizaciones; y es que la aportación de valores, así como de costumbres o protocolos de trabajo, también se suma, y eso en ocasiones puede acabar provocando choques, haciendo necesaria una reinterpretación de esos códigos para ser capaces de aplicar las leyes antes mencionadas. La jerarquía, las percepciones de lo bueno o lo malo, de lo correcto o lo incorrecto, van a cambiar en primera instancia, pero precisamente por ello se hace necesario encontrar un equilibrio entre ambas culturas, para evitar el conflicto y preservar la productividad y los resultados que se esperan de la fusión.

Para evaluar el clima de una farmacia podemos considerar diversos factores, entre ellos los siguientes:

- **Independencia:** mide el grado de autonomía de las personas en la ejecución de sus tareas habituales.
- **Condiciones físicas:** son las características medioambientales del lugar de trabajo (luz, temperatura...).
- **Liderazgo:** evaluamos la capacidad de los líderes y responsables de la farmacia para relacionarse con sus colaboradores.
- **Relaciones:** valoramos cuantitativa y cualitativamente las relaciones que se establecen entre los diferentes miembros del equipo; la calidad de estas relaciones es un elemento de vital importancia, ya que nuestros clientes la perciben.
- **Implicación:** es el grado de entrega de los empleados a su empresa; no hay implicación sin un buen liderazgo.
- **Organización:** medimos si existen o no métodos operativos de organización del trabajo.
- **Reconocimiento:** si queremos motivar a nuestros empleados, es esencial que reconozcamos sus esfuerzos, así que mediremos también el grado de reconocimiento que perciben nuestros colaboradores.
- **Remuneraciones:** un salario fijo e inmóvil inmoviliza a quien lo percibe, por lo que sería interesante plantearse planes de incentivos.
- **Igualdad:** mide si todos los miembros del equipo son tratados con criterios justos.
- **Otros factores:** formación, planes de carrera, seguridad laboral...

Para evaluar todos estos aspectos es preciso recurrir a herramientas que abran el diálogo y nos permitan formarnos una idea más o menos precisa de lo que es-

		Empleado 1	Empleado 2
<b>La empresa</b>			
<b>1</b>	¿Está satisfecho con su trayectoria en la empresa?	4	5
<b>2</b>	¿Le gusta su empresa?	5	5
<b>3</b>	¿Se siente orgulloso de pertenecer a su empresa?	5	4
<b>4</b>	De haber sabido cómo iban a ser las cosas en su empresa, ¿hubiera entrado en ella?	4	5
<b>5</b>	¿Se siente integrado en su empresa?	5	5
<b>6</b>	¿Conoce bien lo que aporta usted con su trabajo a la empresa?	5	5
<b>Condiciones ambientales</b>			
<b>1</b>	¿Le resulta cómodo su puesto de trabajo?	4	5
<b>2</b>	¿Tiene suficiente luz en su lugar de trabajo?	3	5
<b>3</b>	¿Es la temperatura en su lugar de trabajo la adecuada?	3	4
<b>4</b>	¿El nivel de ruido es soportable?	5	4
<b>5</b>	¿Están limpios los aseos?	4	5
<b>6</b>	¿Funciona su ordenador a la velocidad adecuada?	5	3

tá pasando. Los cuestionarios que tratan de diagnosticar el clima laboral suelen abordar aspectos como:

- Motivación.
- Iniciativa.
- Trabajo en equipo.
- Relaciones verticales y horizontales con compañeros y jefes.
- Satisfacción en la empresa.
- Condiciones ambientales de la empresa.
- Ergonomía.
- Reconocimiento.
- Innovación.
- Cambio.
- Responsabilidad en el puesto de trabajo.

Conviene que los ítems de estos cuestionarios sean cuantificables para facilitar la recogida de resultados. Un ejemplo de cuestionario podría ser el del recuadro, en el que se recogen los resultados de cada empleado en una escala de satisfacción que puntúa del 1 al 5.

Una vez reunidos los datos, se organiza una reunión de clima laboral, en la que se comparten los resultados y se intenta buscar alternativas y soluciones para mejorar las condiciones del puesto de trabajo.

Los cimientos de un buen clima laboral están estrechamente relacionados con la calidad de la dirección. El titular debe transmitir entusiasmo y crear buenas relaciones, presididas por el respeto y la lealtad; de la misma manera, los empleados tienen que percibir que quienes encabezan la compañía delegan y que se reconoce el derecho a la equivocación cuando se hace esto.

### El proceso completo

#### Sanciones, creación de reglas, comunicación e implementación

Las reglas son básicas a la hora de mantener una buena convivencia en el equipo, son puntos en los que todos sus miembros deben converger para evitar

tratos de favor y agravios comparativos. La instauración de reglas permite que nos liberemos del factor humano. A la hora de responsabilizar o culpar a alguien de un posible incidente, se culpa a la normativa, y no a quien la aplica, igual que un juez no hace sino aplicar la ley.

Las reglas han de ajustarse a la legalidad y en ningún caso deben faltar al respeto a ninguno de los colaboradores. Para ello es necesario crear el reglamento interno de trabajo o manual del empleado, donde se recogerán los derechos y deberes del empleado.

El reglamento interno de trabajo es un documento fundamental en la farmacia, pues constituye la norma reguladora de las relaciones internas con el trabajador. Siempre que no afecte a los derechos esenciales del empleado, el reglamento interno de trabajo es una herramienta indispensable para resolver los conflictos que puedan presentarse en la empresa; es tan importante que, de no existir, sería muy difícil sancionar a un trabajador por alguna conducta o acción impropia, puesto que no habría ninguna base normativa o regulatoria que amparase una decisión sancionatoria.

El manual estará basado en el convenio de farmacias y en el estatuto del trabajador. En él se incluirán aspectos relacionados con las vacaciones, las pausas en el trabajo, los horarios..., así como las medidas sancionadoras en caso de no seguirlo. En esencia, contempla aquellos aspectos no recogidos de forma expresa por la ley, o que simplemente han quedado al libre albedrío de las partes.

La creación del documento depende unilateralmente de la farmacia, sin participación de trabajadores o terceros, pues está facultada para elaborar el proyecto de reglamento interno de trabajo. De todos modos, para evitar problemas lega-

les sería conveniente que el reglamento fuera revisado por el asesor laboral de la farmacia.

Lo ideal, por supuesto, es que los empleados participen en la elaboración de esta normativa, para que recoja las inquietudes y expectativas del trabajador, que será a quien se le aplique. Una negociación sobre el contenido del reglamento interno de trabajo mejorará el ambiente laboral de la empresa, lo que puede incidir en la productividad.

Una vez redactado y aprobado el documento, se entregará una copia a cada trabajador, junto con una carta con copia que respalte que se ha puesto en conocimiento del trabajador. Ambas copias deberán ser firmadas por el empleado y el empleador, y el responsable de relaciones humanas de la farmacia lo guardará con la ficha del empleado.

### **Incumplimiento**

#### *Despidos, legalidad y ROI (retorno sobre la inversión)*

Una de las funciones del departamento de relaciones humanas es dotar a la farmacia del personal más profesional y capacitado para realizar todas las tareas de la farmacia, así como procurar retener a los trabajadores de alto potencial.

Sin embargo, cuando un trabajador no es productivo, no se adapta o no se integra, es necesario poner fin al contrato entre las partes. Un despido debe hacerse con educación y humanidad, pero no hay que retrasarlo, ya que entonces el conflicto se enquista y irá en detrimento de la farmacia y del equipo humano que la forma.

La comunicación del despido ha de hacerla el titular de la farmacia, nunca un compañero, y esta comunicación no será una sorpresa si el titular ha estado informando al trabajador sobre su desempeño.

Algunas recomendaciones que conviene tener en cuenta a la hora de poner fin a una relación laboral serían las siguientes:

- El titular debe ser directo y breve cuando comunica el despido, no ha de enzarzarse en una discusión. En primer lugar, debe dejar claro al trabajador que va a ser despedido, y en segundo lugar, si procede, tiene que agradecer la labor prestada y su contribución a la farmacia.
- Hay que evitar hacer comentarios personales. El titular debe ser lo más profesional posible; no olvidemos que un despido no es un plato de buen gusto.
- Como máximo se emplearán 15 minutos.
- Hay que tener los papeles preparados.
- El titular no debe apremiar al trabajador para que abandone de inmediato el lugar de trabajo, a menos que la situación lo requiera (destrucción de trabajo, seguridad laboral...).
- Hay que evitar los despidos en días señalados (por ejemplo, cumpleaños).
- También debería evitarse el despido durante las vacaciones o justo al comienzo de la semana; el mejor momento es el día previo a un fin de semana.
- La decisión será comunicada por el titular y de una forma totalmente confidencial.
- La tramitación del despido debe hacerse de la mejor forma posible; así la persona despedida no marchará con resentimiento y hablando mal de la farmacia.

En cualquier caso, la clave para la gestión de todo conflicto será siempre la comunicación, entendida como la posibilidad de expresar las expectativas, necesidades, soluciones y consecuencias que existen dentro de una relación laboral. Con los canales de comunicación bien abiertos, la responsabilidad de que la farmacia marche bien será de todos. ●