



Universidad de San Carlos de Guatemala
Facultad de Ingeniería
Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial

**ESTANDARIZACIÓN DE LOS PROCESOS DE RECURSOS HUMANOS
PARA LOS GERENTES DE VENTAS DE CENTROAMÉRICA DE FARMA,
S.A.**

Marta Susana Vides Navarro

Asesorado por la Inga. Sigrid Alitza Calderon de De León

Guatemala, octubre de 2006

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA



FACULTAD DE INGENIERÍA

**ESTANDARIZACIÓN DE LOS PROCESOS DE RECURSOS HUMANOS
PARA LOS GERENTES DE VENTAS DE CENTROAMÉRICA DE FARMA,
S.A.**

TRABAJO DE GRADUACIÓN

PRESENTADO A LA JUNTA DIRECTIVA DE LA
FACULTAD DE INGENIERÍA
POR

MARTA SUSANA VIDES NAVARRO

ASESORADO POR LA INGA. SIGRID ALITZA CALDERÓN de DE LEÓN

AL CONFERÍRSELE TÍTULO DE
INGENIERA INDUSTRIAL

GUATEMALA, OCTUBRE DE 2006

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE INGENIERÍA



NÓMINA DE JUNTA DIRECTIVA

DECANO	Ing. Murphy Olympto Paiz Recinos
VOCAL I	Inga. Glenda Patricia García Soria
VOCAL II	Lic. Amahán Sánchez Álvarez
VOCAL III	Ing. Julio David Galicia Celada
VOCAL IV	Br. Kenneth Issur Estrada Ruiz
VOCAL V	Br. Elisa Yazminda Vides Leiva
SECRETARIA	Inga. Marcia Ivonne Véliz Vargas

TRIBUNAL QUE PRACTICÓ EL EXAMEN GENERAL PRIVADO


DECANO	Ing. Murphy Olympto Paiz Recinos
EXAMINADOR	Ing. José Francisco Gómez Rivera
EXAMINADORA	Inga. Sigrid Alitza Calderón de De León
EXAMINADORA	Msc. Inga. Norma Ileana Sarmiento de Serrano
SECRETARIA	Inga. Marcia Ivonne Véliz Vargas

HONORABLE TRIBUNAL EXAMINADOR

Cumpliendo con los preceptos que establece la ley de la Universidad de San Carlos de Guatemala, presento a su consideración mi trabajo de graduación titulado:

**ESTANDARIZACIÓN DE LOS PROCESOS DE RECURSOS HUMANOS
PARA LOS GERENTES DE VENTAS DE CENTROAMÉRICA DE FARMA,
S.A.,**

tema que me fuera asignado por la Dirección de la Escuela de Ingeniería Industrial, en mayo de 2005.


Marta Susana Vides Navarro



Guatemala, 11 de septiembre de 2006
REF.EPS.G.552.06

Ing. Angel Roberto Sic García
Coordinador Unidad de Prácticas de Ingeniería y EPS
Facultad de Ingeniería
Presente

Respetable Ingeniero Sic:

Por medio de la presente informo a usted, que como asesora y supervisora de la práctica del Ejercicio Profesional Supervisado (E.P.S.), de la estudiante universitaria MARTA SUSANA VIDES NAVARRO, procedí a revisar el informe final, cuyo título es: "ESTANDARIZACION DE LOS PROCESOS DE RECURSOS HUMANOS PARA LOS GERENTES DE VENTAS DE CENTROAMERICA DE FARMA S.A.", el cual encuentro satisfactorio.

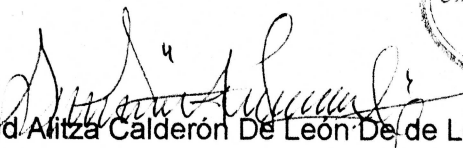
Las soluciones planteadas en este trabajo, constituyen un valioso aporte de nuestra Universidad a uno de los muchos problemas que padece el país, principalmente en el apoyo técnico a empresas privadas, en la búsqueda de soluciones viables a los problemas que atraviesan y que al final, beneficiarán a la sociedad en general.

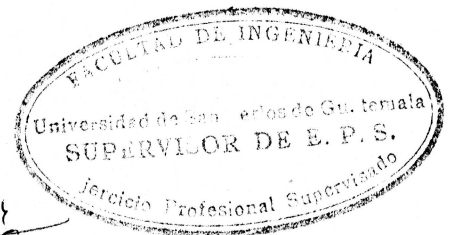
En tal virtud, lo doy por aprobado, solicitándole darle el trámite correspondiente.

Sin otro particular, es grato suscribirme de usted.

Deferentemente,

"ID Y ENSEÑAD A TODOS"


Inga. Sigríd Alitza Calderón De León De León
Asesora-supervisora de E.P.S.
Área de Ingeniería Mecánica-Industrial



UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS
DE GUATEMALA



FACULTAD DE INGENIERÍA
UNIDAD DE EPS
Tel. 24423509

Guatemala, 11 de septiembre de 2006
REF.EPS.C.450.2006

Ing. Francisco Gómez Rivera
Director Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial
Facultad de Ingeniería
Presente

Respetable Ingeniero Gómez:

Por medio de la presente, envío a usted el Informe final correspondiente a la práctica del Ejercicio Profesional Supervisado (E.P.S.), titulado: **"ESTANDARIZACION DE LOS PROCESOS DE RECURSOS HUMANOS PARA LOS GERENTES DE VENTAS DE CENTROAMERICA DE FARMA S.A."**. Este trabajo lo desarrolló la estudiante universitaria **MARTA SUSANA VIDES NAVARRO**, quien fue debidamente asesorada y supervisada por la Ingeniera Sigrid Aílza Calderón De León De de León.

Por lo que, habiendo cumplido con los objetivos y los requisitos de ley del referido trabajo y existiendo la aprobación por parte de la asesora-supervisora, esta Coordinación también **aprueba** su contenido, solicitándole darle el trámite correspondiente.

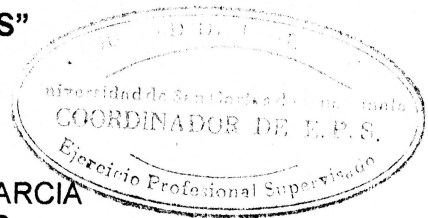
Sin otro particular, es grato suscribirme de usted.

Atentamente,

"ID Y ENSEÑAD A TODOS"

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'ANGEL ROBERTO SIC GARCIA'.

Ing. ANGEL ROBERTO SIC GARCIA
COORDINADOR DE E.P.S.



Adjunto informe final

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS
DE GUATEMALA



FACULTAD DE INGENIERIA

Como Catedrático Revisor del Trabajo de Graduación titulado **ESTANDARIZACIÓN DE LOS PROCESOS DE RECURSOS HUMANOS PARA LOS GERENTES DE VENTAS DE CENTROAMÉRICA DE FARMA, S.A.**, presentado por la estudiante universitaria **Marta Susana Vides Navarro**, apruebo el presente trabajo y recomiendo la autorización del mismo.

ID Y ENSEÑAD A TODOS

Ing. José Francisco Gómez Rivera
Catedrático Revisor de Trabajos de Graduación
Escuela Ingeniería Mecánica Industrial

José Francisco Gómez Rivera
INGENIERO INDUSTRIAL
Colegiado No. 15223

Guatemala, septiembre de 2006.

/mgp



El Director de la Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial de la Facultad de Ingeniería de la Universidad de San Carlos de Guatemala, luego de conocer el dictamen del Asesor, el Visto Bueno del Revisor y la aprobación del Área de Lingüística del trabajo de graduación titulado **ESTANDARIZACIÓN DE LOS PROCESOS DE RECURSOS HUMANOS PARA LOS GERENTES DE VENTAS DE CENTROAMÉRICA DE FARMA, S.A.**, presentado por el estudiante universitario **Marta Susana Vides Navarro**, aprueba el presente trabajo y solicita la autorización del mismo.

ID Y ENSEÑAD A TODOS

Ing. José Francisco Gómez Rivera
DIRECTOR
Escuela Mecánica Industrial



Guatemala, octubre de 2006.

/mgp



El Decano de la Facultad de Ingeniería de la Universidad de San Carlos de Guatemala, luego de conocer la aprobación por parte del Director de la Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial, al trabajo de graduación titulado: **ESTANDARIZACIÓN DE LOS PROCESOS DE RECURSOS HUMANOS PARA LOS GERENTES DE VENTAS DE CENTRO AMÉRICA DE FARMA, S.A.**, presentado por la estudiante universitaria **Marta Susana Vides Navarro**, procede a la autorización para la impresión del mismo.

IMPRÍMASE.



Ing. Murphy Olimpo Paiz Recinos
DECANO

Guatemala, Octubre 19 de 2006

/gdech

Todo por ti, Carolina Mía
Dr. Carlos Martínez Durán
2006: Centenario de su Nacimiento

DEDICATORIA A:

DIOS Y LA VIRGEN MARÍA

Por ser la luz y la fuerza en mi vida.
Que desde el inicio de mi vida y de mi
carrera han guiado mis pasos.

MIS PADRES

Susy, gracias mamita por toda su
ternura, amor, esfuerzo y cuidados.
¡Mamita, este regalo es para usted!
Salvador †, que desde el cielo celebra
conmigo este triunfo.

MI HERMANO

Francisco, por ser un ángel en mi
vida, por su compañía, apoyo y
consejos.

MIS ABUELITOS

Paco †, Martita y Victoria por su amor
y sus cuidados.

A MI FAMILIA

Por su cariño, su entusiasmo y por
hacerme feliz en los momentos
especiales de mi vida.
Papá Rubén, gracias por todo su
amor.

MI NOVIO

Alfonso, por tu apoyo, amor y
paciencia.

MIS AMIGOS

Por su amistad, apoyo y todos los
momentos compartidos.
Especialmente a Vanessa y Wendy.

AGRADECIMIENTOS A:

**Universidad de San Carlos
de Guatemala Facultad de
Ingeniería**

Por la educación impartida para mi desarrollo profesional.

Asesora

Inga. Sigrid Alitza Calderón de León, por su valiosa asesoría y apoyo en el trabajo de graduación.

**Farma, S.A. Departamento de
Recursos Humanos**

Por permitirme realizar mi trabajo de graduación y por su colaboración para el desarrollo del presente trabajo.

ÍNDICE GENERAL

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES	V
LISTA DE SÍMBOLOS	VII
GLOSARIO	IX
RESUMEN	XIII
OBJETIVOS.....	XV
INTRODUCCIÓN.....	XVII
1. INFORMACIÓN GENERAL DE LA EMPRESA.....	1
1.1 Antecedentes de la empresa.....	1
1.1.1 Reseña histórica	1
1.1.2 Visión de la empresa	3
1.1.3 Misión de la empresa.....	3
1.1.4 Aspiraciones	4
1.1.5 Filosofía de la compañía.....	4
1.1.6 Valores de la empresa	6
1.1.7 Ubicación de la empresa	7
1.2 Estructura de la empresa	7
1.3 Actividades que realiza la empresa.....	10
2. SITUACIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA FARMA, S.A.....	15
2.1 Diagnóstico del departamento de recursos humanos	16
2.1.1 FODA del departamento	17
2.1.2 Organigrama del departamento	19
2.1.3 Actividades realizadas	21
2.1.4 Colaboradores	23

2.1.4.1	Descripción de puestos.....	23
2.1.5	Manuales.....	31
2.2	Diagnóstico del departamento de ventas.....	47
2.2.1	FODA del departamento.....	48
2.2.2	Organigrama del departamento de ventas.....	51
2.2.3	Divisiones del departamento.....	52
2.2.3.1	Productos maduros (mature products).....	53
2.2.3.2	Productos nuevos (primary care).....	53
2.2.4	Actividades realizadas.....	54
2.2.5	Colaboradores.....	54
2.2.5.1	Descripción de puestos.....	55
2.2.6	Manuales.....	75
3.	PROPUESTA DEL PROYECTO PARA EL ÁREA DE VENTAS.....	85
3.1	Carta de introducción.....	85
3.2	Clasificación de representantes.....	87
3.3	Descripción y perfil de puesto de los visitantes médicos.....	89
3.4	Proceso de selección.....	95
3.4.1	Descripción del proceso.....	96
3.4.2	Flujograma del proceso de selección.....	97
3.4.3	Recomendaciones para la entrevista.....	102
3.4.4	Guía de entrevistas por competencias.....	104
3.4.5	Cuestionario OPQ32 / perfil de ventas.....	112
3.5	Proceso de inducción.....	113
3.5.1	Descripción del proceso.....	114
3.5.2	Flujograma del proceso de inducción.....	115
3.6	Proceso de entrenamiento.....	118
3.6.1	Descripción del proceso.....	118
3.6.2	Flujograma del proceso de entrenamiento.....	119

3.6.3	Programa de entrenamiento	123
3.7	Proceso de evaluación de desempeño	123
3.7.1	Descripción del proceso.....	124
3.7.2	Flujograma del proceso de evaluación de desempeño.....	125
4.	IMPLEMENTACIÓN DEL PROYECTO.....	131
4.1	Cronograma de actividades.....	131
4.2	Capacitación.....	132
4.2.1	Plan de acción	133
4.2.2	Personas involucradas.....	134
4.3	Evaluación de la aceptación.....	134
4.4	Resultados	138
4.5	Beneficios de la implementación	140
4.6	Costos de la implementación	142
	CONCLUSIONES.....	145
	RECOMENDACIONES	149
	BIBLIOGRAFÍA.....	151

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

FIGURAS

1. Organigrama general de Farma, S.A.	9
2. Organigrama del departamento de recursos humanos.....	20
3. Descripción del puesto director de recursos humanos	25
4. Descripción del puesto jefe de capacitación y desarrollo.....	27
5. Descripción del puesto jefe de compensaciones y beneficios	29
6. Manual de orientación.....	32
7. Manual de inducción	35
8. Manual de civismo empresarial.....	45
9. Organigrama del departamento de ventas.....	52
10. Descripción del puesto director de ventas	57
11. Descripción del puesto asistente del director de ventas	59
12. Descripción del puesto gerente cluster	61
13. Descripción del puesto gerente de productividad FF	63
14. Descripción del puesto analista de productividad FF	66
15. Descripción del puesto gerente de intercambio	68
16. Descripción del puesto analista de planificación comercial	71
17. Descripción del puesto gerente de distrito	73
18. Manual de gastos telefónicos.....	77
19. Manual estándar de operación.....	80
20. Manual de descuentos y bonificaciones	82
21. Carta de introducción.....	86
22. Descripción del puesto visitador médico master	90
23. Descripción del puesto visitador médico senior	92

24. Descripción del puesto visitador médico júnior	94
25. Flujograma proceso de selección	98
26. Guía de entrevistas por competencias	105
27. Formato de resultados del proceso de selección	113
28. Flujograma proceso de inducción	116
29. Flujograma proceso de entrenamiento	120
30. Flujograma proceso de evaluación de desempeño	126
31. Cronograma implementación del proyecto	132
32. Encuesta para medir la aceptación del proyecto	136

TABLAS

I. Pasos del proceso de selección	96
II. Recomendaciones para la entrevista	103
III. Pasos del proceso de inducción	114
IV. Pasos del proceso de entrenamiento	119
V. Pasos del proceso de evaluación de desempeño	124
VI. Resultados de la encuesta	139
VII. Gastos de la implementación	143

LISTA DE SÍMBOLOS

BU	<i>Business Unit.</i> Unidad de Negocios.
CAC	Región Centro América y El Caribe, países donde hay comercialización de productos Farma y/o actividad regulatoria.
CD&DP	<i>Career Discussion and Developing Plan.</i> Plan de Desarrollo y Evaluación de Carrera.
CPO	<i>Country Pharma Organization.</i> Organización Farma del País.
CV	<i>Cirriculum Vitae.</i> Hoja de vida.
DNC	Diagnóstico de Necesidades de Capacitación.
FF	<i>Field Force.</i> Fuerza de Ventas.
LatAm	Latino América
MP	<i>Mature products.</i> Productos maduros.
MS	<i>Market Share.</i> Cobertura de Mercado.
MSG	<i>Market Share Growth.</i> Crecimiento de la Cobertura de Mercado.
OPQ32	<i>Occupational Personality Questionnaire.</i> Cuestionario para evaluar las competencias y habilidades de agresividad en una persona para el área de ventas.
OTR	<i>Organization Talent Review.</i> Evaluación del Talento de la Organización.
PC	<i>Primary Care.</i> Productos Nuevos.
PEC	<i>Pharma Executive Committee.</i> Comité Ejecutivo Farma.
PMS	<i>Performance Management System.</i> Evaluación de Desempeño.
RH	Recursos Humanos.

VMP

Visitador medico profesional.

WI

West Indies. Islas del Caribe.



Inicio / fin o persona que realiza cierta actividad.



Documento: representa un documento en general que entre, se utilice, se genere o salga del procedimiento.



Desición: múltiples opciones a escoger.



Actividad: describe las funciones que desempeñan las personas involucradas en el procedimiento.



Conector: representa una conexión o enlace de una parte del flujograma con otra parte ajena del mismo.

GLOSARIO

Benchmarking	Método para el establecimiento de metas y medidas de productividad con base en las mejores prácticas de la industria.
Capacitación	Proceso para enseñar a los empleados nuevos las habilidades básicas que necesitan saber para desempeñar su trabajo.
Ciente Externo	Toda persona externa a Farma, por ejemplo: consumidores, distribuidores, médicos, pacientes, autoridades de salud, farmacéuticos, enfermeras, dependientes de farmacia, personas vinculadas comercialmente que brindan servicios profesionales a Farma.
Ciente Interno	Toda persona vinculada laboralmente dentro de la organización Farma.
Empowerment	La eficaz autodeterminación de trabajadores y equipos implica que los administradores se encuentren dispuestos a renunciar a parte de su autoridad para tomar decisiones a fin de cederla a aquellos.

Flujograma	Es la presentación gráfica que muestra la secuencia en que se realizan las actividades necesarias para desarrollar un trabajo determinado, indicando las unidades responsables de su ejecución. El flujograma explica a través de símbolos y texto condensado, las actividades que componen un procedimiento.
Foco Externo	Atención al cliente.
Gerente Cluster	Gerente de un grupo de países.
Inducción	Proceso sistemático de información que se provee con un interés común, entre las organizaciones y quienes se introducen a ella.
Organización	Sistema integrado de recursos materiales y personas, que interactúan para el logro de objetivos y metas.
Outsource	Subcontratar a otra compañía.
Producto	Todos los productos Farma que son comercializados, muestras clínicas y productos de importación paralela.

Reclutamiento

Proceso para atraer a la mayor cantidad posible de personas que se convertirán en candidatos para una plaza de trabajo.

Selección

Proceso para escoger entre los candidatos a la persona correcta para una plaza de trabajo.

RESUMEN

El departamento de Recursos Humanos es el encargado de llevar a cabo la contratación y capacitación de los colaboradores de Farma, S.A., por lo que surge la idea de crear una herramienta o manual que permita establecer las bases para llevar a cabo de manera estándar los principales procesos del departamento de recursos humanos de la compañía.

Por otro lado, el departamento de Ventas busca constantemente a las personas idóneas para la posición de representante médico. Dicho puesto es de suma importancia para la compañía, ya que en ellos se refleja la estrecha relación que existe entre la empresa y los clientes. Si esta relación es positiva, se verá reflejada en un incremento de ventas, logrando cumplir con los objetivos de la empresa.

Es por esto que, se implementó una guía de apoyo para el director de ventas y gerente cluster, que incluye los procesos necesarios para seleccionar y capacitar a los representantes médicos, así como también otros temas que ayudarán a desempeñar de manera óptima todo lo relacionado con aprovechar al máximo el potencial de cada persona y apoyarlos durante su desarrollo.

El director de ventas y gerente cluster también recibieron una orientación sobre la importancia de la guía, por medio de presentaciones que ayudaron a comprender la importancia de los distintos procesos que lleva a cabo el departamento de recursos humanos, y así aprovechar al máximo lo que ésta ofrece.

OBJETIVOS

General

Documentar los procesos del departamento de recursos humanos para estandarizarlos.

Específicos

1. Describir y documentar los procesos de selección, inducción, capacitación y desarrollo y evaluación de desempeño y realizar el flujograma de dichos procesos, para que los procesos sean comprendidos de mejor manera y contribuyan a mejorar el desempeño de los puestos gerenciales de Centro América.
2. Realizar y documentar las descripciones de puestos de: visitador(a) médico profesional júnior, visitador(a) médico profesional senior y visitador(a) médico profesional master con el fin de comprender las responsabilidades y el perfil requerido de cada puesto y ubicar al mejor candidato.
3. Establecer recomendaciones para el proceso de entrevista de selección para que los gerentes puedan por medio de la entrevista conocer factores claves de la persona, a fin de ubicarla correctamente y lograr un óptimo desempeño en el futuro.

4. Incluir la guía de entrevista por competencias, a fin de mejorar los aspectos más débiles del entrevistador.
5. Utilizar el cuestionario OPQ32 dentro del proceso de selección.
6. Elaborar la carpeta de bienvenida para la inducción de todo nuevo colaborador, logrando que se sienta identificado y bien recibido en la empresa.

INTRODUCCIÓN

En toda organización, el recurso humano es el más valioso, ya que agrega algo que ningún otro recurso posee, el trabajo en equipo. Es por ello, que Farma, S.A se preocupa por poseer al mejor equipo de trabajo posible.

Farma, S.A., es una empresa farmacéutica multinacional que busca constantemente la satisfacción total de los clientes en toda Centro América. Por lo que la selección y capacitación de las personas para la fuerza de ventas debe de ser la mejor, debido a que ellos son los que tienen más contacto directo con los clientes, y deben de representar a la empresa frente al mercado.

La sede de la empresa se encuentra ubicada en Guatemala, por lo que en el resto de Centro América no cuenta con un departamento de recursos humanos, que los oriente en cuanto a la selección correcta de los colaboradores de la compañía. Es por ello, que se documentaron los procesos del departamento de recursos humanos.

El presente trabajo de graduación se divide en los siguientes capítulos: en el capítulo uno se presenta la información general de la empresa, los antecedentes de la empresa, su estructura organizacional y las actividades que desempeña.

En el capítulo dos se describe la situación actual de la empresa, donde incluye el diagnóstico del departamento de Recursos Humanos y del departamento de Ventas, permitiendo justificar la realización del proyecto.

En el capítulo tres se desarrollan las propuestas a implementar, donde incluye una clasificación y descripción de puestos de los representantes de ventas, la descripción del proceso de selección, inducción, entrenamiento y evaluación de desempeño, entre otras cosas.

Finalmente, en el capítulo cuatro, se desarrolla la forma de llevar a cabo la implementación de la documentación de los procesos del departamento de Recursos Humanos.

1. INFORMACIÓN GENERAL DE LA EMPRESA

En el siguiente capítulo se presenta la información general de la empresa, los antecedentes de la empresa, su estructura organizacional y las actividades que desempeña, con el objetivo de dar a conocer el panorama donde se aplicó el proyecto a presentar.

1.1 Antecedentes de la empresa

La compañía cuenta con mucha experiencia en cuanto a productos químico-farmacéuticos, ya que desde mucho tiempo atrás se ha dedicado a la investigación y mejora de productos farmacéuticos que ayudan a millones de personas que sufren de alguna enfermedad a tener una mejor calidad de vida.

En este capítulo se muestran antecedentes de la empresa tales como su historia y evolución en la industria farmacéutica, ubicación, misión, visión, estructura organizacional y actividades que realiza actualmente la empresa, entre otras cosas.

1.1.1 Reseña histórica

J.P. Geg S.A., fundada en 1758 por John Geg empezó su comercio con productos químicos, colorantes y medicamentos. Sus sucesores se especializaron cada vez más en el comercio de materias colorantes, que conocieron un gran auge gracias a la expansión de la industria textil Suiza.

Por otro lado, a partir de 1859 Ale Cleve comenzó a producir colorantes de origen sintético, productos químicos para textiles (1925), productos farmacéuticos y agroquímicos (1938) en una empresa que después de muchas transformaciones quedó conformada como una sociedad por acciones llamada Cleve Societé. En octubre de 1970, las dos empresas fusionan sus esfuerzos para dar como resultado a Cleve-Geg.

Aún cuando desde años atrás se distribuían en Centro América y Caribe los productos de las líneas Cleve y Geg y Sand Wagner, a través de distintos representantes, la constitución de la empresa Cleve S.A. y Cía. Ltda. data de febrero de 1967, año en el cual inició sus operaciones desarrollando actividades en los campos de: colorantes, farmacéuticos, agroquímicos, plásticos y aditivos.

La fusión de la casa matriz en 1970, originó una reestructuración en la organización de Cleve, habiéndose efectuado en 1971 la fusión en Centro América, dando origen a Cleve-Geg y Cía. Ltda. y se inscribió como Cleve-Geg S.A. (ACC) el 15 de marzo de 1978.

Sand Ltda. se constituyó en 1962, como empresa independiente en nuestro país. Desde su origen, Sand fue un foro de iniciativas y energía en donde el elemento humano formaba el capital intelectual, que representaba el espíritu de innovación esencial en una empresa cuya base era el saber científico.

El 7 de Marzo de 1996, se anunció a nivel mundial una Mega-Fusión entre dos grandes compañías Sand y Cleve-Geg con la intención de formar una empresa renovada; fusión que fue aprobada por las Juntas Directivas de las dos grandes empresas el 23 y 24 de Abril del mismo año, dando inicio al proceso de creación de esta nueva empresa llamada Farma.

La empresa surge legalmente para el mundo en diciembre 20 de 1996, con el compromiso de mejorar el bienestar y la calidad de vida de las comunidades de su entorno, así como lograr respuestas para las urgencias esenciales de la humanidad: salud, alimentos y nutrición.

En diciembre de 1996, el entonces presidente de Farma S.A. en el país, emitió un comunicado a cada uno de los colaboradores Cleve Geg y Sand, anunciándoles la aprobación de la fusión y por lo tanto, la luz verde para proceder a realizarla en la región.

1.1.2 Visión de la empresa

La visión de la compañía es: Estar entre las mejores empresas farmacéuticas, brindando los mejores productos y el mejor servicio. La visión muestra que la compañía anhela ser reconocida entre las mejores de su género.

1.1.3 Misión de la empresa

La misión de la compañía es: *Mejorar, prolongar y salvar vidas*. Para ayudar a las personas que padecen enfermedades a llevar una vida de mejor calidad. Por ser una empresa farmacéutica es que la misión se enfoca en ayudar a mejorar la calidad de vida de las personas.

1.1.4 Aspiraciones

Farma, S.A. anhela ser reconocida a nivel mundial por los beneficios que aporta a la sociedad. Pretende tener un impacto positivo en las vidas de las personas a través de sus productos.

Busca lograr una rentabilidad justa para aquéllos que invierten dinero, tiempo y talento en la compañía. Para que, por ejemplo, el crecimiento sostenido de los resultados, los posicione entre los mejores de la industria. Así alentarán a los accionistas a que sigan respaldando los planes para el futuro.

Mantiene un apasionante entorno laboral. Para poder atraer, retener y promover a los mejores talentos. Para que la gente se sienta motivada a dar lo mejor de sí misma. Un entorno en el que la inspiración encuentre el respaldo adecuado y la habilidad encuentre tanto el apoyo como la libertad requeridos para alcanzar su potencial.

Pretende ser conocida como un "ciudadano corporativo" responsable. Trabajando en beneficio de las comunidades y las economías donde operan. Protegiendo el medio ambiente. Para Farma, S.A., el desarrollo sostenible es una prioridad.

1.1.5 Filosofía de la compañía

- Orientación al cliente:

Farma, S.A. se preocupa por satisfacer necesidades, y para ello, debe dirigir

sus esfuerzos hacia donde están esas necesidades: afuera. Por eso, escucha a sus clientes, para entender lo que quieren y satisfacerlos.

Observa los mercados en los que participa para poder competir con éxito y mantener su liderazgo. Para encontrar nuevas ideas, tecnologías y procesos que puedan adoptar y mejorar, observando de cerca a sus competidores, proveedores, e incluso compañías que no son farmacéuticas y personas en ámbitos totalmente diferentes. Por lo tanto la compañía anhela contar con los mejores representantes médicos del mercado y es ahí donde se aprecia la necesidad de preparar a las personas encargadas de ese trabajo, como lo son los gerentes del departamento de ventas.

- Innovación:

Farma S.A. hace cada día mejor las cosas y también hace cosas mejores. Esto se aplica tanto a los procesos como a sus productos, tanto en el ámbito financiero como en el aspecto técnico. Esto significa tener la paciencia y las habilidades necesarias para obtener aptitudes profesionales y adoptar una perspectiva más amplia. Es desde esta plataforma que toma la iniciativa, acepta riesgos calculados y hace cosas nuevas de forma novedosa. La innovación también conlleva ser competitivos, por lo que el personal debe de ser cuidadosamente seleccionado por personas capacitadas para dicho trabajo.

- Su gente:

Farma S.A. esta convencida que su futuro se encuentra en las manos de su gente. Cuenta con gente excelente, comprometida con valores como franqueza, confianza e integridad, gente que al mismo tiempo demuestra la eficiencia, rapidez e iniciativa necesarias para el negocio. Sigue desarrollando nuevas

formas de comunicación dentro de la compañía y en todo el mundo, para garantizar al máximo el aprovechamiento de las ideas buenas e innovadoras, no solamente en donde se hayan originado sino en todos los lugares en donde puedan aplicarse. A través del trabajo en equipo y la cooperación fortalece el aprendizaje en toda la organización. Se observa que las personas son el recurso más valioso de la compañía por lo que este es otro aspecto que apoya la capacitación de las personas encargadas de seleccionar a los representantes médicos.

- **Desempeño:**

Hace que las cosas sucedan, cumple y logra resultados a tiempo. Fija metas ambiciosas, comparándose con sus colegas y competidores, siempre buscando conseguir los mejores niveles de desempeño. Busca reducir la burocracia y el miedo de correr riesgos razonables. Dada la necesidad de establecer metas innovadoras y de largo alcance, acepta que, ocasionalmente, es inevitable tener fallas. Necesita redefinir continuamente el trabajo en línea con las cambiantes exigencias de la nueva economía en un proceso continuo de adaptación. Los gerentes de ventas deben estar continuamente mejorando las metodologías para seleccionar correctamente al mejor personal de ventas.

1.1.6 Valores de la empresa

Farma, en su inspiración de liderar la industria y basar su éxito en la satisfacción de todas las personas con las cuales se relaciona, ha definido estos valores como las características de éxito y, al ser compartidos, permitirán lograr los objetivos y permanecer en el mercado.

- Orientación a resultados
- Atención centrada en el cliente y la calidad
- Innovación y creatividad
- Competencia
- Liderazgo
- Rapidez / acción / iniciativa / sencillez
- Facultación (Empowerment)
- Compromiso / autodisciplina
- Respeto mutuo / franqueza / confianza / integridad / lealtad
- Comunicación abierta / colaboración / compasión

1.1.7 Ubicación de la empresa

La ubicación de la empresa en Guatemala es la siguiente: Anillo Periférico 30-31, zona 11 Guatemala, 01011, C.A. apartado postal 1115.

La casa matriz se encuentra en Basilea, Suiza. Tienen laboratorios de investigación en la casa matriz, Estados Unidos, Gran Bretaña, Francia, Alemania, India, Japón, Suiza, etc. Farma, S.A. se encuentra en más de 140 países.

1.2 Estructura de la empresa

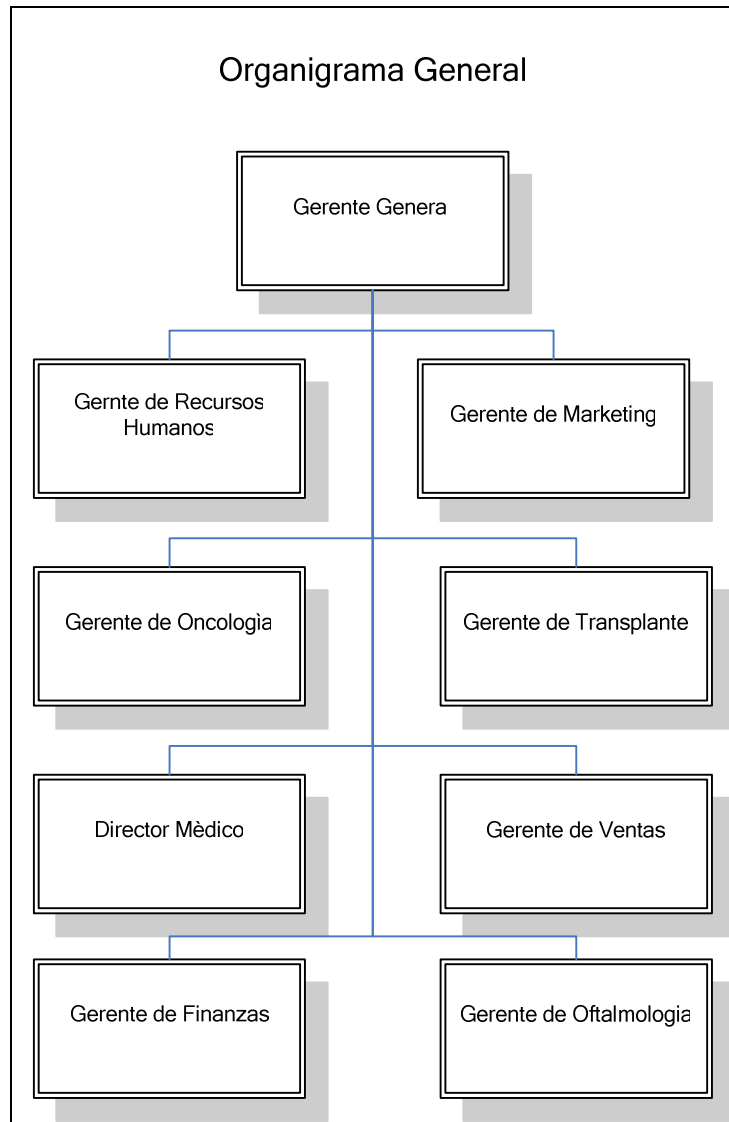
La estructura de Farma, S.A. se basa en el principio de escalonamiento, el cual establece la necesidad de que, mediante una cadena de mando clara e ininterrumpida, cada integrante de la organización esté enlazado con otro de nivel superior, hasta alcanzar la cima de la organización.

Los organigramas son verticales para facilitar la comprensión de las jerarquías y la comunicación dentro de la empresa.

El liderazgo utilizado en Farma, S.A. es de tipo participativo, lo que permite que la toma de decisiones por los altos mandos se haga tomando en consideración las propuestas de todos los subordinados de cada departamento. Las jerarquías también definen el grado de autoridad y responsabilidad de cada miembro de la compañía.

A continuación se muestra el organigrama maestro de Farma S.A., que tiene como ventajas el permitir que los colaboradores de la compañía puedan identificar quien es su jefe directo y así lograr una mejor comunicación para lograr los resultados esperados.

Figura 1. Organigrama general de Farma, S.A.



Fuente: departamento de recursos humanos, Farma CAC, S.A.

Como se muestra en la figura anterior el departamento de ventas y el departamento de recursos humanos son partes importantes de la compañía, por lo que debe de contar con personas capacitadas para poder llevar adelante el negocio, ya que el éxito de los directores depende del éxito de los subordinados.

1.3 Actividades que realiza la empresa

Para que la compañía trabaje adecuadamente, existen varios departamentos que brindan soporte el uno al otro. Todos los departamentos tienen como prioridad la atención al cliente interno y externo.

A continuación se describe de manera breve los distintos departamentos con los que cuenta la compañía actualmente.

a. Gerencia general

Busca el crecimiento sano de la compañía en la región, de acuerdo con las directrices de casa matriz, el gerente general tiene como responsabilidad principal la toma de decisiones políticas y estratégicas de carácter sectorial, ajustando la cultura corporativa y la estrategia del negocio a las necesidades del mercado.

b. Mercadeo

Productos nuevos & productos maduros

El propósito del departamento es el de generar y desarrollar estrategias de mercadeo en las líneas terapéuticas optimizando la rentabilidad de los productos, la participación en el mercado, el crecimiento de la participación en el mercado y maximizando el ciclo de vida del producto.

c. Oncología

La unidad de oncología busca promover un amplio rango de terapias innovadoras y soluciones prácticas que buscan mejorar la calidad de vida de los pacientes con cáncer.

d. Transplante e inmunología

La unidad de transplante e inmunológica es la encargada de comercializar los medicamentos que ayudan al funcionamiento de los mecanismos de defensa del organismo (sistema inmunológico) relacionados con transplantes, para evitar su rechazo.

e. Recursos humanos

El departamento de recursos humanos contribuye al logro de los objetivos del negocio. El departamento asesora y promueve con carácter permanente la efectividad, capacitación y desarrollo del talento humano interno; así como la búsqueda y vinculación de profesionales altamente calificados en el mercado laboral, implementando condiciones salariales competitivas, óptimos servicios para todos y una cultura organizacional dinámica.

f. Finanzas y administración

La unidad de finanzas y administración optimiza la productividad y rentabilidad de la compañía, asistiendo a los miembros del comité de gerencia en los aspectos referentes a planeación, control de información y análisis económico financiero.

g. Dirección médica

La dirección médica provee la experiencia y soporte médico científico a las actividades y estrategias de mercadeo y a los requerimientos de los asociados externos, con el propósito de garantizar un desempeño competitivo del portafolio de productos, constituyéndose en pieza clave para el cumplimiento de los objetivos de la compañía.

h. Registros y asuntos regulatorios

Para comercializar correctamente todos los productos farmacéuticos, la unidad de registros y asuntos regulatorios obtiene oportunamente los registros sanitarios, cambio de titulares, fabricantes, indicaciones terapéuticas y demás trámites ante las autoridades sanitarias.

i. Sector oftálmico

El sector oftálmico se dedica al avance de la ciencia de la salud ocular, desarrollando los productos oftálmicos más innovadores. Para lograrlo, motiva a las personas y colegas a desafiar y ejercitar la creatividad, trabajando para hacer de la compañía un líder respetado en la industria farmacéutica oftálmica.

j. Sector sanidad animal

El sector de sanidad animal atiende las necesidades de ganaderos, avicultores, porcicultores y médicos veterinarios, con un elevado grado de innovación y compromiso con los resultados.

k. Sector salud general

Todos los medicamentos de venta libre son administrados por el sector de salud general, el cual pone especial énfasis en la distribución y comercialización de dicha línea de medicamentos.

De todas las actividades mencionadas anteriormente se puede apreciar la importancia que tiene contar con las personas adecuadas para llevar adelante el negocio de la compañía.

2. SITUACIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA FARMA, S.A.

Para conocer la situación actual de la compañía se realizaron entrevistas informales con el jefe de capacitación y desarrollo del departamento de recursos humanos.

Las entrevistas brindaron valiosa información tanto del departamento de recursos humanos como del departamento de ventas, ya que se pudo conocer que actualmente la empresa no cuenta con procesos documentados en el departamento de recursos humanos.

Otro aspecto importante que se identificó fue la carencia de descripciones de puestos para los tres tipos de visitantes médicos con los que actualmente cuenta la empresa. El formato que la empresa utiliza actualmente para las otras descripciones de puestos es muy funcional, ya que entre las ventajas de este formato se encuentra la claridad para mostrar la información. Este formato incluye un encabezado que describe la misión del puesto, el jefe directo y el departamento al que pertenece. También describe las competencias que la persona a ocupar el puesto debe poseer y las principales actividades del puesto. Finalmente incluye las relaciones (internas y externas) que tiene el puesto y el perfil requerido.

A lo largo del capítulo dos, se hará mención de los organigramas del departamento de recursos humanos y departamento de ventas que se basan en la estructura de la empresa descrita en el inciso 1.2

También se hará mención de las actividades que se realizan en cada departamento (recursos humanos y ventas), de la descripción de puestos de cada colaborador de los departamentos mencionados y de los manuales con los que actualmente cuenta la empresa para conocer un poco más de cada departamento.

2.1 Diagnóstico del departamento de recursos humanos

Con el propósito de fundamentar el proyecto realizado, a continuación se muestra la situación actual para el departamento de recursos humanos. Esto permitirá conocer las causas que dieron origen a la elaboración del proyecto.

Para conocer la situación actual del departamento de recursos humanos se realizaron entrevistas informales con el jefe de capacitación y desarrollo para conocer que aspectos debían de ser mejorados en el departamento.

Entre los temas que resaltaron durante la entrevista y en los cuales se basa el desarrollo del capítulo tres del presente informe fue la falta de procesos documentados en el departamento de recursos humanos.

Las principales causas encontradas durante la entrevista que motivaron la creación del presente proyecto fueron:

- Falta de documentación para el proceso de selección.
- Falta de documentación para el proceso de inducción.
- Falta de documentación para el proceso de capacitación y desarrollo.
- Falta de documentación para el proceso de evaluación de desempeño.

2.1.1 FODA del departamento

Para realizar con mayor certeza un diagnóstico administrativo del departamento de recursos humanos, se utilizó el análisis FODA con ayuda de entrevistas informales con el jefe de capacitación y desarrollo con el cual se identificó su situación actual:

Fortalezas

- El departamento de recursos humanos cuenta con personal profesional en cada uno de sus puestos.
- El liderazgo participativo es utilizado en el departamento de recursos humanos.
- El departamento de recursos humanos trabajan en equipo para lograr mejores resultados con la mínima inversión de tiempo y recursos.
- El departamento de recursos humanos tiene buenas relaciones con los otros departamentos de la compañía.
- El departamento de recursos humanos se preocupa por el desarrollo profesional de todos los miembros del departamento.
- La comunicación abierta entre jefe-subordinado permite aprovechar la creatividad de cada uno de los integrantes del departamento de recursos humanos.

Oportunidades

- La tecnología en constante desarrollo brinda la oportunidad de contar con equipo que facilite las tareas diarias del departamento de recursos humanos.

- Gran oportunidad de capacitación para todos los integrantes del departamento de recursos humanos (en base a los distintos temas existentes en el mercado).
- El departamento de recursos humanos cuenta con popularidad entre los departamentos de otras compañías farmacéuticas.
- El departamento de recursos humanos cuenta con una gran demanda de trabajo por parte de profesionales altamente calificados.

Debilidades

- Los procesos de selección, inducción, capacitación y evaluación de desempeño del departamento de recursos humanos se encuentran indocumentados.
- El departamento de recursos humanos tiene sobrecarga de trabajo, debido a la selección de todos los integrantes de la compañía.
- Falta de inversión en nuevas plazas dentro del departamento de recursos humanos.
- El departamento de recursos humanos de CAC, se encuentra centralizado en Guatemala.
- El presupuesto asignado al departamento de recursos humanos no es suficiente para visitar constantemente a todos los países de CA y brindar apoyo en cuanto a los procesos del departamento.

Amenazas

- Las empresas que brindan programas de capacitación a los departamentos de recursos humanos pueden no estar debidamente calificadas.

- Los departamentos de recursos humanos de las otras compañías farmacéuticas (competencia) podrían absorber a los mejores profesionales del mercado.
- Pocas fuentes de reclutamiento existentes para que el departamento de recursos humanos pueda adquirir a los mejores profesionales del mercado laboral.

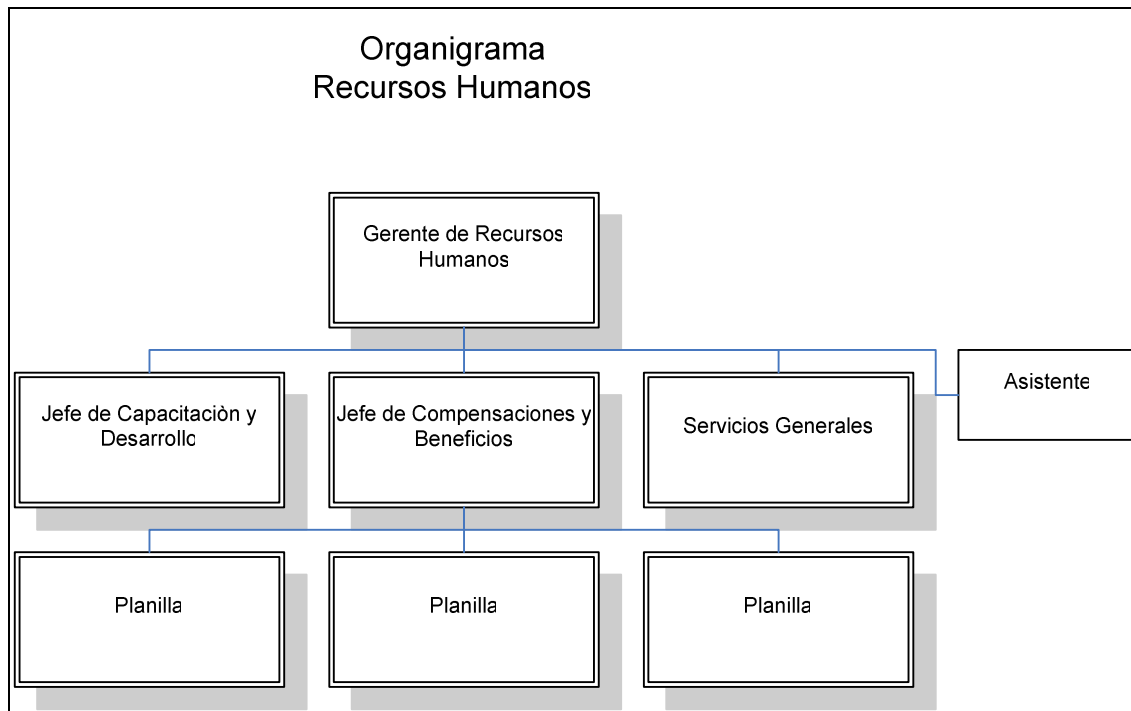
El departamento de recursos humanos no cuenta con la documentación de sus procesos básicos, lo cual no permite aprovechar la constante demanda de profesionales altamente calificados.

2.1.2 Organigrama del departamento

Como se describió en inciso 1.2, las ventajas de los organigramas verticales que utiliza la compañía son muy funcionales ya que permiten ver la relación entre jefes y subordinados de forma clara. También permiten visualizar la comunicación entre jefes y subordinados del departamento, aplicando el liderazgo participativo en que se basa la compañía.

En la siguiente figura se muestra el organigrama suplementario del departamento de recursos humanos basándose en la estructura de la empresa mencionada en el inciso 1.2

Figura 2. Organigrama del departamento de recursos humanos



Fuente: departamento de recursos humanos, Farma CAC, S.A.

En el organigrama se observan las jerarquías del departamento de recursos humanos y se puede apreciar la relación jefe-subordinado que actualmente existe.

2.1.3 Actividades realizadas

Por medio de las entrevistas informales con el jefe de capacitación y desarrollo se pudo obtener una idea general de las principales funciones del departamento de recursos humanos.

El problema que se detecto fue la falta de procesos documentados, ya que actualmente la empresa si utiliza los procedimientos pero no se encuentran documentados.

Básicamente el departamento de recursos humanos se encarga de contribuir al logro de los objetivos del negocio. Dicho departamento asesora y promueve con carácter permanente la efectividad, capacitación y desarrollo del talento humano interno; así como la búsqueda y vinculación de profesionales altamente calificados en el mercado laboral, implementando condiciones salariales competitivas, óptimos servicios para todos y una cultura organizacional dinámica. También vela por mantener salarios justos y competitivos para todos los colaboradores de la compañía.

A continuación se muestran los procesos (indocumentados) que actualmente realiza el departamento de recursos humanos:

a. Proceso de selección indocumentado:

Los siguientes pasos muestran el proceso (no documentado) que actualmente utiliza la compañía para seleccionar a las personas que ingresarán a la empresa:

1. Existencia de plaza vacante o creación de nueva plaza.
2. Reclutamiento de personas por medio de anuncios en universidades y en los periódicos.
3. Las personas contactadas realizan pruebas. Las pruebas miden las habilidades psicométricas de la persona y la agresividad comercial.
4. El jefe de capacitación y desarrollo realiza entrevistas.
5. El jefe de capacitación y desarrollo toma la decisión de contratar a la persona y avisa al candidato.
6. La persona inicia labores.

b. Proceso de inducción no documentado:

En cuanto al proceso de inducción, actualmente la empresa no cuenta con un proceso documentado. Simplemente al ingresar el nuevo colaborador a la compañía, es presentado con su grupo de trabajo para conocer y aprender sus futuras actividades. También recibe información sobre la compañía por medio de su jefe directo.

c. Proceso de capacitación y desarrollo no documentado:

Actualmente en la compañía, cada jefe analiza los posibles métodos a impartir (según los existentes en el mercado) para capacitar a un grupo de colaboradores. No existe un período determinado para impartir la capacitación, simplemente cada jefe evalúa el momento oportuno para realizarla.

d. Proceso de evaluación de desempeño no documentado:

La evaluación de desempeño de los colaboradores no cuenta con un proceso documentado. El jefe directo es el responsable de evaluar el rendimiento del subordinado, y debido a esto, tiende a basarse en su percepción y no en resultados cuantificables.

2.1.4 Colaboradores

Actualmente el departamento de recursos humanos cuenta con los siguientes 6 puestos:

- Gerente de recursos humanos
- Jefe de capacitación y desarrollo
- Jefe de compensaciones y beneficios
- Servicios generales
- Asistente
- Personas encargadas de la planilla

Todas las personas ubicadas en los puestos mencionados anteriormente trabajan en equipo para alcanzar los objetivos de la compañía.

2.1.4.1 Descripción de puestos

Entre las ventajas del formato de las descripciones de puestos que utiliza actualmente la compañía se encuentra la claridad para mostrar la información. Ya que incluye un encabezado que describe la misión del puesto, el jefe directo y el departamento al que pertenece. También describe las competencias que la persona a ocupar el puesto debe poseer y las principales actividades del

puesto. Finalmente incluye las relaciones (internas y externas) que tiene el puesto y el perfil requerido.

Los hallazgos encontrados por medio de las entrevistas informales con el jefe de capacitación y desarrollo fueron que las descripciones de puestos del departamento de recursos humanos están completas, por lo que únicamente se mostrarán para conocer un poco más sobre el departamento.

La siguiente figura muestra la descripción de puesto del director de recursos humanos utilizando el formato descrito anteriormente.

Figura 3. Descripción del puesto director de recursos humanos

DESCRIPCIÓN DE PUESTOS											
Título del puesto: Director de Recursos Humanos											
Area: Farma						Dirección: Recursos Humanos					
Sector / País: Centro América & El Caribe						Reporta a:				Puesto: Gerente General	
Misión del puesto		Para qué sirve el puesto en la empresa									
Diseñar, promover, implementar y asegurar que los servicios, políticas y procedimientos de Recursos Humanos se lleven a cabo, garantizando el atraer, retener y desarrollar al talento necesario para cumplir los objetivos de la empresa.											
Competencias profesionales	Prioridad	I	II	III	IV	Competencias clave	Prioridad	I	II	III	IV
Alineación con el negocio		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	Colaboración		<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Despliega pensamiento analítico y conceptual		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Comunicación		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Relaciones Laborales		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Liderazgo		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Inspira la mejora continua e innovación		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Innovación		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Reclutamiento y Selección		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	Orientación al Cambio		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Construye el inventario de talentos		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Foco Externo		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Gestión del Desempeño		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Orientación a resultados		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Ubicación Organizacional						Información Adicional					
Supervisor						No. Ocupantes		1			
Gerente General						Colaboradores directos		2			
						Colaboradores indirectos					
						Total personal		2			
Para uso de Recursos Humanos											
Director de Recursos Humanos						Puntos de valuación					
Principales actividades											
<ol style="list-style-type: none"> 1. Revisar periódicamente el estatus actual de políticas y procedimientos. 2. Medir la condición actual del clima organizacional e implementar acciones. 3. Revisar el diagnóstico previo. 4. Estructurar el plan de intervenciones. 5. Asegurar procesos y procedimientos administrativos en calidad y tiempo. 6. Integrar planes de acción en base a oportunidades de mejora individuales y grupales detectadas mediante la evaluación del desempeño. 7. Asesorar la estructura del plan de capacitación y departamento de personal. 8. Detectar los motivos de renuncia a la empresa e implementar las acciones para evitar la salida de talentos clave. 9. Desarrollar y proponer las políticas de salarios y compensaciones adecuadas para la empresa y estimular el pago por desempeño. 10. Asegurar la calidad y efectividad de los conceptos y sistemas de reclutamiento, selección y promociones o rotaciones de personal. 11. Desarrollar el plan de identificación de talentos de la organización y asegurar esquemas de desarrollo y retención de talentos clave y posiciones clave. 12. Dar entrenamiento a los niveles gerenciales en el desarrollo de actividades de personal. 											

Fuente: departamento de recursos humanos, Farma CAC, S.A.

Continuación figura 3. Descripción del puesto Director de recursos humanos

Relaciones internas		Relaciones externas	
Todos los departamentos		Proveedores de recursos humanos. Colegas de Recursos Humanos de otras empresas.	
Resumen del Perfil de puesto		Vo. Bo. Jefe Inmediato	
Escolaridad: Licenciatura en Psicología, Administración de empresas o similar, Deseable: Maestría o postgrado			
Experiencia en: Gerente de Recursos Humanos, Gerente de Relaciones Industriales. Deseable: Director de Recursos Humanos			
Idiomas: Nivel alto de Inglés		Fecha:	
Habilidades: Administración de personal, iniciativa, creatividad, habilidades administrativas, manejo de personal, facilidad de palabra, proactividad.		Recursos Humanos	
Alcance: Local: <input type="checkbox"/> Local / Regional: <input checked="" type="checkbox"/> Regional: <input type="checkbox"/>			
Observaciones y comentarios			
Disponibilidad para viajar y de horario.		Fecha:	

Fuente: departamento de recursos humanos, Farma CAC, S.A.

En la figura anterior se puede apreciar detalladamente las principales actividades del director del departamento de recursos humanos, que se resumen en asegurar que los procesos y políticas del departamento se lleven a cabo.

A continuación se muestra la descripción de puesto del jefe de desarrollo organizacional y capacitación utilizando el formato establecido en la compañía.

Figura 4. Descripción del puesto jefe de capacitación y desarrollo

DESCRIPCIÓN DE PUESTOS															
Título del puesto: Jefe de Desarrollo Organizacional y Capacitación															
Área: Farma						Dirección: Recursos Humanos									
Sector / País: Centro América y El Caribe						Reporta a:			Puesto: Director de recursos humanos						
Misión del puesto		Para qué sirve el puesto en la empresa													
Contribuir a la obtención de los resultados del negocio mediante la coordinación del proceso de atracción, desarrollo y retención de talentos que permitan garantizar una posición de liderazgo para la compañía.															
Competencias profesionales	Prioridad	I	II	III	IV	Competencias clave	Prioridad	I	II	III	IV				
Busca resultados superiores		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Colaboración		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>				
Inspira mejora continua e innovación		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Comunicación		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>				
Transmite energía al equipo		<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Liderazgo		<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>				
Construye inventario de talentos		<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Innovación		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>				
Reclutamiento y Selección		<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Orientación al Cambio		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>				
Gestión del Talento		<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Foco Externo		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>				
Gestión del Desempeño		<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Orientación a resultados		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>				
Ubicación Organizacional						Información Adicional									
<table border="1" style="margin-left: auto; margin-right: auto;"> <tr> <td style="text-align: center;">Supervisor</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">Director de Recursos Humanos</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;"> </td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">Jefe de Capacitación y Desarrollo Organizacional</td> </tr> </table>						Supervisor	Director de Recursos Humanos		Jefe de Capacitación y Desarrollo Organizacional	No. ocupantes		1			
						Supervisor									
Director de Recursos Humanos															
Jefe de Capacitación y Desarrollo Organizacional															
Colaboradores directos		0													
Colaboradores indirectos		0													
Total personal		1													
Para uso de Recursos Humanos						Puntos de valuación									
Principales actividades															
<ol style="list-style-type: none"> Atraer talentos externos en el proceso de selección, que contribuyan al logro de objetivos del negocio a través de contactos con fuentes externas de reclutamiento, entrevistas basada en competencias y evaluaciones psicométricas o técnicas según requiera el puesto, garantizando que el recurso humano idóneo se incorpore a la organización. Coordinar el proceso de inducción de personal de nuevo ingreso garantizando que el nuevo asociado reciba toda la información, conocimientos o entrenamiento necesarios para el desempeño de sus funciones en el área de trabajo. Apoyar los procesos de desarrollo de los asociados de alto potencial propiciando espacios de desarrollo y definiendo estrategias encaminadas a su retención. Coordinar el proceso de OTR con el objetivo de conocer el cuadro de talentos y brindar seguimientos a las acciones organizacionales, recopilando los Formularios de CD&DP (Career Discussion and Developing Plan) para que sea utilizado como base para diseñar el OTR de su función. Participar en el diseño de políticas y procedimientos de Recursos Humanos que sirva de base para ejecutar los procesos alineados a los objetivos organizacionales. Coordinar la ejecución del plan de capacitación del personal de la compañía para incrementar el nivel de desempeño de los asociados en su área de trabajo y reducir las brechas entre el perfil del asociado y el perfil ideal del puesto que desempeña. Brindar seguimiento a las Evaluaciones del Desempeño de los asociados de la compañía para identificar necesidades de capacitación que puedan ser incluidas dentro del plan anual de entrenamiento basado en las competencias clave y específicas del puesto. Brindar apoyo en la coordinación de Encuesta de Clima Organizacional, aplicación de encuestas, comunicación de resultados y desarrollo de planes de acción para contribuir al buen ambiente laboral de la compañía. Responsable de administrar una base de datos de candidatos externos potenciales a ser contratados para posiciones de Farma CAC. 															

Continuación figura 4. Descripción del puesto jefe de capacitación y desarrollo

Relaciones internas	Relaciones externas
Todas las áreas de la empresa y personal de todas las filiales de Farma CAC.	Fuentes de reclutamiento: universidades y agencias de empleo Proveedores de capacitación.
Resumen del Perfil de puesto	Vo. Bo. Jefe Inmediato
Escolaridad :Profesional en Psicología Industrial, ideal MBA	
Experiencia en: Procesos de selección, inducción, capacitación y desarrollo en compañía multinacional, mínimo 3 años.	
Idiomas :Inglés 100% (oral y escrito)	Fecha:
Habilidades :Dominio de Office	Recursos Humanos
Alcance: Local: <input checked="" type="checkbox"/> Local / Regional: <input type="checkbox"/> Regional: <input type="checkbox"/>	
Observaciones y comentarios	
Disponibilidad para viajar.	Fecha:

Fuente: departamento de recursos humanos, Farma CAC, S.A.

La figura anterior describe las principales actividades del jefe de capacitación y desarrollo que se resumen en coordinar los procesos de atracción, desarrollo y retención de talentos que permitan garantizar una posición de liderazgo para la compañía.

A continuación se muestra la descripción de puesto del jefe de compensaciones y beneficios utilizando el formato establecido en la compañía.

Figura 5. Descripción del puesto jefe de compensaciones y beneficios

DESCRIPCIÓN DE PUESTOS											
Título del puesto: Jefe de Compensaciones y Beneficios											
Area :Farma						Dirección: Recursos Humanos					
Sector / País :Centro América & El Caribe						Reporta a:			Puesto: Director Recursos Humanos		
Misión del puesto		Para qué sirve el puesto en la empresa									
Contribuir a la obtención de los resultados del negocio mediante su aporte en la coordinación del desarrollo y retención de los talentos claves orientados hacia desempeños sobresalientes, que permitan garantizar una posición de liderazgo, velando por una optimización del presupuesto y optimizando la inversión realizada en su Recurso Humano.											
Competencias profesionales	Prioridad	I	II	III	IV	Competencias clave	Prioridad	I	II	III	IV
Compensación y Beneficios		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Colaboración		<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Relaciones Laborales		<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Comunicación		<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Cambio Organizacional		<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Liderazgo		<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Reclutamiento y Selección		<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Innovación		<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Gestión del talento		<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Orientación al Cambio		<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Gestión de procesos e información de RECURSOS HUMANOS		<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Foco Externo		<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Gestión del Desempeño		<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Orientación a resultados		<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ubicación Organizacional						Información Adicional					
Supervisor						No. ocupantes		1			
Director Recursos Humanos						Colaboradores directos		2			
						Colaboradores indirectos					
Jefe de Compensaciones						Total personal		3			
Para uso de Recursos Humanos											
						Puntos de valuación					
Principales actividades											
1. Contribuir al logro de los objetivos del negocio mediante: <ul style="list-style-type: none"> * Planificación del presupuesto de gastos de salarios y beneficios. * Administrar el presupuesto de gastos de personal asignado en línea con los resultados del negocio. * Propiciar canales de comunicación interna efectiva que permita el flujo de la información relacionada con el negocio. * Brindar alternativas de servicio que contribuyan al bienestar y satisfacción de los empleados * Planificación y cálculo del salario anual. * Realizar los procesos de benchmark de salarios y beneficios con la industria farmacéutica y en todos los países de CAC, velando por el cumplimiento de los estándares éticos. * Supervisión de todos los procesos de planillas de cada uno de los países de Centro América y el Caribe. * Velar por la ejecución de las políticas sobre expatriados internacionales asignados a CAC. * Velar por la equidad interna salarial de la compañía. * Encargado del desarrollo de escalas salariales de la compañía. * Proveer de toda aquella información requerida por la Oficina Regional de Recursos Humanos. * Dar soporte en las actividades de capacitación y PMS. 											

Fuente: departamento de recursos humanos, Farma CAC, S.A.

Continuación figura 5. Descripción del puesto jefe de compensaciones y beneficios

<p>Relaciones internas</p> <p>Miembros del Comité Ejecutivo para participar en la revisión salarial y de beneficios del personal de la compañía *Todos los Jefes de Área: Para conocer sus requerimientos, evaluar la satisfacción de sus necesidades y dar argumentos cuando estas se encuentren fuera de las posibilidades y/o políticas de la Compañía *Con la Oficina Regional para coordinar la implementación de planes de compensación regionales</p>	<p>Relaciones externas</p> <p>* Proveedores de Beneficios: Para negociar las mejores condiciones y velar por el cumplimiento de los acuerdos *Jefes de Compensaciones de otras empresas para intercambiar información y/o evaluar proveedores de servicios * Proveedores de Encuestas Salariales. * Abogados o entidades legales: para apoyar cualquier procesos de expatriados.</p>
<p>Resumen del Perfil de puesto</p> <p>Escolaridad: Lic. En Psicología Industrial o Administración de Empresas</p>	<p>Vo. Bo. Jefe Inmediato</p>
<p>Experiencia en: Mínima de 3 años en Recursos Humanos, enfocado a procesos de Compensaciones. Experiencia en compañías Multinacionales. Experiencia Regional deseable.</p>	
<p>Idiomas :Inglés Fluido</p>	<p>Fecha:</p>
<p>Habilidades:*Entendimiento en todos los procesos de Recursos Humanos * Disponibilidad para viajar * Flexibilidad en su horario de trabajo * Habilidad numérica * Buenas relaciones interpersonales</p>	<p>Recursos Humanos</p>
<p>Alcance: Local:<input checked="" type="checkbox"/> Local / Regional:<input type="checkbox"/> Regional:<input type="checkbox"/></p>	
<p>Observaciones y comentarios</p>	
	<p>Fecha:</p>

Fuente: departamento de recursos humanos, Farma CAC, S.A.

En la figura anterior se detallan las principales actividades del jefe de beneficios y compensaciones. Dicho puesto se resume en optimizar el presupuesto y la inversión realizada en el recurso humano.

2.1.5 Manuales

Se hizo un análisis de los distintos manuales con los que cuenta la compañía actualmente por medio de una entrevista informal con el jefe de capacitación y desarrollo y se concluyó que básicamente son de uso informativo y van desde cartapacios hasta folletos. Estos manuales sirven para documentar las políticas y procedimientos de trabajo y también sirven como medio de comunicación entre la dirección y los empleados. Una de las ventajas que se encontraron en los manuales que actualmente utiliza la compañía es que pueden ser sencillos y breves pero aportan información importante. También eliminan la confusión y disminuyen la carga de supervisión evitando la implantación de procedimientos incorrectos.

A continuación se dará una breve explicación de los manuales con los que actualmente cuenta Farma, S.A. en el departamento de recursos humanos.

e. Manual de Orientación:

Como su nombre lo indica, este manual orienta al nuevo colaborador de la compañía a integrarse rápidamente a su trabajo. Las ventajas que tiene este tipo de manual es que es corto y fácil de comprender, hace mención sobre el aprendizaje y sobre los objetivos que debe de cumplir en un período determinado de tiempo.

En la siguiente figura se muestra el manual de orientación que consta de dos páginas donde se da una breve introducción y algunas recomendaciones para iniciar labores en un nuevo trabajo. Las ventajas de este folleto es que es simple, corto y que orienta al nuevo colaborador de la compañía.

Consejos para la Transición:

A lo largo de tus primeros días, semanas y meses como asociado de Farma, tu puedes ayudar a hacer tu introducción a la compañía más suave y más productiva siguiendo unas cuantas guías generales:

Mantén una mente abierta:

Tus nuevos colegas en Farma son innovadores, están abiertos a cambios y discusiones, y necesitan que tú tomes la misma posición. Contribuye con tu experiencia y opiniones en las conversaciones y proyectos, pero recuerda escuchar y considerar las ideas de los demás también, luchando por entenderlos según el contexto e historial de la organización. ¡No esperan que sepas todas las respuestas!

Encuentra a las personas correctas en el momento justo:

Somos un Grupo de Compañías complejo y global, conformado por individuos diferentes, trabajando entrelazados y en base al trabajo en equipo. Tú podrás decidir con quien trabajar, basándote en tus tareas inmediatas, necesidades de desarrollo y preferencias personales. Tomate tu tiempo para descubrir quien de tus compañeros te ayudara en tu transición (y quienes podrán ser mas adecuados para interactuar con extenuidad después de que te hayas habituado). Construye una fuerte red que te ayudara mientras estés en Farma.

Pide ayuda:

Si puedes resolver un problema solo, adelante. Pero nunca tengas miedo de pedir ayuda o consejo a alguno de tus compañeros. Recuerda que la manera en que otras empresas resuelven las cosas no siempre se acopla a Farma. Pedir ayuda te servirá a realizar las cosas rápidamente.

Espera una curva de aprendizaje:

¡Tranquilízate! Eres nuevo. No esperamos que te adueñes del mundo en tu primera semana; de hecho, tratar de hacerlo puede disminuir tu progreso. Por el momento, tu tarea más importante es adaptar tu vida aquí en Farma- aprendiendo de nuestros negocios, nuestra gente y nuestra cultura- para que tu contribución al pasar del tiempo sea tan significativa como la de tus compañeros.

Después de que hayas leído este manual:

Trabaja con tu Gerente para utilizar estas herramientas y crear tu propio Plan de Orientación.

Preparado...

Listo...

En Marcha!

Orientación Global

¡Piensa que es posible!



<p>Bienvenido al proceso de orientación Global de Farma (¡En Marcha!).</p> <p>Es un programa auto aplicable que te ayudara a empezar correctamente en tu nuevo trabajo con el grupo Farma y a adaptarte rápidamente. Este cuadro muestra algunas de las actividades en las que participarás y de las responsabilidades que tendrás durante las tres etapas de adaptación. El proceso ¡En Marcha! es suficientemente flexible para que lo adaptes a tus necesidades.</p> <p>Tu experiencia de ¡En Marcha! abarca cuatro categorías:</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Creando relaciones personales ■ Entregando Prioridades ■ Evaluando tu progreso ■ Conocimiento continuo acerca de Farma 	<p>Preparado: Metas desde antes de tu primer día hasta el fin de tu primer mes.</p>	<p>Listo: Metas desde el 2do. hasta el 3er. mes</p>	<p>En Marcha: Metas desde el 4to. hasta el 6to. Mes.</p>	
	<p>Creando relaciones</p> <ul style="list-style-type: none"> • Conoce a tu Gerente y a los miembros de tu equipo* Entiende el estilo de tu Gerente* Repasa la herramienta "Iniciando Correctamente" 	<p>Creando relaciones</p> <ul style="list-style-type: none"> • Conoce el liderazgo de tu equipo Farma, la unidad de negocios o función Diseña una visión para tu equipo* Evalúa a tu equipo* Maneja los problemas de equipo* 	<p>Creando relaciones</p> <ul style="list-style-type: none"> • Maneja y realiza agendas conflictivas* Empieza por planear las metas a largo plazo de tu desarrollo profesional Establece y empieza a formar una cadena personal mas amplia 	<p>Creando relaciones</p> <ul style="list-style-type: none"> • Desarrolla diversidad* Crea compromiso de equipo hacia tu visión* Evalúa las relaciones personales*
	<p>Entregando Prioridades</p> <ul style="list-style-type: none"> • Trabaja con tu Gerente para identificar prioridades* Diseña tu propio Plan de Orientación* Influencia tus propios factores de éxito* 	<p>Creando relaciones</p> <ul style="list-style-type: none"> • Aclara tu papel* Identifica tus accionistas* Involucra a tus accionistas en desarrollar tu visión* Fortalece tu credibilidad* Aprende el sistema de negocios en Farma* 	<p>Evaluando tú Progreso</p> <ul style="list-style-type: none"> • Chequea tu progreso utilizando tu herramienta de evaluación "Preparate"* Consulta a tu Gerente 	<p>Evaluando tú Progreso</p> <ul style="list-style-type: none"> • Chequea tu progreso utilizando tu herramienta de evaluación "¡En Marcha!"*
	<p>Evaluando tú Progreso</p> <ul style="list-style-type: none"> • Chequea tu progreso utilizando tu herramienta de evaluación "Preparate"* Consulta a tu Gerente <p>A lo largo de tu proceso de orientación "¡En Marcha!", tu recibirás una variedad de material educativo del grupo Farma. Utilizando este material y nuestro sitio Web, aprende los siguientes aspectos de Farma desde una perspectiva global y local</p>	<p>Historia y Visión General Incluyendo nuestra localización Productos Productos existentes y línea de distribución Resultados Financieros y otra información publica</p>	<p>Procesos Descubrimiento de drogas, desarrollo y proceso de lanzamiento; procesos para socios individuales como evaluación de desempeño y desarrollo de carrera</p>	<p>Organización Unidades de negocio, funciones, subsidiarios, etc. Responsabilidad Social Nuestro compromiso de involucrarnos con la comunidad Propósito y Aspiraciones Nuestra estrategia, objetivos y habilidades centrales</p>

f. Manual de inducción:

El uso de este manual es brindar información general de la compañía, como historia, estructura del grupo a nivel mundial y local, misión, aspiraciones y estrategias, valores y competencias, descripción breve de las áreas de la compañía, oficinas de la región CAC, horario y cafetería, políticas salariales, prestaciones laborales-salario, vacaciones, seguros de vida, normas de comportamiento, etc.

Este manual consta de una introducción y una breve descripción de los temas mencionados en el párrafo anterior, por lo que es muy funcional ya que brinda información general de la compañía a cada integrante sin la necesidad de invertir tiempo con cada jefe.

A continuación se muestra el manual de inducción para orientar a las personas que recién se incorporan a la compañía.

Figura 7. Manual de inducción

**MANUAL DE INDUCCIÓN
FARMA FARMACEUTICA, S. A.
Centro América & Caribe
Recursos Humanos.**

Usted forma parte de Farma de Centro América y Caribe, la que desde hoy será su Empresa. Es por ello que queremos darle una muy cordial bienvenida y ofrecerle todas las oportunidades de desarrollo profesional, que unidas a su responsabilidad y entusiasmo le permitirán tener una carrera exitosa dentro de la Compañía.

En este manual, que pretendemos sea una guía en sus relaciones con la empresa, encontrará la información referente a nuestra organización, sus políticas y valores, los beneficios que ofrece a sus colaboradores y las principales normas que regirán sus relaciones de trabajo. Es importante anotar, que por supuesto, usted contará además con la orientación de su jefe inmediato y del área de Recursos Humanos.

¡Bienvenido a Farma....su Empresa!

Cordialmente,

**Recursos Humanos
Farma Farmacéutica
Centro América y Caribe.**

Continuación Figura 7. Manual de inducción

¿QUIENES SOMOS?

- ☉ Somos una compañía biológica
- ☉ Estamos en más de 140 países en el mundo
- ☉ Contamos con más de 78.000 empleados a nivel mundial
- ☉ Nuestra Casa Matriz está en Basilea, **Suiza**
- ☉ Realizamos operaciones comerciales basadas en la **investigación**.
- ☉ Tenemos laboratorios de investigación en la Casa Matriz, Estados Unidos, Gran Bretaña, Francia, Alemania, India, Japón, Suiza, etc.

HISTORIA DE LA COMPAÑÍA

J.P. Geg S.A., fundada en 1758 por John Geg empezó su comercio con productos químicos, colorantes y medicamentos. Sus sucesores se especializaron cada vez mas en el comercio de materias colorantes, que conocieron un gran auge gracias a la expansión de la industria textil Suiza.

Por otro lado, a partir de 1859 Ale Cleve comenzó a producir colorantes de origen sintético, productos químicos para textiles (1925), productos farmacéuticos y agroquímicos (1938) en una empresa que después de muchas transformaciones quedó conformada como una sociedad por acciones llamada Cleve Societé. En octubre de 1970, las dos empresas fusionan sus esfuerzos para dar como resultado a Cleve-Geg.

Aún cuando desde años atrás se distribuían en Centro América y Caribe los productos de las líneas Cleve y Geg y Sand Wagner, a través de distintos representantes, la constitución de la empresa Cleve S.A. y Cía. Ltda. data de febrero de 1967, año en el cual inició sus operaciones desarrollando actividades en los campos de: colorantes, farmacéuticos, agroquímicos, plásticos y aditivos.

La fusión de la casa matriz en 1970, originó una reestructuración en la organización de Cleve, habiéndose efectuado en 1971 la fusión en Centro América, dando origen a Cleve-Geg y Cía. Ltda. y se inscribió como Cleve-Geg S.A. (ACC) el 15 de marzo de 1978.

Sand Ltda. se constituyó en 1962, como empresa independiente en nuestro país. Desde su origen, Sand fue un foro de iniciativas y energía en donde el elemento humano formaba el capital intelectual, que representaba el espíritu de innovación esencial en una empresa cuya base era el saber científico.

El 7 de Marzo de 1996, se anunció a nivel mundial una Mega-Fusión entre dos grandes compañías Sand y Cleve-Geg con la intención de formar una empresa renovada; fusión que fue aprobada por las Juntas Directivas de las dos grandes empresas el 23 y 24 de Abril del mismo año, dando inicio al proceso de creación de esta nueva empresa llamada Farma.

Continuación Figura 7. Manual de inducción

La empresa surge legalmente para el mundo en diciembre 20 de 1996, con el compromiso de mejorar el bienestar y la calidad de vida de las comunidades de su entorno, así como lograr respuestas para las urgencias esenciales de la humanidad: salud, alimentos y nutrición.

En diciembre de 1996, el entonces presidente de Farma S.A. en el país, emitió un comunicado a cada uno de los colaboradores Cleve Geg y Sand, anunciándoles la aprobación de la fusión y por lo tanto, la luz verde para proceder a realizarla en la región.

¿Por qué hacemos lo que hacemos?

Nuestra misión, aspiraciones y estrategia

Si tan solo recuerdas tres cosas:

- Ⓢ ¿Por qué estamos aquí?

Mejoramos vidas. Prolongamos vidas. Salvamos vidas.

- Ⓢ ¿Hacia dónde vamos?

Queremos estar entre los mejores de la industria.

- Ⓢ ¿Cómo llegaremos allá?

Lo lograremos a través de la innovación y con nuestra gente.

NUESTROS VALORES

Farma, en su aspiración de liderar la industria y basar su éxito en la satisfacción de todas las personas claves con las cuales se relaciona, ha definido estos valores que son nuestras características de éxito y, al ser compartidos, nos permitirán lograr nuestros objetivos y permanecer en el mercado.

- Ⓢ ORIENTACION A RESULTADOS
- Ⓢ ATENCIÓN CENTRADA EN EL CLIENTE Y EN LA CALIDAD
- Ⓢ INNOVACIÓN Y CREATIVIDAD
- Ⓢ COMPETENCIA
- Ⓢ LIDERAZGO
- Ⓢ RÁPIDEZ / ACCIÓN / INICIATIVA / SENCILLEZ
- Ⓢ EMPOWERMENT (FACULTACION)
- Ⓢ COMPROMISO / AUTODISCIPLINA
- Ⓢ RESPETO MUTUO / FRANQUEZA / CONFIANZA / INTEGRIDAD / LEALTAD
- Ⓢ COMUNICACIÓN ABIERTA / COLABORACIÓN / COMPASIÓN

Continuación Figura 7. Manual de inducción

COMPETENCIAS / APTITUDES FARMA

En Línea con nuestros Valores Organizacionales hemos identificado 4 competencias / aptitudes claves para lograr altos desempeños y contribuir en la creación de una organización clase mundial. Estos son:

- 🌐 **Orientación hacia fuera / Foco Externo** (Cliente/ calidad)
- 🌐 **Innovación** (Innovación/creatividad)
- 🌐 **Nuestra Gente:** (Liderazgo, Capacidad para delegar, Rendición de cuentas, Honestidad/ Confianza/Integridad, Comunicación)
- 🌐 **Desempeño** (Velocidad/Acción/Simpleza/Iniciativa, Competencia, Compromiso/Auto Disciplina).

GERENCIA GENERAL

Buscando el crecimiento sano de Farma Farmacéutica en la región, de acuerdo con las directrices de Casa Matriz, el Gerente General tiene como responsabilidad principal la toma de decisiones políticas y estratégicas de carácter sectorial, ajustando la cultura Corporativa y la estrategia del negocio a las necesidades del mercado.

MARKETING

PRIMARY CARE & MATURE PRODUCTS

Su propósito es el de generar y desarrollar estrategias de Marketing en las líneas terapéuticas optimizando la rentabilidad de los productos, la participación en el mercado, el crecimiento de la participación en el mercado y maximizando el ciclo de vida del producto.

ONCOLOGIA

El objetivo de Farma Oncología es proveer un amplio rango de terapias innovadoras y soluciones prácticas que buscan mejorar la calidad de vida de los pacientes con cáncer.

TRANSPLANTE E INMUNOLOGIA

Comercializa los medicamentos que ayudan al funcionamiento de los mecanismos de defensa del organismo (sistema inmunológico) relacionados con trasplantes, para evitar su rechazo.

RECURSOS HUMANOS

El objetivo de Recursos Humanos es contribuir al logro de los objetivos del negocio. El área asesora y promueve con carácter permanente la efectividad, capacitación y desarrollo del talento humano interno; así como la búsqueda y vinculación de profesionales altamente calificados en el mercado laboral, implementando condiciones salariales competitivas, óptimos servicios para todos y una cultura organizacional dinámica.

Continuación Figura 7. Manual de inducción

FINANZAS Y ADMINISTRACIÓN

El objetivo es optimizar la productividad y rentabilidad de la compañía, asistiendo a los miembros del Comité de Gerencia en los aspectos referentes a planeación, control de información y análisis económico financiero.

DIRECCIÓN MÉDICA

El objetivo del Departamento Médico es la de proveer experiencia y soporte médico científico a las actividades y estrategias de Marketing y a los requerimientos de nuestros asociados externos, con el propósito de garantizar un desempeño competitivo de nuestro portafolio de productos, constituyéndose en pieza clave para el cumplimiento de los objetivos de la compañía.

REGISTROS Y ASUNTOS REGULATORIOS

El objetivo del área de Registros es la de obtener oportunamente los registros sanitarios, cambio de titulares, fabricantes, indicaciones terapéuticas y demás trámites ante las autoridades sanitarias.

SECTOR OFTÁLMICOS

Dedicados al avance de la ciencia de la salud ocular, desarrollando los productos oftálmicos más innovadores. Para lograrlo, alentamos a nuestra gente y colegas a desafiar el "status quo", a ejercitar la creatividad y a trabajar para hacer de nuestra compañía un líder respetado en la industria farmacéutica oftálmica.

SECTOR SANIDAD ANIMAL

El objetivo es atender y satisfacer las necesidades de ganaderos, avicultores, porcicultores y médicos veterinarios, con un elevado grado de innovación y compromiso con los resultados.

OFICINAS EN LA REGION

CENTRO AMÉRICA Y CARIBE

- 🌐 Guatemala: (Oficina Central)
- 🌐 El Salvador
- 🌐 Panamá
- 🌐 Jamaica
- 🌐 Honduras
- 🌐 República Dominicana
- 🌐 Haití
- 🌐 Nicaragua
- 🌐 Cuba
- 🌐 Barbados
- 🌐 Costa Rica
- 🌐 Trinidad
- 🌐 Bahamas

Continuación Figura 7. Manual de inducción

HORARIO

La jornada ordinaria de trabajo será de lunes a viernes. Se cumplirá con el número de horas diarias de trabajo que las leyes del país estipulen.

Tiempo de Almuerzo: 45 Minutos.

CAFETERÍA

Guatemala:

- ☉ Período de almuerzo: 12:00am a 2:00 p.m.
- ☉ Tiempo para almorzar por persona: 45 minutos

Resto de Países:

Aplica en aquellos que cuentan con este servicio, en el horario establecido.

POLITICA SALARIAL

Se establece como principio una revisión anual, basada principalmente en competitividad del mercado, aumento del costo de vida y desempeño personal dentro de la Empresa. La empresa analizará las recomendaciones individuales para promociones y/o aumentos de sueldo.

PRESTACIONES LABORALES

SALARIO

En Farma valoramos lo que usted es, su capacitación y experiencia, como tal usted recibe un salario justo, que le hará saber Recursos Humanos.

SALARIO ANUAL

La Empresa reconoce los salarios o pagos establecidos legalmente en cada país; así como, aguinaldos, bonificaciones y otros.

INDEMNIZACION POR RENUNCIA VOLUNTARIA

Este pago es en reconocimiento por los años de servicios prestados en forma eficiente, leal y satisfactoria. Se exceptúan los casos que de acuerdo a las leyes laborales de cada país, puedan enmarcarse dentro de las causas justificadas de despido. En ningún caso deberá entenderse que ésta indemnización es adicional a la estipulada por la ley laboral local.

La Empresa concederá este pago siempre y cuando el trabajador haya cumplido con los avisos correspondientes de su retiro, en la forma y plazos que la ley estipula.

VACACIONES

Se otorgan de acuerdo a lo establecido en las leyes laborales del país. Las vacaciones se deben solicitar con 15 días de anticipación.

Continuación Figura 7. Manual de inducción

CALENDARIO DE FERIADOS

Se reconocen los feriados estipulados en el Código de Trabajo de cada país o leyes laborales locales vigentes. En los países de la región ACC, en donde no se otorguen por ley, la Empresa concederá medio día de descanso el Miércoles Santo, los días 24 y 31 de diciembre.

Se observarán los feriados oficiales reportados en el calendario de cada país y aprobados por la Gerencia de Recursos Humanos.

INCENTIVO O AGASAJO POR AÑOS DE SERVICIO

A partir del 2001, la Empresa reconoce el cumpleaños quinquenal de servicios como reconocimiento al compromiso, lealtad y cumplimiento de sus responsabilidades, así:

- 5 años 12% sueldo
- 10 años 20% sueldo
- 15 años 50% sueldo
- 20 años 75% sueldo
- 25 años 100% sueldo
- 30 años 120% sueldo
-

Este valor se incluirá dentro del pago del sueldo del mes respectivo.

BENEFICIO POR MATRIMONIO / NACIMIENTO DE HIJOS

Se otorgará un regalo en efectivo al colaborador que contraiga matrimonio, equivalente a US \$200.00 (*). El pago de este valor se efectuará a requerimiento del Jefe inmediato del colaborador y posterior al evento. En el caso de nacimiento de los tres primeros hijos del colaborador, se otorgará un obsequio en efectivo equivalente a US \$200.00. (*) En moneda local al cambio vigente.

Para el pago de estos beneficios, debe presentarse fotocopia de los registros de nacimiento o matrimonio. Los obsequios en efectivo, tanto por matrimonio como por nacimiento de hijos, son proporcionados únicamente al colaborador con más de seis meses de laborar en la Empresa. Adicionalmente en el caso de matrimonio, al asociado se le otorgará licencia con goce de sueldo por tres (3) días extras de vacaciones. Sin embargo, si las leyes laborales del país en donde labora el colaborador, establecen más de tres días de licencia por matrimonio, la Empresa concederá únicamente lo indicado en dichas leyes.

Por nacimiento de hijos, la Empresa otorgará dos (2) días extras de vacaciones, como permiso especial para los padres.

SEGURO DE VIDA, ACCIDENTES Y GASTOS MEDICOS

La Empresa paga el 100% de la cuota del seguro de vida y accidentes que cubre a todos los colaboradores. El beneficio en caso de muerte del colaborador es igual a la

Continuación Figura 7. Manual de inducción

cantidad resultante de multiplicar el sueldo por 24 veces, la cual se duplica en el caso de muerte por accidente y se triplica si este accidente es considerado como "especial".

Pagos especiales se establecen para aquellos casos en los cuales el trabajador sufra accidentes que impidan o dificulten su labor (amputaciones, ceguera y otros).

La tarifa del seguro de gastos médicos es cubierta por la Empresa en un 80%, correspondiendo el 20% restante al colaborador. Este seguro permite contar con una cobertura para honorarios médicos, exámenes de laboratorio, intervenciones quirúrgicas, medicamentos, gastos de hospitalización.

Las exclusiones importantes se refieren a gastos por drogadicción, alcoholismo, oftalmología, cirugía plástica, odontología (éstas tres últimas áreas serán cubiertas si los tratamientos son producto de accidentes).

Nota: Los montos son considerados según la tasa de cambio vigente del quetzal frente al dólar y de éste a la moneda local del país que se trate.

ANTICIPO POR GASTOS MEDICOS

Se otorgan bajo las siguientes condiciones:

- Ⓢ Para gastos médicos emergentes que serán reclamados posteriormente a la Compañía Aseguradora.
- Ⓢ Se establece un mes como máximo para presentar la reclamación correspondiente de los gastos incurridos.
- Ⓢ El monto concedido deberá ser cancelado totalmente al recibirse el reintegro de la Compañía Aseguradora.
- Ⓢ El plazo para el reintegro total no deberá exceder de tres meses, pasado este período el anticipo se descuenta directamente del salario del colaborador.

AUTOMÓVIL

FINANCIAMIENTO PARA LA COMPRA DE VEHICULOS

- Ⓢ Este financiamiento se autoriza de acuerdo al plan existente en la Empresa. Se deberá consultar al respecto al Gerente de Departamento correspondiente.
- Ⓢ El financiamiento se otorga siempre y cuando el colaborador tenga como mínimo seis meses de trabajar en la Empresa y cumpla con los requisitos del plan respectivo, cuando la naturaleza de su trabajo lo justifique.
- Ⓢ El plazo máximo para reintegrar el préstamo a la Empresa es de 5 años, cancelado en 60 cuotas, las cuales serán descontadas del sueldo mensual del colaborador.
- Ⓢ Para mayor detalle deberá ser consultada la política respectiva vigente.

PLAN DE AUTOMOVIL

Con el fin de mejorar la productividad y agilizar el desempeño de sus actividades, la Empresa proporcionará un vehículo a aquellos aboradores que por su nivel de responsabilidad y la índole de sus funciones requieran del uso del mismo.

Continuación Figura 7. Manual de inducción

PERMISOS

- Ⓢ Dentro de la filosofía de manejo de Farma no se acostumbra conceder licencias sin remuneración. En casos necesarios, la Empresa acudirá al tiempo que usted tenga pendiente de vacaciones.
- Ⓢ La Empresa otorgará dos (2) días de permiso o más si están estipulados por la ley laboral local, en caso de fallecimiento de padres, hijos y cónyuge del colaborador. El Jefe inmediato del colaborador será el responsable de otorgar dicho permiso.
- Ⓢ Permisos especiales por fallecimiento de otros familiares serán otorgados por los Jefes inmediatos y como caso excepcional.
- Ⓢ Si solicita permisos para asistir a citas médicas o escolares se le concede exclusivamente ese tiempo.

PROGRAMAS DE CAPACITACION / ENTRENAMIENTO INTERNO Y EXTERNO

- Ⓢ La Empresa reconoce la importancia de la capacitación y el entrenamiento del personal, buscando con ello el óptimo desempeño del colaborador, así como su desarrollo profesional y personal.
- Ⓢ Los programas de capacitación y entrenamiento propios para el puesto, son definidos por el Departamento al cual pertenece el colaborador. Programas de carácter general son organizados y dirigidos por el Departamento de Recursos Humanos.

VIERNES CASUAL

Todos los colaboradores tienen la oportunidad de presentarse a laborar los días viernes en traje casual. Siempre y cuando la naturaleza de su trabajo no tenga relación directa con clientes o proveedores. (No jeans).

NORMAS DE COMPORTAMIENTO

En línea con el Código de Conducta Farma, hemos definido la filosofía de sus relaciones con la Empresa, conviene entonces anotar algunas normas que complementarán lo que denominamos el buen entendimiento entre usted y la compañía:

- Ⓢ Citas con familiares, amigos o vendedores particulares deberán realizarlas fuera de las instalaciones.
- Ⓢ Colectas, suscripciones o rifas abstenerse de realizarlas dentro de la empresa.
- Ⓢ No comprar o vender objetos o mercancías.
- Ⓢ Prestar o pedir prestado dinero a compañeros de trabajo.
- Ⓢ Mantener el buen trato y amabilidad con sus compañeros de trabajo, evitando la falta de respeto o las bromas desagradables.
- Ⓢ Nunca debe introducir bebidas alcohólicas, como tampoco llegar a trabajar en estado de embriaguez.
- Ⓢ Debe mantener el sitio de trabajo e instalaciones en óptimas condiciones

Para mayor información podrá ser consultado el Código de Conducta Farma.

Continuación Figura 7. Manual de inducción

NOTA IMPORTANTE:

- Para cualquier aclaración o ampliación de esta información, apreciaremos comunicarse al departamento de Recursos Humanos.
- Las modificaciones, sustituciones o adiciones le serán notificados en su oportunidad.
- Toda excepción a estas políticas, requiere la autorización de la Gerencia General.

El manual de inducción que se observo en la figura pasada, es de mucha importancia para orientar al nuevo colaborador de la compañía, brindando la información básica que todo colaborador debe saber.

g. Manual de civismo empresarial:

La importancia de este manual es que muestra los valores primordiales de la compañía, así como también la descripción de la cultura organizacional. Este manual muestra los puntos principales en los cuales se basa el éxito de la compañía.

El civismo empresarial es muy importante para la compañía, ya que se basa en el desarrollo sostenible velando por un futuro sano para las nuevas generaciones.

A continuación se encuentra el manual de civismo empresarial en el cual se aprecian los principales valores de la compañía.

Figura 8. Manual de civismo empresarial

Integramos los principios de civismo empresarial de nuestras estrategias de trabajo.

Conducimos de manera activa, consecuente y eficaz el proceso de aplicación de estos principios. Nuestras compañías establecen las estructuras apropiadas y asignan suficientes recursos para llevar a cabo esta política.

En nuestras relaciones comerciales damos un trato prioritario a aquellos proveedores y contratistas que comparten nuestros valores sociales y medioambientales y apoyamos sus esfuerzos por promover dichos valores en sus actividades empresariales.

Para más información contactar a:

Farma Farmacéutica, S. A.
Centro América & Caribe
TEL: (502) 2222222
www.farma.com

Farma está comprometida con el Pacto Global de las Naciones Unidas, con la Carta Empresarial para el Desarrollo Sostenible de la Cámara de Comercio Internacional, y con el Programa de Compromiso de Progreso de la Industria Química, para cumplirla en todas sus filiales del mundo.



POLÍTICA DE CIVISMO EMPRESARIAL EN FARMA



Farma aspira a que se le conozca por ser una corporación responsable, en el ámbito económico, social y ambiental.

POLÍTICA DE CIVISMO EMPRESARIAL

Nuestros colaboradores son la clave de nuestro éxito.

Los valores esenciales de Farma se basan en los derechos fundamentales de cada persona, como son la protección de la intimidad, la libertad de opinión y de expresión, la libertad de asociación, la no discriminación y el derecho a ser escuchado.

•Somos prudentes en la innovación y el desarrollo de nuevos productos y tecnologías. Con este fin, seguimos un procedimiento gradual, estimulamos el intercambio científico con los expertos y analizamos de manera científica y transparente los beneficios y riesgos de toda innovación.

•La salud y la seguridad de nuestros empleados, vecinos, clientes, consumidores y de todos los que se vean afectados por nuestras actividades empresariales, así como la protección del medio ambiente, tienen prioridad en todas nuestras actividades.

•Procuramos aprovechar de manera eficaz los recursos naturales y reducir al mínimo las repercusiones medio ambientales de nuestras actividades y de nuestros productos a lo largo de su ciclo vital. Evaluamos todo lo que tenga que ver con la SSMA para cerciorarnos de que los beneficios aportados por los nuevos productos, procesos y tecnologías compensen con creces los eventuales riesgos residuales.

•Reconocemos y respetamos la diversidad cultural existente en la sociedad actual. Procuramos consolidar y mantener la diversidad al incorporar, formar, promover y retener a las mejores personas procedentes de todas las culturas.

•Apoyamos los programas dirigidos a eliminar el trabajo infantil, de manera consecuente con los intereses básicos de la infancia.

Aspiramos a una posición de vanguardia en materia de Seguridad, Salud Laboral y Medio Ambiente (SSMA).

•Reconocemos el interés por parte de nuestros accionistas, empleados, clientes y vecinos, de las autoridades y del público en general en nuestra conducta empresarial, así como en las repercusiones de nuestras actividades sobre la salud, la seguridad y el medio ambiente.

Fundación Farma para el Desarrollo Sostenible

•Nos esforzamos por ofrecer a nuestros colaboradores un entorno laboral estimulante e interesante en el que abunden las oportunidades para su desarrollo personal y profesional, al mismo tiempo que esperamos de ellos un alto nivel de dedicación y compromiso con el éxito de Farma.

•Abonamos salarios competitivos y justos, que claramente exceden lo necesario para cubrir las necesidades vitales básicas. Queremos que nuestros colaboradores dispongan de tiempo para su familia, para las actividades sociales y el esparcimiento.

2.2 Diagnóstico del departamento de ventas

Para conocer la situación actual del departamento de ventas se realizaron entrevistas informales con el jefe de capacitación y desarrollo y con algunos representantes médicos para conocer que aspectos debían de ser mejorados en el departamento.

Entre los temas que resaltaron durante las entrevista y en los cuales se basa el desarrollo del capítulo tres del presente informe fue la falta descripciones de puestos para los distintos tipos de visitadores médicos que actualmente existen en la compañía.

Las principales causas encontradas durante la entrevista que motivaron la creación del presente proyecto fueron:

- Actualmente en el departamento de ventas, no todos los visitadores médicos tienen la misma experiencia en el campo de ventas.
- El departamento de ventas no cuenta con descripciones de puestos detalladas para los visitadores médicos según su experiencia en el campo de ventas.
- El departamento al no contar con descripciones de puestos para los visitadores médicos, no permitan realizar una requisición de personal correctamente definida.
- En algunas ocasiones, el departamento de ventas no cuenta con las personas correctas para las distintas plazas de visitadores médicos debido a la falta de descripciones de puestos que permitan seleccionar a la persona ideal.

Actualmente el departamento de ventas no cuenta con descripciones de puestos para los tres tipos de visitadores médicos que existen en la compañía.

Con las deficiencias mencionadas anteriormente se resalta y justifica la necesidad de que los directores del departamento de ventas cuenten con descripciones de puestos que estandaricen la toma de decisión al momento de buscar a la persona correcta para la plaza de visitadores médicos.

2.2.1 FODA del departamento

Para realizar con mayor certeza un diagnóstico administrativo del departamento de ventas, se utilizó el análisis FODA con ayuda de entrevistas informales con el jefe de capacitación y desarrollo y con algunos miembros del departamento de ventas. La situación actual identificada es:

Fortalezas

- El departamento de ventas cuenta con personal profesional en cada uno de sus puestos.
- El departamento de ventas está respaldado por una marca prestigiosa que comercializa productos de alta calidad.
- El departamento de ventas tiene atención centrada en el cliente y en la calidad.
- Los representantes médicos son profesionales innovadores y creativos.
- El departamento de ventas trabajan en equipo para lograr mejores resultados con la mínima inversión de tiempo y recursos.

- La comunicación abierta entre jefe-subordinado permite aprovechar la creatividad de cada uno de los integrantes del departamento de ventas.
- Los representantes médicos tienen buenas relaciones con farmacias, distribuidores y médicos.
- Los salarios de los visitantes médicos son elevados, brindando un tipo de motivación que permite obtener mejores resultados en el trabajo.
- Existe disponibilidad de la gerencia por la implementación de documentos que estandaricen el departamento de ventas.

Oportunidades

- El mercado farmacéutico se encuentra en expansión, por lo que muchos profesionales son atraídos al puesto de visitador médico.
- Nuevas medicinas generan la necesidad de contar con personas encargadas de promocionar los productos.
- El posicionamiento de la compañía en el mercado permite atraer recurso humano profesional y capaz para las plazas de visitantes médicos.
- La salud es un factor importante para cualquier persona en el mundo, por lo que un visitador médico siempre contará con campo para trabajar y expandir su trabajo.
- La compañía tiene el 3er lugar en ventas en todas Centro América, por lo que su popularidad atrae personal profesional hacia la compañía.

Debilidades

- El departamento de ventas no cuenta con descripciones de puestos para los tres tipos de visitantes médicos con los que actualmente cuenta la compañía.
- El departamento de ventas no siempre cuenta con personas que cumplan con el perfil de vendedores.
- Cada país de la región cuenta con un tipo de perfil para las personas a ocupar las plazas de visitantes médicos, ya que no cuentan con descripciones de puestos estandarizadas.
- Al existir diferentes tipos de visitantes médicos sin una descripción de puesto documentada, las necesidades de capacitación no son identificadas adecuadamente.

Amenazas

- Que las otras compañías farmacéuticas cuente con descripciones de puestos bien estructuradas para seleccionar al mejor personal del mercado.
- Que la competencia cuente con visitantes médicos altamente calificados.
- Que la competencia aumente su posicionamiento en el mercado, por contar con programas y herramientas que faciliten el trabajo.
- Disminución de ventas por el bajo poder adquisitivo del país.
- Visitantes médicos de las otras compañías farmacéuticas generan competencia fuerte y agresiva.
- La medicina genérica genera más competencia entre las compañías farmacéuticas.

- El personal de ventas de las otras compañías farmacéuticas comercializan productos similares generando más competencia.

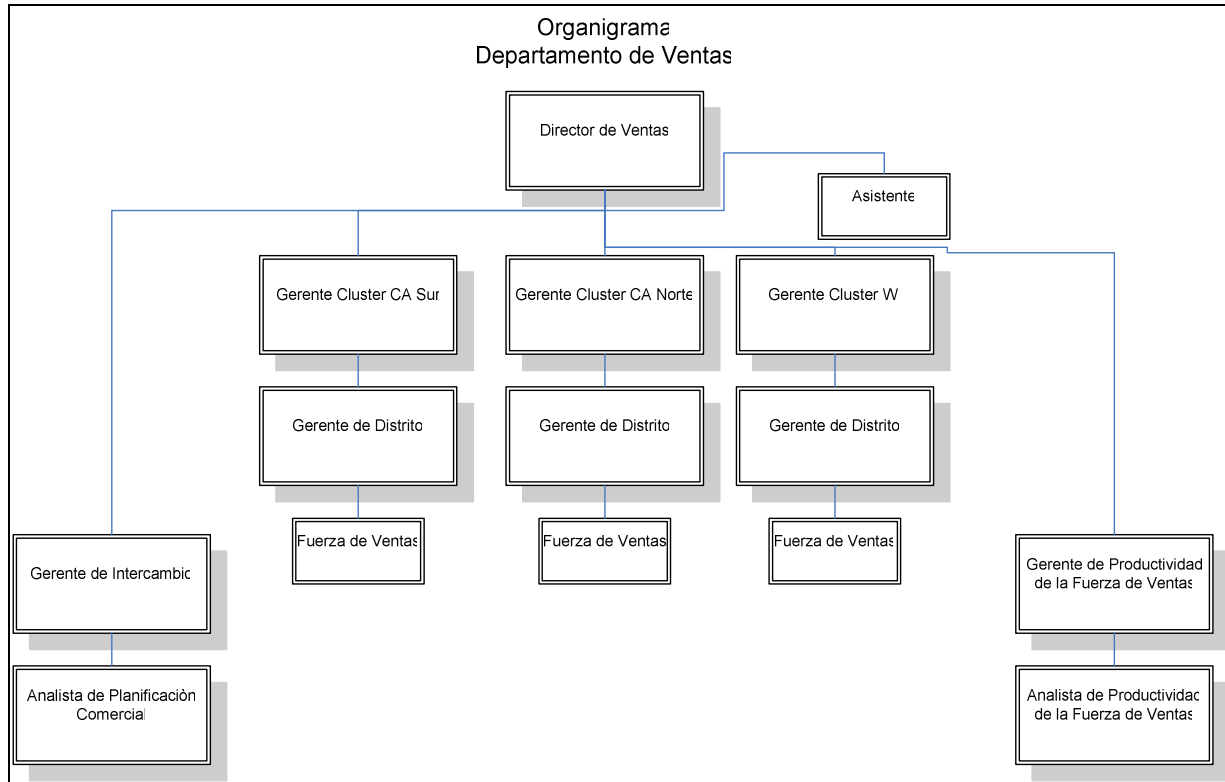
El departamento de ventas no cuenta con documentos que estandaricen las descripciones de puestos de los distintos tipos de visitantes médicos.

2.2.2 Organigrama del departamento de ventas

Como se describió en inciso 1.2, las ventajas de los organigramas verticales que utiliza la compañía son muy funcionales ya que permiten ver la relación entre jefes y subordinados de forma clara. También permiten visualizar la comunicación entre jefes y subordinados del departamento, aplicando el liderazgo participativo en que se basa la compañía.

En la siguiente figura se muestra el organigrama suplementario del departamento de ventas basándose en la estructura de la empresa mencionada en el inciso 1.2.

Figura 9. Organigrama del departamento de ventas



Fuente: departamento de recursos humanos, Farma CAC, S.A.

El organigrama anterior muestra los puestos existentes en el departamento de ventas, las jerarquías y la comunicación jefe-subordinado que actualmente existe.

2.2.3 Divisiones del departamento

Por medio de entrevistas informales con los visitadores médicos se pudo conocer que el departamento de ventas se encuentra dividido en dos grupos.

El objetivo de esta división es agrupar a los distintos productos con los que cuenta la compañía según su estabilidad en el mercado.

El departamento de ventas se encuentra dividido en dos áreas que son:

- Productos maduros
- Productos nuevos

La ventaja de esta división es que permite organizar y agrupar a los productos que comparten ciertas características principales para poder aplicar en ellos las mismas estrategias de mercadeo.

A continuación se dará una breve explicación de cada una de las divisiones con el fin de dar a conocer un poco más sobre el departamento de ventas.

2.2.3.1 Productos maduros (mature products)

El departamento de productos maduros es donde se encuentran los productos que tienen más tiempo de vida en el mercado. Estos productos son la base de los ingresos de la compañía. Básicamente son productos que los clientes conocen de mucho tiempo y sobre los cuales tienen confianza, por lo que los consideran esenciales en sus hogares.

2.2.3.2 Productos nuevos (primary care)

Los productos nuevos son productos novedosos que recientemente se lanzan al mercado y sobre los cuales es necesario aplicar estrategias de mercado para colocarlos en él. Son más susceptibles de rechazo por lo que se

debe de cuidar mucho de ellos, pero también representan el futuro de la compañía al lanzar medicamentos innovadores y mejorados.

2.2.4 Actividades realizadas

Por medio de las entrevistas informales con el jefe de capacitación y desarrollo y con los visitadores médicos se pudo obtener una idea general de las principales funciones del departamento de ventas.

El problema que se detecto fue la falta de descripciones de puestos documentadas para los diferentes tipos de visitadores médicos.

Básicamente el departamento de ventas se encarga de lograr la venta de los medicamentos mediante las visitas de los representantes médicos y la medición de las prescripciones.

Otras actividades fundamentales para lograr la venta son la comercialización de los productos y su distribución. Los representantes médicos generan la demanda y el departamento de ventas coordina sus actividades para velar que la demanda sea cubierta por los canales de distribución.

2.2.5 Colaboradores

Por medio de las entrevistas informales también se conoció qué puestos constituyen el departamento de ventas.

El departamento se encuentra bien estructurado y definido por medio del organigrama del departamento descrito anteriormente.

Actualmente el departamento de ventas cuenta con aproximadamente 154 personas distribuidas entre los siguientes 9 puestos:

- Director de ventas
- Asistente del departamento
- Gerente cluster
- Gerente de distrito
- Gerente de intercambio
- Analista de planificación comercial
- Gerente de productividad de la fuerza de ventas
- Analista de productividad de la fuerza de ventas
- Fuerza de Ventas (visitadores médicos)

Todas las personas ubicadas en los puestos mencionados anteriormente trabajan en equipo para alcanzar los objetivos de la compañía.

2.2.5.1 Descripción de puestos

Entre las ventajas del formato de las descripciones de puestos que utiliza actualmente la compañía se encuentra la claridad para mostrar la información. Ya que incluye un encabezado que describe la misión del puesto, el jefe directo y el departamento al que pertenece. También describe las competencias que la persona a ocupar el puesto debe poseer y las principales actividades del puesto. Finalmente incluye las relaciones (internas y externas) que tiene el puesto y el perfil requerido.

Los hallazgos encontrados por medio de las entrevistas informales con los visitadores médicos fueron que las descripciones de puestos del departamento de ventas están incompletas.

Las descripciones de puestos de los tres tipos de visitantes médicos no se encuentran documentadas. Por medio de entrevistas estructuradas se identificaron las principales actividades que cada representante médico debe realizar y se estandarizaron con el mismo formato utilizado para las otras descripciones de puestos existentes. Las tres nuevas descripciones de puestos están incluidas en el capítulo tres del presente informe.

Más adelante se muestran las descripciones de puestos de las personas del departamento de ventas a excepción de los visitantes médicos.

La siguiente figura muestra la descripción de puesto del director de ventas utilizando el formato descrito anteriormente:

Figura 10. Descripción del puesto director de ventas

DESCRIPCIÓN DE PUESTOS											
Título del puesto :Director de Ventas											
Área :Farma						Dirección :Ventas					
Sector / País :Centro América & El Caribe						Reporta a:			Puesto :Gerencia General		
Misión del puesto		Para qué sirve el puesto en la empresa									
Dirigir, controlar y formar una fuerza de ventas efectiva, estableciendo los planes y lineamientos estratégicos de acción, con la finalidad de cumplir con objetivos corporativos de ventas e incrementar el MS en el mercado.											
Competencias profesionales	Prioridad	I	II	III	IV	Competencias clave	Prioridad	I	II	III	IV
Gerenciamiento de personas		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Colaboración		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Conocimientos Técnicos		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Comunicación		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Conocimientos de Territorio		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Liderazgo		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Proceso de Venta		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Innovación		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Orientación al Cambio		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Foco Externo		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Orientación a resultados		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Ubicación Organizacional						Información Adicional					
<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; text-align: center;">Supervisor</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; text-align: center;">Gerente General</div>						No. ocupantes			1		
						Colaboradores directos			8		
						Colaboradores indirectos			Fuerza de Ventas		
<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; text-align: center;">Director de Ventas</div>						Total personal					
Para uso de Recursos Humanos											
						Puntos de valuación					
Principales actividades											
<p>1. Establecer los planes de acción para toda la fuerza de ventas a nivel regional (CAC), siguiendo las estrategias corporativas de mercadeo, a fin de alcanzar los objetivos asignados de ventas mientras se maximiza la productividad.</p> <p>2. Participar activamente en la realización del presupuesto de gastos de los departamentos a su cargo, suministrando información relevante sobre gastos estimados, a fin de contar con un presupuesto ajustado a las necesidades de la gerencia.</p> <p>3. Administrar y controlar el presupuesto de gastos asignado, a fin de garantizar el correcto uso y evitar desviaciones de los recursos económicos a su cargo.</p>											

Fuente: departamento de recursos humanos, Farma CAC, S.A.

Continuación figura 10. Descripción del puesto director de ventas

Relaciones internas		Relaciones externas	
Todas las Direcciones, Gerencias y departamentos de la compañía		Farma LatAm, Instituciones médicas y farmacéuticas, hospitales.	
Resumen del Perfil de puesto		Vo. Bo. Jefe Inmediato	
Escolaridad :Universitaria con Postgrado			
Experiencia en:10 años en la Industria Farmacéutica			
Idiomas :Nivel de Inglés alto		Fecha:	
Habilidades: Habilidad para las ventas, empatía, persuasión, negociación, establecimiento de objetivos, estrategias de contingencia.		Recursos Humanos	
Alcance:	Local: <input type="checkbox"/>	Local / Regional: <input checked="" type="checkbox"/>	Regional: <input type="checkbox"/>
Observaciones y comentarios			
Disponibilidad para viajar.			
		Fecha:	

Fuente: departamento de recursos humanos, Farma CAC, S.A.

La descripción de puesto anterior muestra las principales actividades del director del departamento de ventas, que se resume en establecer los planes y lineamientos estratégicos de acción para cumplir con los objetivos corporativos de ventas e incrementar la cobertura de mercado.

A continuación se muestra la descripción de puesto del asistente del director de ventas, utilizando el formato descrito anteriormente.

Figura 11. Descripción del puesto asistente del director de ventas

DESCRIPCIÓN DE PUESTOS											
Título del puesto :Asistente Director de Ventas											
Área :Farma						Dirección :PC-MP					
Sector / País :Centro América & El Caribe						Reporta a:			Puesto :Director de Ventas		
Misión del puesto		Para qué sirve el puesto en la empresa									
Asistir al Director de Ventas en la planificación, coordinación y control de las actividades del Departamento de Ventas a nivel regional CAC, tanto en el mercado privado, como institucional; contribuyendo al cumplimiento de los objetivos, dentro de los principios de la política empresarial de Farma											
Competencias profesionales	Prioridad	I	II	III	IV	Competencias clave	Prioridad	I	II	III	IV
Participación del negocio		<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Colaboración		<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Manejo y control del proceso del negocio		<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Comunicación		<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Reporte y manejo de la información		<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Liderazgo		<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Conocimientos técnicos		<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Innovación		<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Planificación y análisis		<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Orientación al Cambio		<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Foco Externo		<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Orientación a resultados		<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ubicación Organizacional						Información Adicional					
Supervisor						No. ocupantes			1		
Director de Ventas						Colaboradores directos					
						Colaboradores indirectos					
Asistente						Total personal					
Para uso de Recursos Humanos											
						Puntos de valuación					
Principales actividades											
<p>Garantizar una contribución óptima, a través de un correcto control de los costos y gastos generales del departamento.</p> <p>Seguimiento de proyectos/planes especiales definidos a mediano y largo plazo.</p> <p>Seguimiento permanente de todas las actividades, a fin de que éstas se cumplan dentro de los tiempos estipulados y de los lineamientos preestablecidos.</p> <p>Supervisar negociaciones con proveedores y garantizar el abastecimiento de materiales de óptima calidad.</p> <p>Coordinar reuniones de entrenamiento y congresos nacionales e internacionales.</p> <p>Atender requerimientos de los diversos clientes (internos y externos), y administrar un efectivo</p>											

Continuación figura 11. Descripción del puesto asistente del director de ventas

sistema de seguimiento. Seguimiento diario de los pedidos de los países CAC. Enviar reportes y cifras establecidas siguiendo los procedimientos y tiempos acordados. Mantener una fuerte comunicación para coordinar la implementación de los programas de visita médica, ventas y capacitación. Monitorear la implementación de las estrategias. Pago mensual de premios e incentivos a la FF CAC Incorporar, a través de la innovación, nuevas técnicas e instrumentos que resulten en mayor eficacia y eficiencia del Departamento Labores secretariales en general, elaboración de requisiciones e ingreso de facturas y liquidaciones.			
Relaciones internas		Relaciones externas	
Todas las áreas de la empresa		Clientes, Agencias de Viajes, Hoteles, Proveedores	
Resumen del Perfil de puesto		Vo. Bo. Jefe Inmediato	
Escolaridad :Con estudios en Ciencias Económicas o Administrativas			
Experiencia en:+4 años en puestos secretariales y administrativos			
Idiomas: - Bilingue - inglés-español			
Habilidades: Manejo de Windows, MS Office, Internet,		Recursos Humanos	
Alcance:	Local: <input type="checkbox"/>	Local / Regional: <input checked="" type="checkbox"/>	Regional: <input type="checkbox"/>
Observaciones y comentarios			
		Fecha:	

Fuente: departamento de recursos humanos, Farma CAC, S.A.

La descripción de puesto anterior muestra las actividades que debe realizar el asistente del departamento de ventas que se resume en asistir al director de ventas en la planificación, coordinación y control de las actividades del departamento de ventas a nivel regional CAC.

A continuación se muestra la descripción de puesto del gerente cluster utilizando el formato descrito anteriormente.

Figura 12. Descripción del puesto gerente cluster

DESCRIPCIÓN DE PUESTOS											
Título del puesto :Gerente Cluster											
Área :Farma						Dirección :Director de Ventas					
Sector / País :Centro América & El Caribe						Reporta a:			Puesto :Director de Ventas		
Misión del puesto		Para qué sirve el puesto en la empresa									
Dirigir una efectiva fuerza de ventas, para maximizar el crecimiento del MS y MSG de las ventas en forma continua de acuerdo a las estrategias de mercadeo para su país. Representar a Farma ante las autoridades de cada país.											
Competencias profesionales	Prioridad	I	II	III	IV	Competencias clave	Prioridad	I	II	III	IV
Gerenciamiento de Personas		<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Colaboración		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Conocimientos Técnicos		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Comunicación		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Conocimientos de Territorio		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	Liderazgo		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Proceso de Ventas		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	Innovación		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Orientación al Cambio		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Foco Externo		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Orientación a resultados		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Ubicación Organizacional						Información Adicional					
Supervisor						No. ocupantes			3		
Director Regional de Ventas						Colaboradores directos			Gerente Distrito		
Gerente Cluster						Colaboradores indirectos			Fuerza Ventas		
Gerente Cluster						Total personal					
Para uso de Recursos Humanos											
						Puntos de valuación					
						Nivel			SG		
						Media tabulador					
						Fecha valuación					

Fuente: departamento de recursos humanos, Farma CAC, S.A.

Continuación figura 12. Descripción del puesto gerente cluster

Principales actividades			
1. Alcanzar en su totalidad las ventas de los países bajo su responsabilidad, MS, MSG, maximizando la productividad. 2. Administrar eficientemente en su país el presupuesto de gastos (de administración, mercadeo y personal). 3. Proveer liderazgo y motivación al equipo de ventas. 4. Asegurar que se realice la implementación de las estrategias de mercadeo. 5. Monitorear el desempeño del negocio y desarrollar acciones correctivas con la fuerza de ventas y/o mercadeo. 6. Definir expectativas de desempeño de los Representantes Médicos, monitorear su desempeño, darles entrenamiento y hacerse cargo de sus necesidades de desarrollo. 7. Brindar continuamente recursos para apoyar y fomentar el desarrollo y ajuste de los planes de mercadeo y de ventas. 8. Traducir el plan de negocios del país en la asignación de recursos. 9. Energetizar y enfocar la fuerza de ventas por medio de comunicaciones públicas, reconocimientos y siendo un modelo a seguir de Valores Farma. 10. Monitorear el desempeño del negocio de su país ó países asignados y desarrollar acciones preactivas / correctivas con su equipo. 11. Cultivar relaciones con líderes de opinión, accionistas y clientes. 12. Velar por el correcto uso y administración de los activos de la compañía. 13. Consolidar las relaciones con los Distribuidores para construir una relación ganar-ganar.			
Relaciones internas		Relaciones externas	
Administración de ventas, Recursos Humanos, Servicio al Cliente, Departamento Médico, Finanzas, Registro Sanitario y Logística.		Gerentes de cuentas de seguros y compras institucionales, líderes médicos, clientes principales y doctores, Sociedades médicas y farmacéuticas, Administradores de Hospitales e Instituciones, Autoridades de gobierno, Gerentes de Distribuidoras, Cadenas de Farmacias.	
Resumen del Perfil de puesto			Vo. Bo. Jefe Inmediato
Escolaridad :Grado Universitario (Administración, Comunicación, Farmacia, Ventas, Medicina y otras áreas relacionadas) Diploma o especialización en Negocios, Finanzas, Mercadeo			
Experiencia en :Gerentes de Distrito / Gerente Regional, Representante de Ventas, Gerente de Producto o Entrenamiento en Ventas			
Idiomas :Ingles fluido			Fecha:
Habilidades :Comunicar efectivamente, analizar y resolución de problemas, administrar el tiempo eficientemente, establecer y mantener relaciones interpersonales, capacidad para analizar datos, liderazgo de equipo			Recursos Humanos
Alcance:	Local: <input type="checkbox"/>	Local / Regional: <input checked="" type="checkbox"/>	Regional: <input type="checkbox"/>
Observaciones y comentarios			
- Disponibilidad de Horario - Poder trabajar bajo presión			Fecha:

Fuente: departamento de recursos humanos, Farma CAC, S.A.

La descripción de puesto del gerente cluster muestra las principales actividades que debe realizar, lo cual se resume en dirigir una efectiva fuerza de ventas para maximizar la cobertura de mercado en cuanto a ventas de forma continua y representar a la compañía frente a las autoridades del país.

A continuación se muestra la descripción de puesto del gerente de productividad de la fuerza de ventas utilizando el formato descrito anteriormente.

Figura 13. Descripción del puesto gerente de productividad FF

DESCRIPCIÓN DE PUESTOS											
Título del puesto :Gerente de Productividad Fuerza de Ventas											
Área :Farma						Dirección :Ventas					
Sector / País :Centro América & El Caribe						Reporta a:			Puesto :Director de Ventas Regional		
Misión del puesto		Para qué sirve el puesto en la empresa									
Asegurar la productividad de la Fuerza de Ventas a través de la medición de los indicadores de gestión (Ventas) de cada país y total región, apoyando la gestión de los Gerentes de Ventas de cada país y regional, para el logro de los objetivos.											
Competencias profesionales	Prioridad	I	II	III	IV	Competencias clave	Prioridad	I	II	III	IV
Conocimientos Técnicos		<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Colaboración		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Conocimientos de Territorio		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	Comunicación		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Proceso de Venta		<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Liderazgo		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Innovación		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Orientación al Cambio		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Foco Externo		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Orientación a resultados		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Fuente: departamento de recursos humanos, Farma CAC, S.A.

Continuación figura 13. Descripción del puesto gerente de productividad FF

Ubicación Organizacional		Información Adicional	
Supervisor		No. ocupantes	1
Director de Ventas Regional		Colaboradores directos	
		Colaboradores indirectos	
Gerente Productividad FF		Total personal	1
Para uso de Recursos Humanos			
		Puntos de valuación	
Principales actividades			
<p>1. Brindar su apoyo para establecer conjuntamente con el Director de Ventas y los Gerentes Cluster, el presupuesto anual por país para las diferentes líneas, basándose en los objetivos dados por la Gerencia de Mercadeo, desglosa dicho presupuesto en cupos semestrales, trimestrales y mensuales que deberán a su vez, ser conocidas mensualmente por toda la Fuerza de Ventas.</p> <p>2. Evaluar permanentemente el desarrollo de las ventas por canal, por línea, y por país para los principales productos y aportar soluciones para las medidas correctivas pertinentes para garantizar el cumplimiento del presupuesto.</p> <p>3. Apoyar a establecer un plan de actividades comerciales (bonificaciones, planes especiales, etc.) basados en los lineamientos establecidos por la Gerencia de Mercadeo, informar y controlar mensualmente su implementación por parte de la Fuerza de Ventas.</p> <p>4. Apoyar en la coordinación de las actividades del Gerente Cluster, a nivel de distribuidores para optimizar resultados, analizando el cumplimiento de ventas de cada uno de ellos.</p> <p>5. Apoyar la coordinación de las actividades con el objetivo de dar seguimiento a las ventas institucionales a través de los distribuidores del área.</p> <p>6. Ayudar a garantizar la óptima implementación de los planes diseñados por Mercadeo (Plan Mercadeo, Planes Especiales, etc.) por parte de la Fuerza de Ventas, vigila el adecuado conocimiento de objetivos y estrategias de visita médica así como la implementación oportuna de las actividades promocionales de apoyo.</p> <p>7. Analizar continuamente el impacto de la promoción tanto a médicos como a farmacias, adoptando las medidas correctivas necesarias para garantizar el cumplimiento de los objetivos promocionales.</p> <p>8. Promover una buena organización, entrenamiento, constante supervisión y un alto grado de motivación en la Fuerza de Ventas.</p> <p>9. Ayudar a establecer conjuntamente con el Director de ventas, un plan de incentivos para la fuerza exterior, el cual deberá ser trabajado en conjunto con la Gerencia de Mercadeo y la Gerencia General.</p> <p>10. Apoya y promueve el análisis de datos de mercado, competencia, ventas por parte de la FF, como parte de su capacitación y desarrollo continuo.</p> <p>11. Ayuda a establecer las necesidades de entrenamiento, recomienda medidas motivacionales.</p> <p>12. Coordina con el entrenador la elaboración del calendario de capacitación y su contenido, de acuerdo a las necesidades de la Fuerza de Ventas.</p>			

Fuente: departamento de recursos humanos, Farma CAC, S.A.

Continuación figura 13. Descripción del puesto gerente de productividad fuerza de ventas

Relaciones internas		Relaciones externas	
Gerentes de Mercadeo y de Producto, Administración de ventas, Recursos Humanos, Finanzas		Líderes de opinión, clientes principales para evaluar la calidad de visita Farma. Administradores de Hospitales e Instituciones para implementar proyectos especiales de ventas. Proveedores externos de servicios de soporte a ventas.	
Resumen del Perfil de puesto		Vo. Bo. Jefe Inmediato	
Escolaridad: Indispensable licenciatura en Ciencias de la Administración de Empresas, Economía, o afines. Maestría, Post-Grado:En Administración Financiera, Costos y/o Mercadeo. (Deseable)			
Experiencia en :Experiencia anterior en la fuerza de Ventas, inclusive en cargos de Jefatura, manejo de datos a nivel de costos, Mercadeo y Ventas			
Idiomas :Inglés excelente		Fecha:	
Habilidades: Trabajo bajo presión, proposición de soluciones en forma organizada y rápida. Toma de decisiones. Iniciativa. Comunicación. Buenas relaciones interpersonales.		Recursos Humanos	
Alcance:	Local: <input checked="" type="checkbox"/>	Local / Regional: <input type="checkbox"/>	Regional: <input type="checkbox"/>
Observaciones y comentarios			
Flexibilidad de Horario, Disponibilidad de viajar.		Fecha:	

Fuente: departamento de recursos humanos, Farma CAC, S.A.

La descripción de puesto del gerente de productividad de la fuerza de ventas tiene como objetivo principal asegurar la productividad de la fuerza de ventas a través de la medición de los indicadores de gestión (ventas) de cada país, apoyando la gestión de los gerentes de ventas de cada país y región, para lograr los objetivos.

A continuación se muestra la descripción de puesto del analista de productividad de la fuerza de ventas utilizando el formato descrito anteriormente.

Figura 14. Descripción del puesto analista de productividad FF

DESCRIPCIÓN DE PUESTOS											
Título del puesto :Analista de Productividad Fuerza de Ventas											
Área :Farma						Dirección :Ventas					
Sector / País :Centro América & El Caribe						Reporta a:			Puesto :Gerente de Productividad de Fuerza de Ventas		
Misión del puesto		Para qué sirve el puesto en la empresa									
Crear herramientas y procesos automatizados para incrementar la productividad de la fuerza de ventas basándose en criterios de calidad, enfoque y cantidad.											
Competencias profesionales	Prioridad	I	II	III	IV	Competencias clave	Prioridad	I	II	III	IV
Gerenciamiento de Personas		<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Colaboración		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Conocimientos Técnicos		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Comunicación		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Estrategia de Producto		<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Liderazgo		<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Conocimiento de Mercado		<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Innovación		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ubicación Organizacional						Información Adicional					
Supervisor						No. ocupantes		1			
Gerente de Productividad FF						Colaboradores directos		-			
						Colaboradores indirectos		-			
Analista de productividad FF						Total personal		1			
						Para uso de Recursos Humanos					
						Puntos de valuación					
						Nivel		SG			
						Media tabulador					
						Fecha valuación					

Fuente: departamento de recursos humanos, Farma CAC, S.A.

Continuación figura 14. Descripción del puesto analista de productividad FF

Principales actividades			
<p>1. Desarrollar o adaptar herramientas en software que facilite el proceso de entrenamiento al Representante de Ventas en función de estándares de ventas para contribuir al óptimo desempeño del Representante.</p> <p>2. Monitorear y adaptar el sistema de incentivos y reconocimientos a la fuerza de ventas para garantizar una mayor competitividad y promover la retención de los mejores elementos del equipo de ventas.</p> <p>3. Apoyar al Director de ventas y Gerente Cluster en los países de CAC en la reasignación de territorio/panel médico a los Representantes de Ventas con el fin de garantizar que se cumpla con la frecuencia productiva anual a través de un análisis de riesgo-oportunidad.</p> <p>4. Clasificar médicos en relación a su potencial para determinar sus frecuencias productivas.</p> <p>5. Determinar la frecuencia productiva de los médicos por producto, por especialidad y por período a través de las herramientas Farma de cálculo de frecuencia productiva con el fin de alcanzar el potencial prescriptivo óptimo.</p> <p>6. Asegurar el cumplimiento de los indicadores clave de desempeño (días en el campo, número de contactos, productos en la parrilla promocional, etc.) para lograr los objetivos de ventas de la empresa.</p> <p>7. Brindar capacitación a los Representantes de C.A. y W.I. en las herramientas de Visita Médica computarizada.</p> <p>8. Analizar alternativas de rejas promocionales así como cálculo de costos de la fuerza de ventas para la promoción de productos.</p>			
Relaciones internas		Relaciones externas	
Gerencia de Ventas, Gerencia de Mercadeo, Gerentes de Producto (Primary Care/ Mature Products), Fuerza de Ventas		Proveedores de servicios tecnológicos	
Resumen del Perfil de puesto		Vo. Bo. Jefe Inmediato	
Escolaridad :Profesional en Mercadeo, Administración, Ingeniería o similar			
Experiencia en: Manejo de Bases de datos, conocimientos en mercadeo y/o ventas, automatización de fuerza de ventas, mínima de 2 años.			
Idiomas :Inglés		Fecha:	
Habilidades :Dominio de Windows Office, capacidad analítica, numérica, manejo de proyectos, de organización y planificación,		Recursos Humanos	
Alcance:	Local: <input checked="" type="checkbox"/>	Local / Regional: <input type="checkbox"/>	Regional: <input type="checkbox"/>
Observaciones y comentarios			
		Fecha:	

Fuente: departamento de recursos humanos, Farma CAC, S.A.

La descripción de puesto del analista de productividad de la fuerza de ventas mostrada anteriormente tiene como objetivo crear herramientas y procesos automatizados para incrementar la productividad de la fuerza de ventas basándose en criterios de calidad, enfoque y cantidad.

A continuación se muestra la descripción de puesto del gerente de intercambio utilizando el formato descrito anteriormente.

Figura 15. Descripción del puesto gerente de intercambio

DESCRIPCIÓN DE PUESTOS											
Título del puesto :Gerente de intercambio											
Área :Farma					Dirección :Ventas						
Sector / País :Centro América & El Caribe					Reporta a:			Puesto :Director de Ventas			
Misión del puesto		Para qué sirve el puesto en la empresa									
Trabajar en conjunto con la cadena de distribución y el punto de venta, implementado planes ganar-ganar que incrementen la demanda y ventas de nuestros productos. Hacer de la cadena de abastecimiento y distribución más eficiente, generando mejora de márgenes y rentabilidad para los productos de Farma. Analizar, segmentar y proponer mejoras en la "Cadena de Valor" de todos los productos que comercializa Farma, así como de planificar e instrumentar todos los esquemas de "Trade Mercadeo" al final de la "Cadena de Valor" específicamente a las farmacias.											
Competencias profesionales	Prioridad	I	II	III	IV	Competencias clave	Prioridad	I	II	III	IV
Conocimiento del producto y estrategias		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Colaboración		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Conocimiento del mercado (cadena de distribución)		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Comunicación		<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Planeamiento Estratégico		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Liderazgo		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Análisis y Solución de Problemas		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Innovación		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Negociación		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Orientación al Cambio		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Fuente: departamento de recursos humanos, Farma CAC, S.A.

Continuación figura 15. Descripción del puesto gerente de intercambio

Ubicación Organizacional	Información Adicional		
Supervisor	No. ocupantes	1	
Director de Ventas Regional	Colaboradores directos		
	Colaboradores indirectos		
Gerente de intercambio	Total personal	1	
	Para uso de Recursos Humanos		
	Puntos de valuación		
	Nivel	SG	
	Media tabulador		
	Fecha valuación		
Principales actividades			
<ol style="list-style-type: none"> 1. Es responsable de segmentar el mercado por presentaciones de producto. 2. Analizar selectivamente oportunidades y debilidades de Productos Farma así como de la competencia. 3. Mantener y proporcionar información actualizada de los costos y estructuras administrativas de cada uno de los productos. 4. Contribuir a la toma de decisiones tácticas para la gestión de negocio en el día a día. 5. Analizar la rentabilidad del negocio Farma y de la competencia en el punto de venta. 6. Realiza análisis de productos Farma para hacer planes. 7. Trabajar con los distribuidores en atacar las oportunidades del mercado. 8. Identificar perfiles de los vendedores de los distribuidores y elaborar presentaciones de entrenamiento para ellos. 9. Trabajar junto con el Gerente de Producto la distribución de materiales específicos para Farmacias, así como las estrategias de Promoción. 10. Dar seguimiento continuo y estricto al cumplimiento de las estrategias promocionales. 11. Asesorar al cliente (Farmacias) en manejo eficiente de categorías de producto. 12. Es responsable de integrar la cadena de abastecimiento y del manejo de inventarios con grandes clientes. 13. Segmentar las cadenas de Distribución para obtener el retorno de la inversión. 14. Definir políticas de comercialización sobre los Distribuidores, generando un sistema de incentivos rentable para Farma. 15. Establecer la segmentación de los clientes y definir pautas comerciales específicas por segmento. 16. Reducir los costos de distribución y aumentar el volumen de venta a través de los Distribuidores clave y cadenas Farmacéuticas. 			

Fuente: departamento de recursos humanos, Farma CAC, S.A.

Continuación figura 15. Descripción del puesto gerente de intercambio

Relaciones internas				Relaciones externas	
Product Managers, Asesores Médicos, Logística, Sales Manager, Registros Sanitarios, planificación económica y financiera				Distribuidores, farmacias, droguerías, hospitales, médicos y líderes de opinión.	
Resumen del Perfil de puesto				Vo. Bo. Jefe Inmediato	
Escolaridad: Licenciatura en Administración de Empresas, Mercadeo, Ingeniería Industrial o afines. Maestría, Post-Grado: En Administración Financiera, Costos y/o Mercadeo. (Deseable)					
Experiencia en: Experiencia anterior en la fuerza de Ventas de Consumo Masivo.					
Idiomas :Inglés excelente					
Habilidades :Organización, planeación y control, trabajo bajo presión, capacidad para manejar grupos, manejo de personal, análisis de problemas				Recursos Humanos	
Alcance:	Local: <input checked="" type="checkbox"/>	Local / Regional: <input type="checkbox"/>	Regional: <input type="checkbox"/>		
Observaciones y comentarios					
Disponibilidad de Horario, disponibilidad para viajar				Fecha:	

Fuente: departamento de recursos humanos, Farma CAC, S.A.

La descripción de puesto del gerente de intercambio mostrada anteriormente muestra el objetivo principal de esta posición que es trabajar en conjunto con la cadena de distribución y el punto de venta, implementado planes para incrementar la demanda y ventas de los productos, así como también analizar y segmentar el mercado.

A continuación se muestra la descripción de puesto del analista de planificación comercial utilizando el formato descrito anteriormente.

Figura 16. Descripción del puesto analista de planificación comercial

DESCRIPCIÓN DE PUESTOS											
Título del puesto :Analista de Planificación Comercial											
Área :Farma						Dirección :Ventas					
Sector / País :Centro América & El Caribe						Reporta a:			Puesto :Gerente de intercambio		
Misión del puesto		Para qué sirve el puesto en la empresa									
Desarrollar y dar seguimiento diariamente a las herramientas de monitoreo de los indicadores de gestión comercial integral del CPO con el fin de maximizar la rentabilidad de la inversión comercial.											
Competencias profesionales	Prioridad	I	II	III	IV	Competencias clave	Prioridad	I	II	III	IV
Colaboración		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Colaboración		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Comunicación		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Comunicación		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Liderazgo		<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Liderazgo		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Innovación		<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Innovación		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Orientación al Cambio		<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Foco Externo		<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Orientación a resultados		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ubicación Organizacional						Información Adicional					
Supervisor						No. ocupantes	1				
Gerente de intercambio						Colaboradores directos	0				
						Colaboradores indirectos	0				
Analista de Planificación Comercial						Total personal	1				
Para uso de Recursos Humanos											
						Puntos de valuación					
						Nivel	SG				
						Media tabulador					
						Fecha valuación					

Fuente: departamento de recursos humanos, Farma CAC, S.A.

Continuación figura 16. Descripción del puesto analista de planificación comercial

Principales actividades			
1. Dar seguimiento al proceso de pronósticos: a. Medir progreso versus objetivo de cada zona geográfica y cada cliente (principales 10 como mínimo) identificando desvíos. b. Informar los desvíos para la implementación de acciones correctivas. c. Ayudar a los gerentes de país, en el envío de información para el cálculo del pedido sugerido. 2. Desarrollar y dar seguimiento en el día a día las herramientas de monitoreo de los indicadores de gestión comercial integral del CPO. 3. Identificar desviaciones y compartirlas con el Gerente de intercambio para que éste desarrolle acciones correctivas. a. Días de inventario en el canal. b. Porcentaje de descuentos sobre venta bruta. c. Crecimiento de precios contra el promedio del mercado y competidores directos. d. Días de cartera. 4. Desarrollar los análisis de rentabilidad por cliente, identificando desviaciones en el modelo de servicio. Proponer acciones correctivas al gerente de intercambio.			
Relaciones internas		Relaciones externas	
Finanzas, mercadeo, sistemas, investigación de mercado.		No	
Resumen del Perfil de puesto		Vo. Bo. Jefe Inmediato	
Escaridad: Nivel Universitario. Profesional en Administración de Empresas, Ingeniería Industrial, Economía o afín.		Gerente de intercambio	
Experiencia en :Planificación (3 años)			
Idiomas :Inglés		Fecha:	
Habilidades: Capacidad analítica y orientación numérica. Alta capacidad de trabajo en equipos multidisciplinarios. Fuertemente confiable y convincente en base a números / análisis.		Recursos Humanos	
Alcance:	Local: <input checked="" type="checkbox"/>	Local / Regional: <input type="checkbox"/>	Regional: <input type="checkbox"/>
Observaciones y comentarios			
		Fecha:	

Fuente: departamento de recursos humanos, Farma CAC, S.A.

En la descripción de puesto del analista de planificación comercial se muestran las principales actividades que se resumen en desarrollar y dar seguimiento a las herramientas de monitoreo de los indicadores de gestión

comercial integral con el fin de maximizar la rentabilidad de la inversión comercial.

A continuación se muestra la descripción de puesto del gerente de distrito utilizando el formato descrito anteriormente.

Figura 17. Descripción del puesto gerente de distrito

DESCRIPCIÓN DE PUESTOS											
Título del puesto :Gerente de Distrito											
Área: Farma						Dirección: Gerencia de Ventas					
Sector / País: Centro América & El Caribe						Reporta a:			Puesto: Gerente Cluster		
Misión del puesto Para qué sirve el puesto en la empresa											
Liderar un equipo de fuerza de ventas efectivo que logre alcanzar los objetivos de ventas y maximizar el crecimiento de la participación en el mercado, en línea con las estrategias de Mercadeo.											
Competencias profesionales	Prioridad	I	II	III	IV	Competencias clave	Prioridad	I	II	III	IV
Gerenciamiento de Personas		<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Colaboración		<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Conocimientos Técnicos		<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Comunicación		<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Conocimientos de Territorio		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Liderazgo		<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Proceso de Ventas		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Innovación		<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Orientación al Cambio		<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Foco Externo		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ubicación Organizacional						Información Adicional					
Supervisor						No. ocupantes			1-3 por país		
Gerente Cluster						Colaboradores directos			FF		
						Colaboradores indirectos					
Gerente de Distrito						Total personal					
Para uso de Recursos Humanos											
						Puntos de valuación					

Fuente: departamento de recursos humanos, Farma CAC, S.A.

Continuación figura 17. Descripción del puesto gerente de distrito

Principales actividades			
<p>1. Alcanzar completamente los resultados de ventas esperados para el potencial de crecimiento en ventas y MS de su territorio, a través del manejo adecuado de un equipo de 5-10 representantes.</p> <p>2. Invertir el 80% del tiempo efectivo de trabajo en el campo.</p> <p>3. Alcanzar las ventas asignadas y los objetivos de prescripción por individuo y por territorio en la región.</p> <p>4. Desarrollar planes de negocio en su territorio para optimizar el desempeño de la fuerza de ventas.</p> <p>5. Monitorear y controlar el presupuesto de ventas y gastos en su territorio.</p> <p>6. Asegurar la calidad de la información y los listados de médico.</p> <p>7. Asegurar el servicio al cliente y establecer buenas relaciones con los líderes de su territorio.</p> <p>8. Brindar entrenamiento, motivación y desarrollar a la fuerza de ventas para un continuo mejoramiento del desempeño.</p> <p>9. Maximizar la consecución de los objetivos de productividad: días en el campo, promedio de visitas por representante por día y rotación del panel.</p> <p>10. Conocer profundamente el mercado, los productos en promoción y la competencia, promover la difusión de estos conocimientos a su equipo para asegurar la calidad de la visita médica</p> <p>11. Asegurar la implementación de los planes y estrategias de mercadeo propuestos.</p>			
Relaciones internas		Relaciones externas	
Gerente de Producto, Administración de ventas, Recursos Humanos, Servicios de Mercadeo, Servicio al cliente, Departamento Médico, Ventas Institucionales.		Líderes de Opinión y Médicos, Sociedades Médicas y Farmacéuticas, Administración de Hospitales e Instituciones, Autoridades de Bienestar y Seguridad Social, clientes.	
Resumen del Perfil de puesto			Vo. Bo. Jefe Inmediato
<p>Escolaridad: Grado universitario en Administración de Empresas, Farmacia, Medicina y otras áreas relacionadas.</p> <p>Deseable Diploma en ventas, Administración de Recursos Humanos, Mercadeo, Finanzas.</p>			
<p>Experiencia en: Representante de Ventas Farmacéuticas. Posición igual o similar en otra compañía.</p> <p>Rotación de puestos en: Servicios de Mercadeo, Finanzas, Administración de Ventas o Mercadeo, Gerente de Distrito (interino), Entrenamiento o Gerente de producto.</p>			
Idiomas :Inglés bueno			
<p>Habilidades: Comunicar efectivamente, analizar y resolver problemas eficientemente, administrar el tiempo eficientemente, establecer y mantener relaciones interpersonales, capacidad para analizar datos, liderazgo</p>			Recursos Humanos
Alcance:	Local: <input checked="" type="checkbox"/>	Local / Regional: <input type="checkbox"/>	Regional: <input type="checkbox"/>
Observaciones y comentarios			
Disponibilidad de Horario.			

Fuente: departamento de recursos humanos, Farma CAC, S.A.

La descripción de puesto del gerente de distrito muestra las principales actividades que se resumen en liderar un equipo de fuerza de ventas efectivo que logre alcanzar los objetivos de ventas y maximizar el crecimiento de la participación en el mercado.

2.2.6 Manuales

Se hizo un análisis de los distintos manuales con los que cuenta la compañía actualmente en el departamento de ventas por medio de una entrevista informal con el jefe de capacitación y desarrollo y se concluyó que básicamente son de uso informativo y van desde cartapacios hasta folletos.

Estos manuales sirven para documentar las políticas y procedimientos de trabajo y también sirven como medio de comunicación entre la dirección y los empleados. Una de las ventajas que se encontraron en los manuales que actualmente utiliza la compañía es que pueden ser sencillos y breves pero aportan información importante. También eliminan la confusión y disminuyen la carga de supervisión evitando la implantación de procedimientos incorrectos.

A continuación se dará una breve explicación de los manuales con los que actualmente cuenta Farma, S.A. en el departamento de ventas.

a. Manual de políticas de gastos telefónicos:

El manual de políticas de gastos telefónicos brinda los lineamientos de reembolso de los gastos telefónicos causados por el proceso diario, creando una conexión al servidor de Farma México para mandar y recibir datos y para hacer consultas.

Este manual es fácil de comprender, especificando el objetivo, las personas involucradas y los temas más importantes sobre los gastos telefónicos.

A continuación se muestra el manual de gastos telefónicos.

Figura 18. Manual de gastos telefónicos

MANUAL

Farma Región CAC

Gastos Telefónicos Celulares

1. OBJETIVO

El presente procedimiento tiene por finalidad regular las condiciones en que Farma Farmacéutica, S.A. (AC), Farma Logística Inc. y Farma Caribe, podrán monitorear el servicio telefónico celular.

2. PERSONAL AUTORIZADO

El servicio telefónico es un beneficio que la empresa otorga para todos los empleados vinculados directamente con Farma que hayan cumplido por lo menos dos (2) meses de trabajo en la compañía y que por sus responsabilidades necesiten hacer uso del servicio telefónico fuera de las instalaciones centrales.

3. GASTOS TELEFONICOS

3.1. Para colaboradores administrativos

Este servicio se otorgara a todos los empleados que ocupen cargos gerenciales o posiciones claves en la organización identificados en el OTR (Organization and Talent Review) que tengan definidas actividades que ameriten la utilización del servicio telefónico al momento de encontrarse fuera de las instalaciones.

3.2. Para visitantes médicos

Este servicio se otorgara a todos los visitantes médicos que por encontrarse la mayor parte del tiempo laboral fuera de las instalaciones, ameriten poseer el servicio telefónico para lograr los objetivos de la compañía. El servicio telefónico será únicamente utilizado para propósitos del negocio y no para uso personal. Toda llamada personal no será absorbida por la compañía.

Continuación figura 18. Manual de gastos telefónicos

4. SOLICITUD DE SERVICIO TELEFONICO

Para recibir el beneficio de servicio telefónico celular cada empleado debe tener anticipadamente el Vo. Bo del Superior inmediato, este solamente se hará efectivo una vez el empleado llene los requisitos para optar por el servicio telefónico celular.

Para solicitar el reembolso del servicio telefónico celular se deberá hacer:

4.1 Carta dirigida al Gerente de Recursos Humanos con el aval del superior inmediato y el Vo. Bo del Gerente de Departamento

4.2 Adjuntar el recibo de las llamadas

Todos los documentos anteriormente descritos deben pasar al Departamento de Recursos Humanos donde se hará el cálculo para autorizar el reembolso.

5. CONDICIONES PARA OTORGAR EL SERVICIO TELEFONICO

Una vez recibida la anterior documentación Recursos Humanos llenara el formulario para hacer el cálculo del servicio, en el cual se registrara la siguiente información:

5.1 **Información General:** Nombre, Departamento, cargo, fecha de ingreso, puesto.

5.2 **Análisis para el servicio:** Antigüedad en la empresa, Desempeño laboral según los parámetros de Evaluación Estándar de Farma.

5.3 **Calculo del valor del servicio:** Se hace teniendo en cuenta el valor que indiquen los recibos.

5.4 **Observaciones:** En esta parte se registrara la fecha en que se otorga el reembolso del servicio, este dato es muy importante en caso de que el empleado renuncie a la empresa.

5.5 **Firmas:** Este formulario será firmado por el Gerente de Departamento y/o Superior Inmediato y Recursos Humanos para ordenar el pago que se realizara a través de una Orden de pago directo a través de Tesorería.

5.6 **Reembolso:** Una vez firmado el formulario de servicios Recursos Humanos coordinara con Tesorería para ordenar el pago del servicio.

Continuación figura 18. Manual de gastos telefónicos

6. Comentarios Generales a la Política

Los valores pagados a los empleados por concepto de servicio telefónico celular no serán componente de salario, sin embargo será destacado como un beneficio extraordinario que otorga la empresa a sus empleados con el propósito de impactar el nivel de compromiso, desarrollo y motivación hacia el logro de los objetivos.

Cada Jefe inmediato tendrá la autonomía para declinar el ofrecimiento del servicio telefónico si el empleado no está cumpliendo satisfactoriamente con el logro de los objetivos acordados, por esta razón siempre será indispensable tener la evaluación del desempeño del último periodo con sus respectivas firmas.

Cuando un asociado decide renunciar voluntariamente a la empresa y ha recibido un servicio telefónico celular debe dejar el aparato celular perteneciente a la compañía.

El manual de gastos telefónicos mostrado anteriormente, brinda las bases para la utilización y el manejo del servicio telefónico inalámbrico prestado por la compañía.

b. Manual estándar de operación:

El manual estándar de operación se enfoca en definir la solicitud, aprobación, implementación y liquidación de las actividades comerciales con farmacias llevadas a cabo en cada país de la región.

Este manual es fácil de comprender, especificando el objetivo, las personas involucradas y los temas más importantes de las operaciones comerciales.

En el siguiente formato únicamente se muestra una síntesis del contenido donde se destacan los puntos básicos de dicho manual.

Figura 19. Manual estándar de operación

Farma Región CAC

Manual Estándar de Operación

1. OBJETIVO

El presente manual tiene por finalidad definir la solicitud, aprobación, implementación y liquidación de las actividades comerciales con farmacias llevadas a cabo en cada país de la región.

2. PERSONAL AUTORIZADO

Todo asociado de Farma (visitadores médicos) que tenga actividad comercial con farmacias está autorizado a llevar a cabo dicha relación.

3. PROCEDIMIENTO ESTANDAR

El visitador medico es el encargado de la solicitud, aprobación, implementación y liquidación de las actividades comerciales con farmacias. En dicha solicitud se debe definir claramente la actividad para que esta sea aprobada por parte del jefe inmediato.

4. CONDICIONES

Una vez recibida la autorización por parte del jefe inmediato se llenara el formulario para registrar la siguiente información:

- a. **Información General:** Farmacia, Dirección, fecha, responsable de farmacia.
- b. **Observaciones:** En esta parte se registrara la actividad y la fecha en que se llevo a cabo la actividad comercial.
- c. **Firmas:** Este formulario será firmado por el Gerente de Departamento y/o Superior Inmediato y Recursos Humanos.

c. Manual de descuentos y bonificaciones en productos maduros:

Este manual se enfoca en detallar las actividades necesarias para asignar descuentos y bonificaciones por desempeño y volumen de compra a clientes que incrementen las ventas.

Al igual que los manuales mostrados anteriormente, este manual es fácil de comprender, especificando el objetivo, las personas involucradas y los temas más importantes sobre los descuentos en productos.

A continuación se muestra el manual de descuentos y bonificaciones.

Figura 20. Manual de descuentos y bonificaciones

MANUAL

Farma Región CAC

Descuentos y bonificaciones en productos maduros

1. OBJETIVO

El presente manual tiene por finalidad regular las condiciones en que Farma Farmacéutica, S.A. (AC), Farma Logística Inc. y Farma Caribe brinde descuentos en los productos maduros fabricados.

2. PERSONAL AUTORIZADO

Los visitantes médicos podrán (bajo criterio y bajo especificaciones) brindar descuentos sobre los productos maduros a fin de consolidar la relación con los clientes. Todo descuento se hará únicamente por causas de negocio y bajo ninguna circunstancia podrán beneficiarse de dichos descuentos.

3. DESCUENTOS Y BONIFICACIONES

Para visitantes médicos

Este servicio se otorgara a todos los clientes (farmacias, médicos e instituciones) para lograr los objetivos de la compañía. El descuento será únicamente utilizado para propósitos del negocio y no para uso personal.

Continuación figura 20. Manual de descuentos y bonificaciones

4. SOLICITUD DE DESCUENTOS

Para brindar el descuento sobre los productos se necesita anticipadamente el Vo. Bo del Superior inmediato, este solamente se hará efectivo una vez el empleado llene los requisitos para optar por el descuento.

Para solicitar el descuento sobre los productos se necesita:

- a. Carta dirigida al Gerente de Ventas con el aval del superior inmediato y el Vo. Bo del Visitador Médico
- b. Especificación de los productos sobre los cuales se hará el descuento.

5. CONDICIONES PARA OTORGAR EL DESCUENTO

Una vez recibida la anterior documentación el visitador medico llenara el formulario para hacer el cálculo del descuento, en el cual se registrara la siguiente información:

- a. **Información General:** Nombre de la farmacia o cliente, fecha, productos, % de descuento, nombre del visitador medico responsable.
- b. **Análisis para el descuento:** Asegurarse de que la persona o farmacia sea cliente de Farma, S.A. y justificar el motivo del descuento.
- c. **Observaciones:** En esta parte se registrara la fecha en que se otorga el descuento de los productos y cualquier aclaración que brinde más información sobre el descuento realizado.
- d. **Firmas:** Este formulario será firmado por el Gerente de Ventas y Recursos

6. Comentarios Generales a la Política

El descuento será destacado como un beneficio extraordinario que otorga la empresa a sus clientes con el propósito de impactar el nivel de compromiso, desarrollo y motivación hacia el logro de los objetivos.

El manual de descuentos mostrado anteriormente, brinda las bases para la utilización de los descuentos sobre productos.

3. PROPUESTA DEL PROYECTO PARA EL ÁREA DE VENTAS

En el presente capítulo se presentan las propuestas a implementar que conllevan principalmente la documentación y estandarización de los procesos de selección, inducción, capacitación y evaluación de desempeño y la elaboración de las descripciones de puestos de los tres tipos de visitantes médicos con los que actualmente cuenta la compañía.

3.1 Carta de introducción

Se elaboró la carta de introducción para que la empresa cuente con una forma que servirá para describir de manera breve el contenido y el objetivo principal del porqué la estandarización de los procesos.

A continuación se muestra la carta de introducción que se presentará a los usuarios de la documentación.

Figura 21. Carta de introducción

Estimados Colegas:

Hemos documentado los procesos del departamento de recursos humanos y las descripciones de puestos de los visitantes médicos con el objetivo principal de permitir un manejo estándar de los procesos asegurando de esta manera consistencia y seguridad en los resultados de la selección, el desarrollo y la gestión del desempeño de nuestra fuerza de ventas.

Los procesos pretenden orientar hacia las mejores prácticas, a todos los países de la región. El principal objetivo es brindar a las personas responsables de recursos humanos, al director de ventas y gerente cluster documentación estandarizada y efectiva que garanticen los resultados.

Hemos incluido cuatro procesos básicos relacionados con nuestro talento humano;

1. Selección de personal
2. Inducción
3. Capacitación y desarrollo
4. Gestión del desempeño

¡Hagamos de esta documentación un soporte significativo para alcanzar la excelencia!

Cordialmente,

Director RH Gerente General

La carta de introducción muestra un breve resumen de lo que pretende la estandarización de los procesos del departamento de recursos humanos para

los gerentes del departamento de ventas, ayudando a que ellos se sientan más identificados con los temas a tratar.

3.2 Clasificación de representantes

A continuación se muestran las diferencias entre las tres clasificaciones de representantes médicos (VMP Master, VMP Senior y VMP Júnior). La clasificación se realizó tomando en consideración la experiencia y la preparación académica de la persona por medio de entrevistas informales con los visitantes médicos.

a. Visitador médico profesional master:

El visitador médico profesional master es aquel que tiene más experiencia en el campo de ventas, por lo que los requisitos para optar a esta plaza son los más elevados.

A continuación se muestra una breve síntesis de los requisitos para optar a la plaza:

- Educación: Licenciatura terminada, de preferencia de las áreas biológicas, médicas, administrativas o afines.
- Idioma: Inglés intermedio
- Experiencia:
Farma: > 1 año como visitador médico profesional senior

Las actividades que diferencian a un VMP Master de un VMP Senior y un VMP Júnior son básicamente las siguientes:

- El VMP Master analiza la posición de su producto versus la competencia.
- El VMP Master brinda soporte a los gerentes del departamento de ventas asumiendo un liderazgo lateral positivo.

b. Visitador médico profesional senior:

El visitador medico profesional senior es aquel que tiene experiencia media en el campo, por lo que los requisitos para optar a esta plaza son menores a los requisitos requeridos para el puesto de visitador médico master.

A continuación se muestra una breve síntesis de los requisitos para optar a la plaza:

- Educación: Licenciatura terminada o trunca, de preferencia de las áreas biológicas, médicas, administrativas o afines.
- Idioma: Inglés básico
- Experiencia:
Farma: > 1 año y medio como visitador medico profesional júnior

Las actividades que diferencian a un VMP Senior de un VMP Júnior son básicamente las siguientes:

- Administra los recursos asignados por los gerentes del departamento de ventas.
- Brinda soporte en la logística de eventos científicos.

c. Visitador médico profesional júnior:

El visitador médico profesional júnior es aquel que tenga poca o nula experiencia en el campo, por lo que los requisitos para optar a esta plaza son menores a los requisitos para optar a los otros puestos de visitador médico.

A continuación se muestra una breve síntesis de los requisitos para optar a la plaza:

- Educación: Licenciatura terminada o trunca, de preferencia de las áreas biológicas, médicas, administrativas o afines.
- Idioma: Inglés básico
- Experiencia:
Farma: > 1 año en posición actual

3.3 Descripción y perfil de puesto de los visitadores médicos

La información para elaborar las descripciones de puestos se obtuvo por medio de entrevistas estructuradas con los representantes médicos.

La descripción se elaboró utilizando el formato que la compañía utilizaba para las otras descripciones de puestos ya que es un formato fácil de comprender que incluye el objetivo, las competencias, relaciones y principales actividades del puesto.

A continuación se muestra la descripción de puesto del representante médico profesional master.

Figura 22. Descripción del puesto visitador médico master

DESCRIPCIÓN DE PUESTOS											
Título del puesto: Visitador(a) Médico Profesional Master											
Área: Farma						Dirección: Departamento de Ventas					
Sector / País: Centro América & El Caribe						Reporta a:				Puesto: Gerencia de Ventas	
Misión del puesto		Para qué sirve el puesto en la empresa									
Garantizar la cobertura de los objetivos de ventas y garantizar el crecimiento de la participación en el mercado para los productos asignados a su ruta y territorio. Brindar apoyo a la gerencia de ventas y analizar la posición del producto versus la competencia.											
Competencias profesionales	Prioridad	I	II	III	IV	Competencias clave	Prioridad	I	II	III	IV
Alineación con el negocio		<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Colaboración		<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Despliega pensamiento analítico y conceptual		<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Comunicación		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Relaciones Laborales		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Liderazgo		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Inspira la mejora continua e innovación		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Innovación		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Reclutamiento y Selección		<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Orientación al Cambio		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Construye el inventario de talentos		<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Foco Externo		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Gestión del Desempeño		<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Orientación a resultados		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Ubicación Organizacional						Información Adicional					
Supervisor						No. Ocupantes			5-10 por gerente de distrito		
Gerente de Distrito						Colaboradores directos					
						Colaboradores indirectos					
						Total personal					
VMP Máster						Para uso de Recursos Humanos					
						Puntos de valuación					
Principales actividades											
<ol style="list-style-type: none"> 1. Visita a médicos, instituciones y hospitales para generar prescripciones y ventas diarias. 2. Analiza la posición del producto a cargo versus la competencia para implementar bimestralmente las estrategias de mercado. 3. Participa en reuniones de Línea (seguimiento a las ventas, plan de actividades) para administrar su territorio, mediante la evaluación de potencialidad de cliente (médicos, farmacias, hospitales e instituciones), una vez por semana. 4. Realiza gira departamental (una semana) para promocionar los productos a cargo, una vez al mes. 											
Aspecto Administrativo											
<ol style="list-style-type: none"> 5. Elabora reportes de visitas para registrar diariamente la pre-visita y post-visita para asegurar el ciclo de continuidad. 6. Evalúa los productos para actualizar diariamente sus conocimientos en productos propios y de la competencia a través de auto entrenamiento, trabajo de campo y sondeos con clientes externos. 7. Administra los recursos asignados por el Director de Ventas y Gerente Cluster para fidelizar la relación con el cliente diariamente. 8. Evalúa al médico en su patrón de prescripción. Determina si tiene: alto número de pacientes, trata la patología para la cual está diseñado mi producto y trata con pacientes que puedan adquirir mi producto (nivel económico) para determinar diariamente si es un cliente potencial para la prescripción de productos Farma. 											

Continuación figura 22. Descripción del puesto visitador médico master

Aspecto de Servicio	
9. Participa en reuniones con médicos (pláticas y talleres) para aclarar algunos puntos sobre productos y contribuir a la fidelización del cliente cada quince días.	
10. Brinda atención a clientes externos e internos para satisfacer las necesidades de los clientes diariamente.	
11. Brinda soporte en la logística de eventos científicos para conocer a los médicos y las necesidades del evento (una vez por semana).	
12. Brinda soporte al Director de Ventas y Gerente Cluster asumiendo un liderazgo lateral positivo del equipo para apoyar en entrenamientos a los mandos integrados (una vez por semana).	
Relaciones internas	Relaciones externas
Departamento de RH, departamentos de investigación y mercadeo.	Instituciones médicas, farmacéuticas y hospitales.
Resumen del Perfil de puesto	Vo. Bo. Jefe Inmediato
Escolaridad: Licenciatura terminada, de preferencia de las áreas biológicas, médicas, administrativas o afines.	
Experiencia en: Farma: > 1 año como visitador medico profesional Senior	
Idiomas : Inglés intermedio	Fecha:
Habilidades: Habilidad para las ventas, empatía, persuasión, negociación, establecimiento de objetivos, estrategias de contingencia.	Recursos Humanos
Alcance: Local: <input checked="" type="checkbox"/> Local / Regional: <input type="checkbox"/> Regional: <input type="checkbox"/>	
Observaciones y comentarios	
	Fecha:

Como se muestra en la descripción anterior, un visitador médico profesional master es una persona con amplia experiencia en ventas en el sector farmacéutico. Utilizando la descripción anterior se logra definir con precisión las responsabilidades que conllevan dicho puesto y el perfil de la persona a ocupar la plaza.

A continuación se muestra la descripción de puesto del representante médico profesional senior.

Figura 23. Descripción del puesto visitador médico senior

DESCRIPCIÓN DE PUESTOS											
Título del puesto: Visitador(a) Médico Profesional Senior											
Área: Farma						Dirección: Departamento de Ventas					
Sector / País: Centro América & El Caribe						Reporta a:			Puesto: Gerencia de Ventas		
Misión del puesto		Para qué sirve el puesto en la empresa									
Garantizar la cobertura de los objetivos de ventas y garantizar el crecimiento de la participación en el mercado para los productos asignados a su ruta y territorio. Administrar los recursos asignados por los gerentes del departamento de ventas y brindar soporte en la logística de eventos científicos.											
Competencias profesionales	Prioridad	I	II	III	IV	Competencias clave	Prioridad	I	II	III	IV
Alineación con el negocio		<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Colaboración		<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Despliega pensamiento analítico y conceptual		<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Comunicación		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Relaciones Laborales		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Liderazgo		<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Inspira la mejora continua e innovación		<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Innovación		<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Reclutamiento y Selección		<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Orientación al Cambio		<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Construye el inventario de talentos		<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Foco Externo		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Gestión del Desempeño		<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Orientación a resultados		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Ubicación Organizacional						Información Adicional					
Supervisor						No. Ocupantes		5-10 por gerente de distrito			
Gerente de Distrito						Colaboradores directos					
						Colaboradores indirectos					
						Total personal					
VMP Senior						Para uso de Recursos Humanos					
						Puntos de valuación					
Principales actividades											
<ol style="list-style-type: none"> 1. Visita a médicos, instituciones y hospitales para generar prescripciones y ventas diarias. 2. Participa en reuniones de Línea (seguimiento a las ventas, plan de actividades) para administrar su territorio, mediante la evaluación de potencialidad de cliente (médicos, farmacias, hospitales e instituciones), una vez por semana. 3. Realiza gira departamental (una semana) para promocionar los productos a cargo, una vez al mes. 											
Aspecto Administrativo											
<ol style="list-style-type: none"> 4. Elabora reportes de visitas para registrar diariamente la pre-visita y post-visita para asegurar el ciclo de continuidad. 5. Evalúa los productos para actualizar diariamente sus conocimientos en productos propios y de la competencia a través de auto entrenamiento, trabajo de campo y sondeos con clientes externos. 6. Administra los recursos asignados por el Director de Ventas y Gerente Cluster para fidelizar la relación con el cliente diariamente. 7. Evalúa al médico en su patrón de prescripción. Determina si tiene: alto número de pacientes, trata la patología para la cual esta diseñado mi producto y trata con pacientes que puedan adquirir mi producto (nivel económico) para determinar diariamente si es un cliente potencial para la prescripción de productos Farma. 											
Aspecto de Servicio											
<ol style="list-style-type: none"> 8. Participa en reuniones con médicos (pláticas y talleres) para aclarar algunos puntos sobre productos y contribuir a la fidelización del cliente cada quince días. 											

Continuación figura 23. Descripción del puesto visitador médico senior

9. Brinda atención a clientes externos e internos para satisfacer las necesidades de los clientes diariamente.	
10. Brinda soporte en la logística de eventos científicos para conocer a los médicos y las necesidades del evento (una vez por semana).	
Relaciones internas	Relaciones externas
Departamento de RH, departamentos de investigación y mercadeo.	Instituciones médicas, farmacéuticas y hospitales.
Resumen del Perfil de puesto	Vo. Bo. Jefe Inmediato
Escolaridad: Licenciatura terminada o trunca, de preferencia de las áreas biológicas, médicas, administrativas o afines.	
Experiencia en: Farma: > 1 año y medio como VMP Júnior Externo: 2 años de experiencia exitosa en ventas dentro de la industria farmacéutica.	
Idiomas : Inglés básico	Fecha:
Habilidades: Habilidad para las ventas, empatía, persuasión, negociación, establecimiento de objetivos, estrategias de contingencia.	Recursos Humanos
Alcance: Local: <input checked="" type="checkbox"/> Local / Regional: <input type="checkbox"/> Regional: <input type="checkbox"/>	
Observaciones y comentarios	
	Fecha:

Como se muestra en la descripción anterior, un visitador medico profesional senior es una persona con experiencia media en ventas en el sector farmacéutico. Utilizando la descripción anterior se logra definir con precisión las responsabilidades que conllevan dicho puesto y el perfil de la persona para la plaza.

A continuación se muestra la descripción de puesto del representante médico profesional júnior.

Figura 24. Descripción del puesto visitador médico júnior

DESCRIPCIÓN DE PUESTOS											
Título del puesto: Visitador(a) Médico Profesional Júnior											
Área: Farma						Dirección: Departamento de Ventas					
Sector / País: Centro América & El Caribe						Reporta a:				Puesto: Gerencia de Ventas	
Misión del puesto		Para qué sirve el puesto en la empresa									
Garantizar la cobertura de los objetivos de ventas y garantizar el crecimiento de la participación en el mercado para los productos asignados a su ruta y territorio.											
Competencias profesionales	Prioridad	I	II	III	IV	Competencias clave	Prioridad	I	II	III	IV
Alineación con el negocio		<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Colaboración		<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Despliega pensamiento analítico y conceptual		<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Comunicación		<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Relaciones Laborales		<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Liderazgo		<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Inspira la mejora continua e innovación		<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Innovación		<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Reclutamiento y Selección		<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Orientación al Cambio		<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Construye el inventario de talentos		<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Foco Externo		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Gestión del Desempeño		<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Orientación a resultados		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Ubicación Organizacional						Información Adicional					
Supervisor						No. Ocupantes			5-10 por gerente de distrito		
Gerente de Distrito						Colaboradores directos					
						Colaboradores indirectos					
						Total personal					
Para uso de Recursos Humanos											
VMP Júnior						Puntos de valuación					
Principales actividades											
<ol style="list-style-type: none"> 1. Visita a médicos, instituciones y hospitales para generar prescripciones y ventas diarias. 2. Participa en reuniones de Línea (seguimiento a las ventas, plan de actividades) para administrar su territorio, mediante la evaluación de potencialidad de cliente (médicos, farmacias, hospitales e instituciones), una vez por semana. 3. Realiza gira departamental (una semana) para promocionar los productos a cargo, una vez al mes. 											
Aspecto Administrativo											
<ol style="list-style-type: none"> 4. Elabora reportes de visitas para registrar diariamente la pre-visita y post-visita para asegurar el ciclo de continuidad. 5. Evalúa los productos para actualizar diariamente sus conocimientos en productos propios y de la competencia a través de auto entrenamiento, trabajo de campo y sondeos con clientes externos. 6. Evalúa al médico en su patrón de prescripción. Determina si tiene: alto número de pacientes, trata la patología para la cual esta diseñado mi producto y trata con pacientes que puedan adquirir mi producto (nivel económico) para determinar diariamente si es un cliente potencial para la prescripción de productos Farma. 7. Participa en reuniones con médicos (pláticas y talleres) para aclarar algunos puntos sobre productos y contribuir a la fidelización del cliente cada quince días. 8. Brinda atención a clientes externos e internos para satisfacer las necesidades de los clientes diariamente. 											

Continuación figura 24. Descripción del puesto visitador médico júnior

Relaciones internas				Relaciones externas	
Departamento de RH, departamentos de investigación y mercadeo.				Instituciones médicas, farmacéuticas y hospitales.	
Resumen del Perfil de puesto				Vo. Bo. Jefe Inmediato	
Escolaridad: Licenciatura terminada o trunca, de preferencia de las áreas biológicas, médicas, administrativas o afines.					
Experiencia en: Farma: > 1 año en posición actual Externo: Experiencia exitosa en ventas > 6 meses, preferentemente dentro de la industria farmacéutica.					
Idiomas : Inglés básico				Fecha:	
Habilidades: Habilidad para las ventas, empatía, persuasión, negociación, establecimiento de objetivos, estrategias de contingencia.				Recursos Humanos	
Alcance:		Local: <input checked="" type="checkbox"/>	Local / Regional: <input type="checkbox"/>	Regional: <input type="checkbox"/>	
Observaciones y comentarios					
				Fecha:	

Como se muestra en la descripción anterior, un visitador medico profesional júnior es aquella persona que inicia en el mercado de las ventas en la industria farmacéutica pero que aun siendo novato presenta fuertes cualidades de ventas en su personalidad. Es una persona con poca experiencia en ventas en el sector farmacéutico.

3.4 Proceso de selección

Se documentó el proceso de selección involucrando tanto al departamento de recursos humanos como al departamento de ventas. La información fue obtenida por medio de entrevistas informales con el jefe de capacitación y desarrollo y algunos integrantes del departamento de ventas.

En el proceso de selección, recursos humanos analiza el perfil de la persona y el departamento de ventas brinda su experiencia en identificar a las personas ideales para la fuerza de ventas.

3.4.1 Descripción del proceso

La descripción del proceso de selección detalla los pasos así como también a las personas encargadas de cada paso del proceso.

A continuación se muestra la descripción del proceso de selección de los representantes médicos, donde se puede apreciar la contribución tanto del departamento de recursos humanos como del departamento de ventas.

Tabla I. Pasos del proceso de selección

Responsable	Actividad
Plaza	Vacante
Gerente Cluster	Elabora Requisición de Personal y envía a Recursos Humanos
Director de recursos humanos	Otorga Vo. Bo. a la Requisición
Jefe de Desarrollo	Realiza anuncio de empleo interno, si es requerido (Reclutamiento)
Gerente Cluster / Jefe de Desarrollo	Recibe CV's y realiza filtro de preselección
Gerente Cluster/ Jefe de Desarrollo (si es requerido)	Realiza entrevista por competencias
Gerente Cluster	Selecciona a los 3 candidatos finalistas
Jefe de Desarrollo	Aplica OPQ32 . Verifica referencias. Comunica resultados.
Gerente Cluster	Elige al candidato final e informa a Recursos Humanos
Jefe de Compensaciones y Beneficios	Elabora propuesta salarial para el candidato seleccionado, de acuerdo al mercado
Gerente Cluster / Jefe de Desarrollo (Guatemala)	Realiza propuesta al candidato.
Nuevo Empleado	Inicia labores

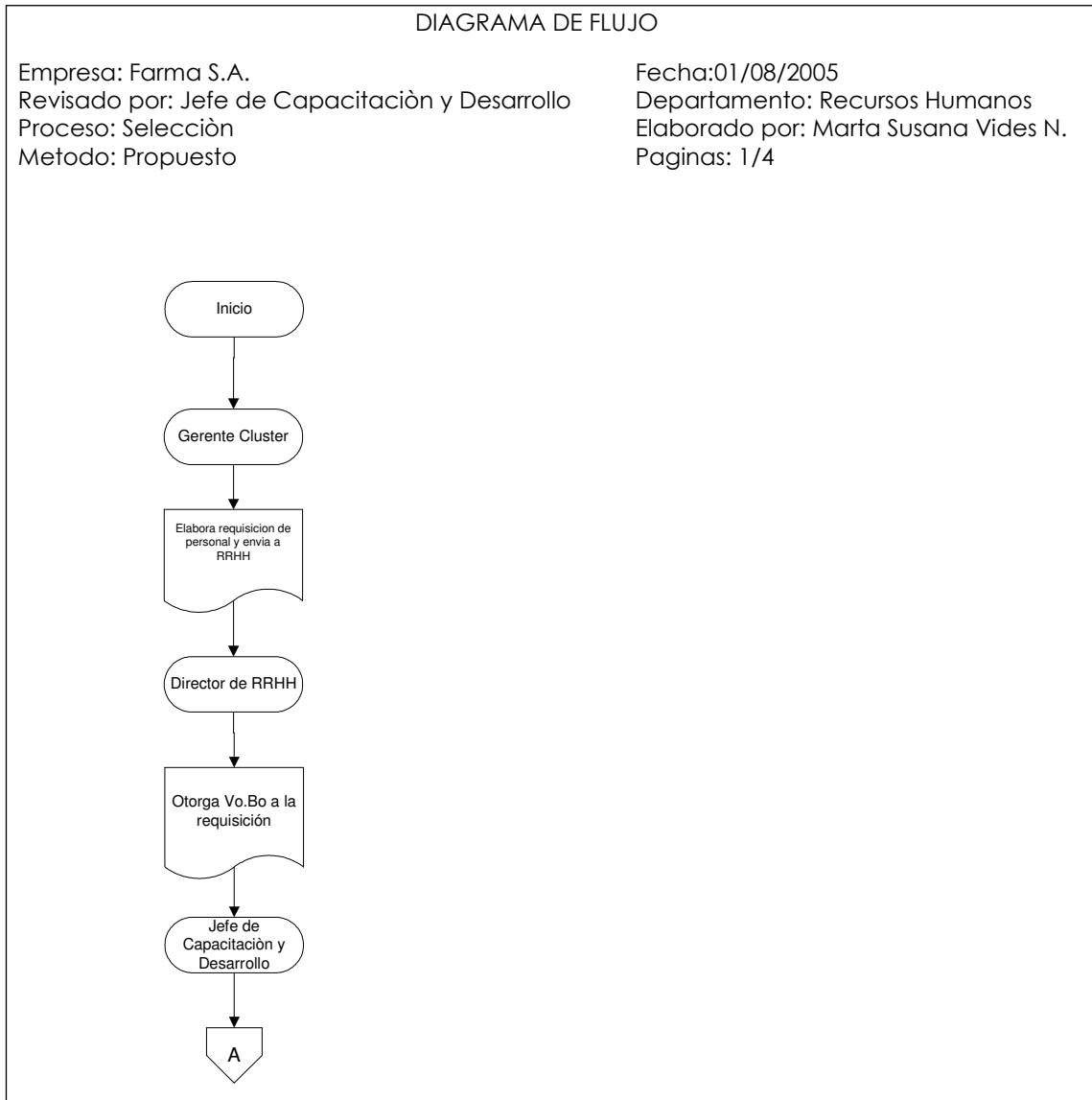
Como se observa en el proceso de selección descrito anteriormente, el departamento de recursos humanos trabajará junto con el departamento de ventas, aprovechando así la experiencia de ambos.

3.4.2 Flujograma del proceso de selección

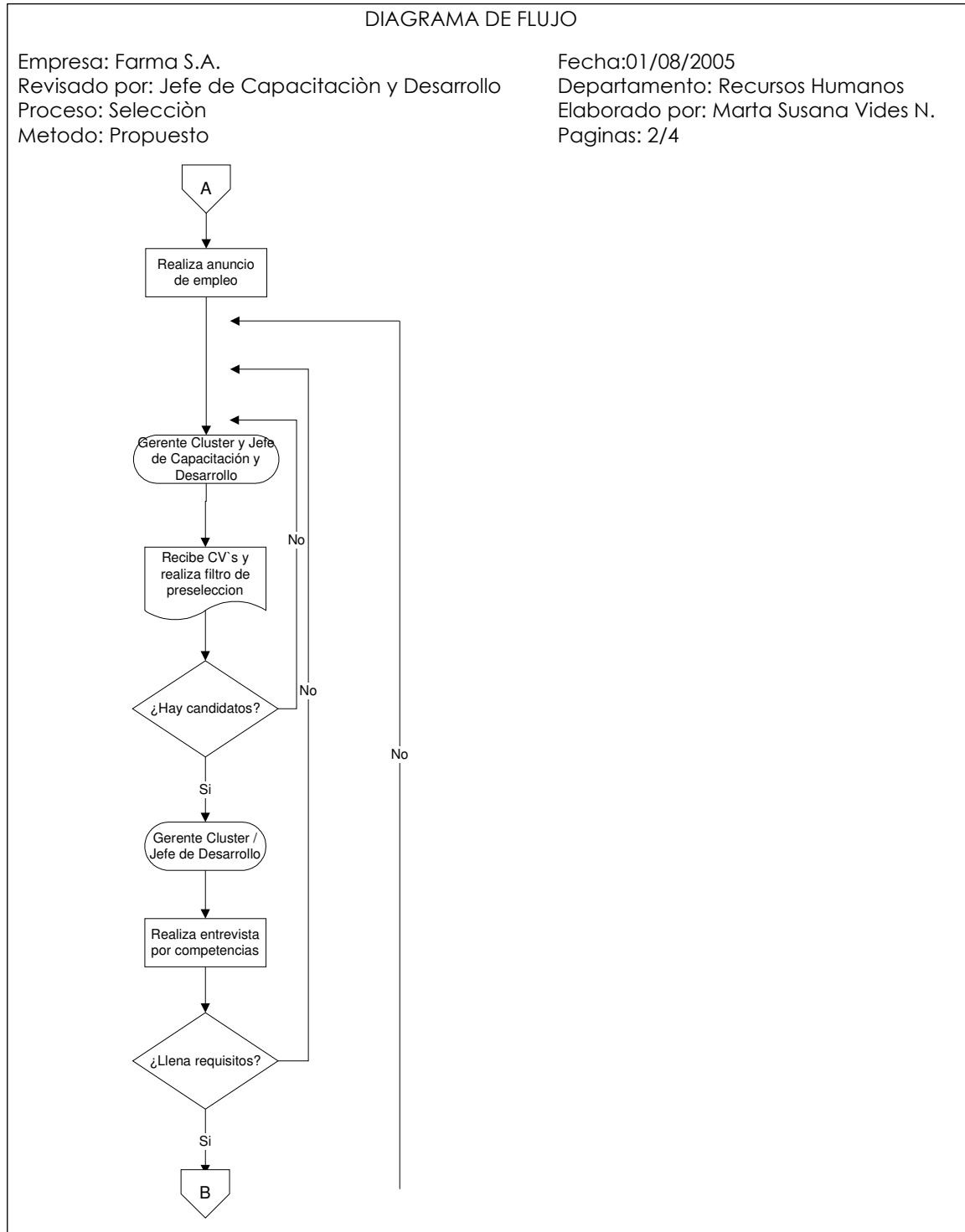
Los flujogramas muestran gráficamente los procesos y especifican a las personas responsables de cada una de las actividades necesarias para completar un proceso.

A continuación se muestra el flujograma del proceso de selección.

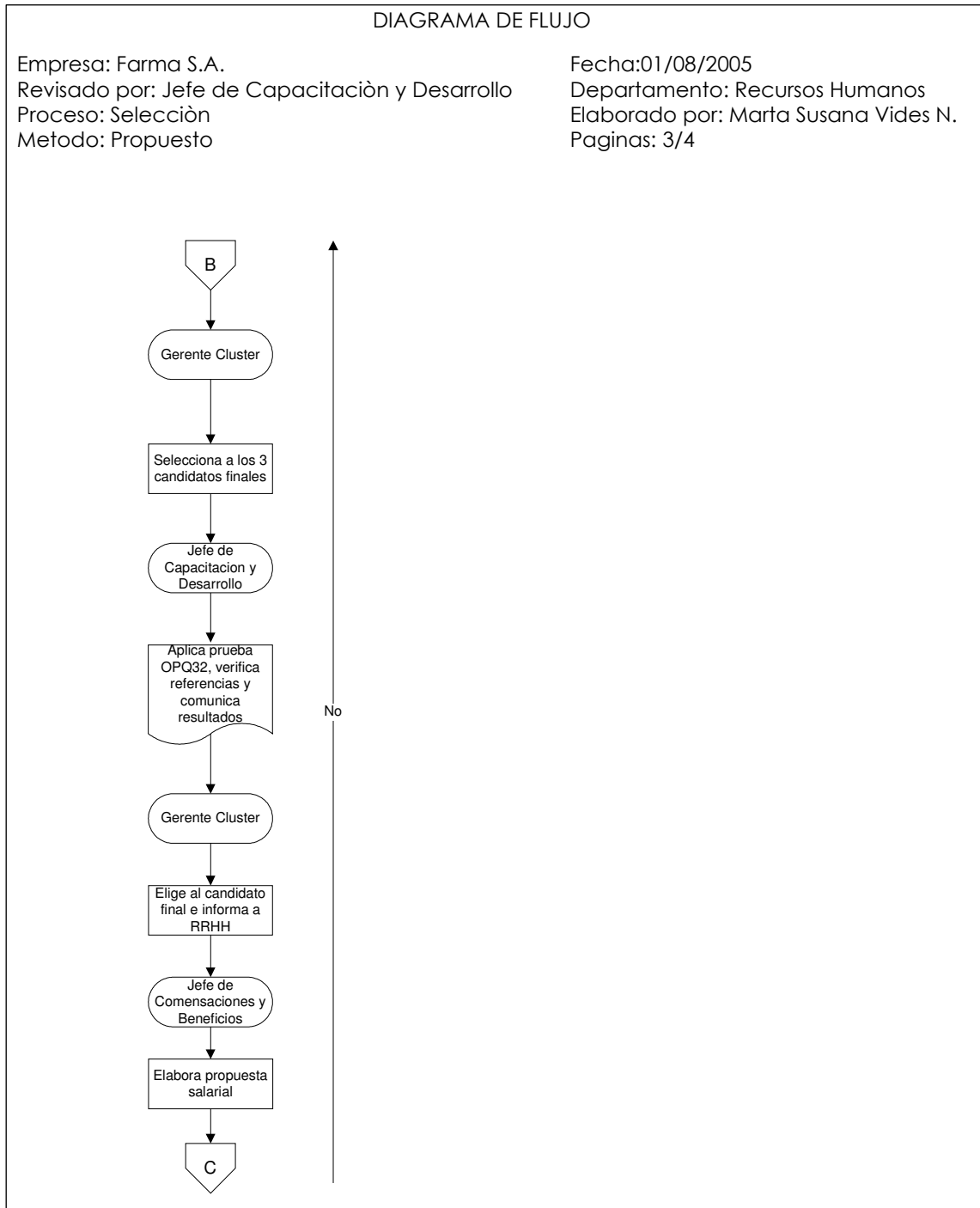
Figura 25. Flujograma proceso de selección



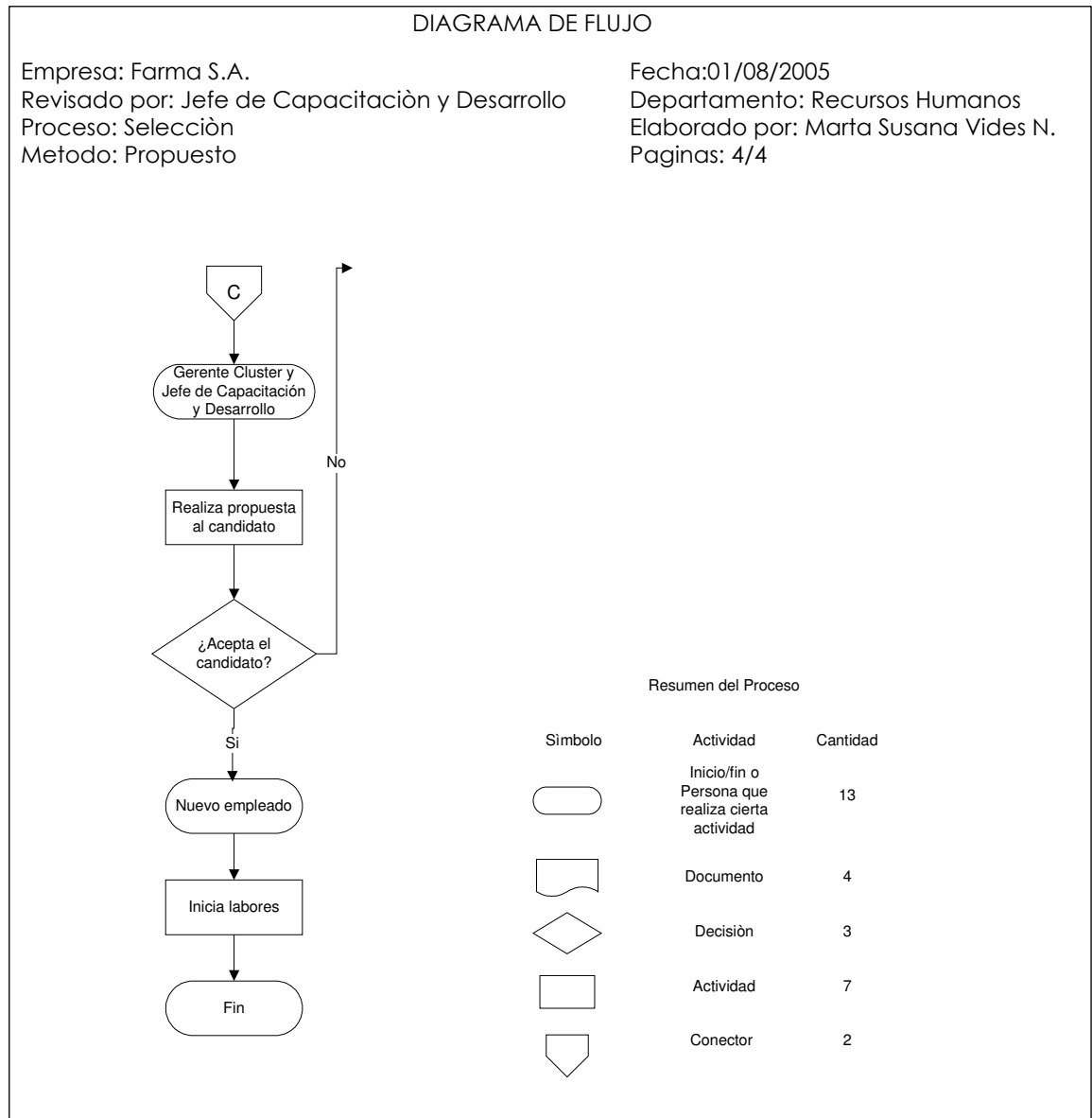
Continuación figura 25. Flujograma proceso de selección



Continuación figura 25. Flujograma proceso de selección



Continuación figura 25. Flujograma proceso de selección



En el flujograma anterior, el departamento de recursos humanos y el departamento de ventas trabajan juntos para lograr seleccionar a las personas ideales para el puesto de visitador médico.

3.4.3 Recomendaciones para la entrevista

Las recomendaciones se obtuvieron por medio de entrevistas informales con el jefe de capacitación y desarrollo.

Debido a que es muy importante llevar a cabo una entrevista dentro del proceso de selección, a continuación se muestra una serie de recomendaciones que orientan a los gerentes de ventas a llevar a cabo una entrevista excelente.

Tabla II. Recomendaciones para la entrevista

TEMA	RECOMENDACIÓN
EVALUANDO EL CURRÍCULO	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Busca intervalos de tiempo en el currículum. ▪ Si es necesario, verifica sus cualidades en instituciones relevantes. ▪ Haz un promedio estimado del tiempo que ha permanecido en cada trabajo. ▪ Juzga si el candidato está tomando una decisión lógica para su carrera.
SELECCIONANDO AL ENTREVISTADO	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Algunos solicitantes aseguran que sus salarios actuales son más altos de lo que en realidad son. ▪ Es más difícil mentir en persona e incluso por teléfono que por medio de una solicitud escrita. ▪ Si corresponde, pregúntale al candidato si está dispuesto a trasladarse por motivos de trabajo. ▪ Si no es posible contactar inmediatamente a las referencias de los candidatos, es necesario confiar en lo que ellos digan. ▪ Aunque el humor es una cualidad valiosa, debe de esperar que los candidatos sean serios al momento de entrevistarlos. ▪ No vale la pena hablar por teléfono de manera improvisada o instintiva con los candidatos.
ORGANIZANDO ENTREVISTAS	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Tener a un colega presente en la entrevista puede darnos una valiosa segunda opinión. ▪ Una recepcionista perceptiva puede darnos información acerca de las actitudes del candidato. ▪ Se le debe dar tiempo al candidato para que pregunte e incluso mostrarle las instalaciones. ▪ Mientras más corta sea la lista de candidatos, más corto será el tiempo de colocar a alguien en el puesto. ▪ No debe hacer esperar a los candidatos ni hacer las entrevistas muy largas. Puede que a ellos se les dificulte estar fuera de su trabajo actual.
HABILIDADES AUDITIVAS	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Sé curioso. Te ayuda a escuchar mejor. ▪ Asegúrate de entender la pregunta antes de contestarla. ▪ Anota las preguntas que se te vayan ocurriendo para así dejar tu mente libre para escuchar. ▪ Escucha las emociones detrás de las palabras. ▪ Corrige los malos hábitos de escucha que tengas.
LEYENDO EL LENGUAJE CORPORAL	<p>Mantente pendiente de tu propio lenguaje corporal y evita dar señales adversas. Ciertas posturas y gestos del entrevistador pueden dar señales negativas y desanimar al candidato de seguir brindando información.</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Bostezar durante una entrevista da la impresión de aburrimiento. Sin embargo puede que sea provocado por nervios. ▪ Evita verte distraído, ya que esto puede ser señal de su preocupación por otros asuntos. ▪ Si estás constantemente viendo el reloj, el candidato puede asumir que preferirías estar en otro lugar, aunque no necesariamente.

3.4.4 Guía de entrevistas por competencias

La guía de entrevistas por competencias cuenta con una serie de preguntas preestablecidas que enseñan a orientar la entrevista a situaciones reales y no imaginarias. Las guías se obtuvieron por medio de material (revistas y folletos) brindado por el jefe de capacitación y desarrollo.

La guía trata sobre cómo obtener información acerca de la adaptabilidad del entrevistado, acerca de cómo analiza los problemas, acerca de sus habilidades para persuadir, vender, negociar e innovar ideas, acerca de su integridad y liderazgo así como también el manejo del estrés y la orientación hacia trabajos de calidad entre otras cosas.

A continuación se muestra la guía de entrevistas por competencias:

Figura 26. Guía de entrevistas por competencias

Guía de entrevista por competencias

a. Adaptabilidad

Mantener el nivel de eficacia en diferentes entornos y con diferentes prioridades, tareas, responsabilidades y personas.

Conductas observables

1. Ajustar el enfoque para que se corresponda con los diferentes requisitos de las tareas.
2. Ajustar el comportamiento personal al estilo de otros.
3. Cambiar las prioridades para enfrentarse a demandas cambiantes.
4. Ajustarse rápidamente a las nuevas responsabilidades y tareas.

Guías para la entrevista

1. ¿Tú participas en las reuniones de ciclo? ¿Cuál ha sido tu papel durante el último año? ¿Qué decisión fue tomada gracias a tus sugerencias? ¿Qué recomendaciones hiciste recientemente? Cuéntame.
2. Cuéntame un caso en el que alguna proposición tuya no fue aceptada. ¿Qué hiciste? ¿Cuál fue el resultado final? ¿Qué decisión se adoptó? ¿Por qué no se aceptó tu propuesta?
3. ¿Su jefe alguna vez le criticó por su estilo y forma de dirigir? Déme un ejemplo. ¿Qué hizo? ¿Cambió su estilo? ¿Cómo lo hizo? ¿Buscó apoyo externo para ajustarse a la nueva situación?
4. ¿Además de sus tareas regulares ha tenido recientemente algún proyecto especial que ejecutar? ¿Puede describirme ese proyecto? ¿Cómo se organizó? ¿A quién solicitó ayuda y colaboración? ¿Cómo ejecutó el proyecto?
5. ¿En alguna ocasión ha sido usted promovido o trasladado de cargo? ¿Cuáles fueron las diferencias más grandes entre uno y otro? ¿Cómo los enfrentó? ¿Cuáles fueron los resultados? ¿Y con el grupo de trabajo cómo fue la experiencia?
6. Cuéntame de una situación familiar reciente que implicó cambios en su estilo de vida. ¿Cuáles fueron los cambios más trascendentales que enfrentó? ¿Y esos cambios que efectuó, se mantienen en la actualidad?

b. Habilidad para persuadir y vender

Lograr la aceptación de una idea, un plan, una actividad o un producto en otras personas.

Conductas observables

1. Determinar los requerimientos y criterios de decisión del cliente.
2. Seleccionar el método apropiado para la situación.
3. Convencer porqué el producto, servicio o idea cumple con los requerimientos y expectativas.
4. Determinar la naturaleza y objeciones para responder adecuadamente.
5. Reconocer las preocupaciones, necesidades y expectativas del cliente interno o externo.

Guías para la entrevista

1. ¿Recuerda alguna situación en la que tuviste que identificar nuevas necesidades de un cliente? ¿Qué método empleó? ¿Lo documentó? ¿Qué criterios de decisión usó el cliente para definir sus expectativas?
2. ¿Existe en tu puesto actual un método formalmente establecido para atender los requerimientos de los clientes? Cuénteme de una situación reciente en la que usted aplicó este método si existe; de lo contrario, explíqueme cómo hizo para atender esos requerimientos.
3. Me imagino que le ha tocado visitar clientes nuevos. Cuénteme de una situación específica. ¿Cómo lo abordó? ¿Qué método siguió? ¿Cómo se aseguró de haber identificado con precisión las expectativas y potencialidades de ese cliente?
4. ¿Se recuerda de alguna vez en la que usted tuvo que negociar con un cliente desconocido para usted? ¿Cómo logró identificar sus expectativas y necesidades? ¿Cómo logró satisfacerlas?

Habilidades de negociación

Buscar alternativas para lograr acuerdos de todas las partes.

Conductas observables

1. Escucha y analiza las necesidades, preocupaciones y posiciones de los demás.
2. Identifica los puntos de acuerdo y desacuerdo entre las partes involucradas.
3. Presenta alternativas de solución.
4. Mantiene control sobre los puntos problemáticos.

Guías para la entrevista

1. ¿En su anterior posición tuvo oportunidad alguna vez de compartir con sus superiores problemas comunes con ellos? Déme un ejemplo. ¿Qué hizo para enfrentar el problema? ¿Cómo lograron superarlo?
2. ¿Le ha tocado alguna vez tener que participar en la solución de algún problema con alguno de los integrantes de su equipo de trabajo? ¿Qué tipo de problema se presentó? ¿Cómo se logró sentarse con esta persona para negociar la solución? ¿Cómo identificó las alternativas de solución?
3. Cuénteme alguna situación en la que los miembros de su equipo de trabajo no lograron llegar a un acuerdo común. ¿Qué hizo usted? ¿Cómo se solucionó finalmente el desacuerdo entre ellos?
4. Cuénteme de alguna situación en la cual los integrantes del equipo presentaron un desacuerdo o conflicto y lograron superarlo exitosamente. ¿Cómo lo lograron? ¿Cómo participó usted en el proceso de solución? ¿Cuán duradera fue la situación?

c. Innovación

Generar soluciones creativas para abordar problemas y oportunidades con clientes internos y externos.

Conductas observables

1. Propone soluciones novedosas y rentables.
2. Considera ideas desde varias perspectivas con el afán de mejora continua.
3. Sugiere nuevas maneras de aplicar los conocimientos existentes.
4. Utiliza técnicas para proponer el aporte de ideas.

Guías para la entrevista

1. ¿Alguna vez ha tenido que enfrentarse a un cliente clave al que las soluciones planteadas por usted no le satisficieron plenamente? ¿Qué hizo en tal situación? ¿Su propuesta era beneficiosa para la empresa tanto como para el cliente? ¿Se incorporó como un nuevo servicio o producto?
2. En el trabajo con clientes suele suceder que surjan quejas con respecto al servicio y la organización no contó con presupuestos para hacerle mejoras al proceso. ¿Le ha pasado alguna vez? ¿Qué hizo con ese cliente particular? ¿Cómo lo hizo? ¿Resultó rentable la solución propuesta?
3. ¿Alguna vez se le ha presentado proponer ante un grupo o a un superior una solución innovadora a un problema recurrente? ¿Antes de presentar esa idea, qué análisis realizó? ¿Revisó esa propuesta desde diferentes ángulos? ¿Cómo lo efectuó? ¿Desde cuáles? ¿Su propuesta fue aceptada? ¿Rechazada?

d. Integridad

Cumplir y hacer cumplir las normas éticas, legales, sociales y organizacionales en su ámbito profesional manteniendo coherencia entre palabras y acciones.

Conductas observables

1. Abierto y honesto en situaciones de trabajo.
2. Actúa en consecuencia con valores y creencias.
3. Actúa según sus valores a pesar de las consecuencias, tanto para él mismo como para otros.
4. Mantiene la confidencialidad.
5. Cumple con las políticas y reglamentos.

Guías para la entrevista

1. ¿Le ha tocado laborar con un compañero (no de la misma área) que carece de principios como la honestidad, y lo cual no perjudicó su trabajo y en esa idea qué hizo o dejó de hacer?
2. En el actual contexto de crisis de valores que vive nuestro país, ¿cuál considera deben ser los tres principales valores que recursos humanos debe promover en la organización? ¿Sus compañeros de trabajo comparten los mismos valores?
3. Me imagino que usted pertenece a un gremio profesional. ¿Cuáles son los principales principios que se promueven? ¿Cómo usted los evidencia o refleja en su vida familiar y laboral?
4. En su currículum veo que usted aun labora. ¿Le ha comentado a su jefe que está buscando otra opción de trabajo? ¿Cuál es la relación con su jefe? ¿Hace cuanto tiempo trabaja con él? ¿Cuál fue la reacción de su jefe y como la ha afrontado?

e. Liderazgo

Lograr que otras personas actúen efectivamente para alcanzar una meta.

Conductas observables

1. Busca el beneficio del grupo.
2. Actúa como modelo, mantiene credibilidad.
3. Promueve la eficacia del equipo.
4. Comunica una visión de futuro convincente.

Guías para la entrevista

1. Cuénteme de alguna experiencia que considere importante en donde usted como coordinador de labores de un grupo, haya tenido éxito.
2. ¿Cuál fue el beneficio para la empresa y para sus colaboradores? ¿Cómo hizo para mantener motivado al grupo y lograr los objetivos?
3. Me imagino que encontró alguna resistencia al cambio entre sus colaboradores. ¿Cómo fue su actuación?
4. ¿Cuál fue su participación directa? ¿Cuál fue su participación durante el desarrollo del proyecto? Por los resultados obtenidos, ¿tuvo usted la oportunidad de liderar otros proyectos?

f. Manejo del estrés

Mantener el control y la efectividad en el trabajo ante situaciones de presión.

Conductas observables:

1. Mantiene la calma y el nivel de desempeño ante situaciones difíciles.
2. Evita actuar impulsivamente bajo condiciones de presión.
3. Evita las manifestaciones de las emociones fuertes.

Guías para la entrevista

1. ¿Cuál fue la situación más difícil que a su juicio le tocó enfrentar en el último año en su cargo? ¿Cómo manejó la situación?

g. Orientación a resultados

Habilidad para cumplir con los estándares o metas establecidas manteniendo la calidad, productividad y rentabilidad.

Conductas observables

1. Fijar altas normas de desempeño y se esfuerza por alcanzarlas.
2. Realiza análisis de costo-beneficio.
3. Valoriza el aprovechamiento del tiempo y busca la eficacia.
4. Asume riesgos para obtener beneficios concretos.

Guías para la entrevista

1. Piense en una ocasión en la que su trabajo fue superior a las normas. ¿Cuáles fueron algunas de las razones de la diferencia en los resultados? Piense en una ocasión en la que su trabajo fue inferior a las normas. ¿Cuáles fueron algunas de las razones de la diferencia en los resultados?
2. En una u otra ocasión nos sucede sentir tanta presión para lograr los resultados que nos vemos obligados a sacrificar la calidad y salir a tiempo. Cuénteme de alguna ocasión en la que le sucedió esto. ¿Qué hizo usted?
3. ¿Está satisfecho con los resultados de su actual equipo (departamento)? ¿Por qué? ¿Por qué no? ¿Qué medidas ha tomado (si es que ha tomado medidas) para mejorar el desempeño y lograr los resultados?
4. Cuénteme de alguna ocasión en la que su proyecto arrojó resultados negativos. ¿Hizo usted análisis de costo/beneficio? ¿Qué método o secuencia siguió?
5. Cuénteme cómo hace para utilizar al máximo su tiempo. ¿Cómo se organiza? ¿Qué metodología sigue? ¿Cómo organiza el tiempo de los demás? ¿Cada cuándo lo hace?
6. ¿Recuerda de algún proyecto de los últimos doce meses en que tuvo que asumir riesgos? ¿Cuénteme qué pasó? ¿Qué riesgos tomó?

3.4.5 Cuestionario OPQ32 / perfil de ventas

Se propone el uso del cuestionario OPQ32 (Occupational Personality Questionnaire) para evaluar las competencias y habilidades de agresividad comercial de los candidatos que participan en procesos de selección de representantes de ventas. El cuestionario fue obtenido por el jefe de capacitación y desarrollo por medio de investigación y por medio de contactos con empresas que se dedican a la elaboración de pruebas de personalidad y pruebas de inteligencia.

El formato consta de una serie de preguntas que miden los siguientes niveles en los candidatos:

- Influencia
- Sociabilidad
- Análisis
- Estructura de pensamiento
- Manejo de emociones
- Dinamismo

A continuación se muestra el formato donde se debe incluir el resultado final de la prueba OPQ32 y la opinión del entrevistador. Sirve para poner de forma clara las fortalezas y debilidades del candidato, así como también especificar la persona que lo evaluó.

Figura 27. Formato de resultados del proceso de selección

Resultados del Proceso de Selección			
Nombre: _____			
Escolaridad: _____			
Experiencia: _____			
Herramienta	Fortalezas	Oportunidades de mejoramiento	
OPQ 32			
Entrevista			
Conclusiones del entrevistador y recomendaciones			
Contratar		Si	No
Recomendaciones	Responsable	Fecha	
Firma evaluadores			

En el formato anterior únicamente se incluye la información más importante a almacenar de cada uno de los candidatos.

3.5 Proceso de inducción

Se documentó el proceso de inducción involucrando tanto al departamento de recursos humanos como al departamento de ventas. Este proceso orienta al nuevo empleado dentro de su nuevo trabajo, brindando información general sobre la compañía.

Por medio de entrevistas informales con el jefe de capacitación y desarrollo se logró estructurar y describir los pasos para llevar a cabo el proceso de inducción.

3.5.1 Descripción del proceso

La descripción del proceso de inducción estandariza los pasos detallados así como también las personas encargadas de cada paso del proceso.

A continuación se muestra la descripción detallada del proceso de inducción en una tabla que ayuda a interpretar mejor la información. Este proceso esta estandarizado y detallado de forma clara y el proceso de inducción.

Tabla III. Pasos del proceso de inducción

Responsable	Actividad
Jefe de Desarrollo / Gerente de Distrito	Elabora Programa de Inducción del nuevo asociado
Jefe de Desarrollo	Coordina programa de Inducción
Jefe de Desarrollo / Gerente de Distrito	Entrega al nuevo asociado carpeta con: <ul style="list-style-type: none"> • Carta de bienvenida • Programa de inducción • Código de conducta • Lista de documentos a presentar a recursos humanos para crear expediente.
Nuevo Asociado	Completa formularios de recursos humanos
Gerente de Distrito	Presenta al nuevo asociado en su área de trabajo
Jefe de Desarrollo	Da seguimiento al cumplimiento del Programa de Inducción del nuevo asociado.

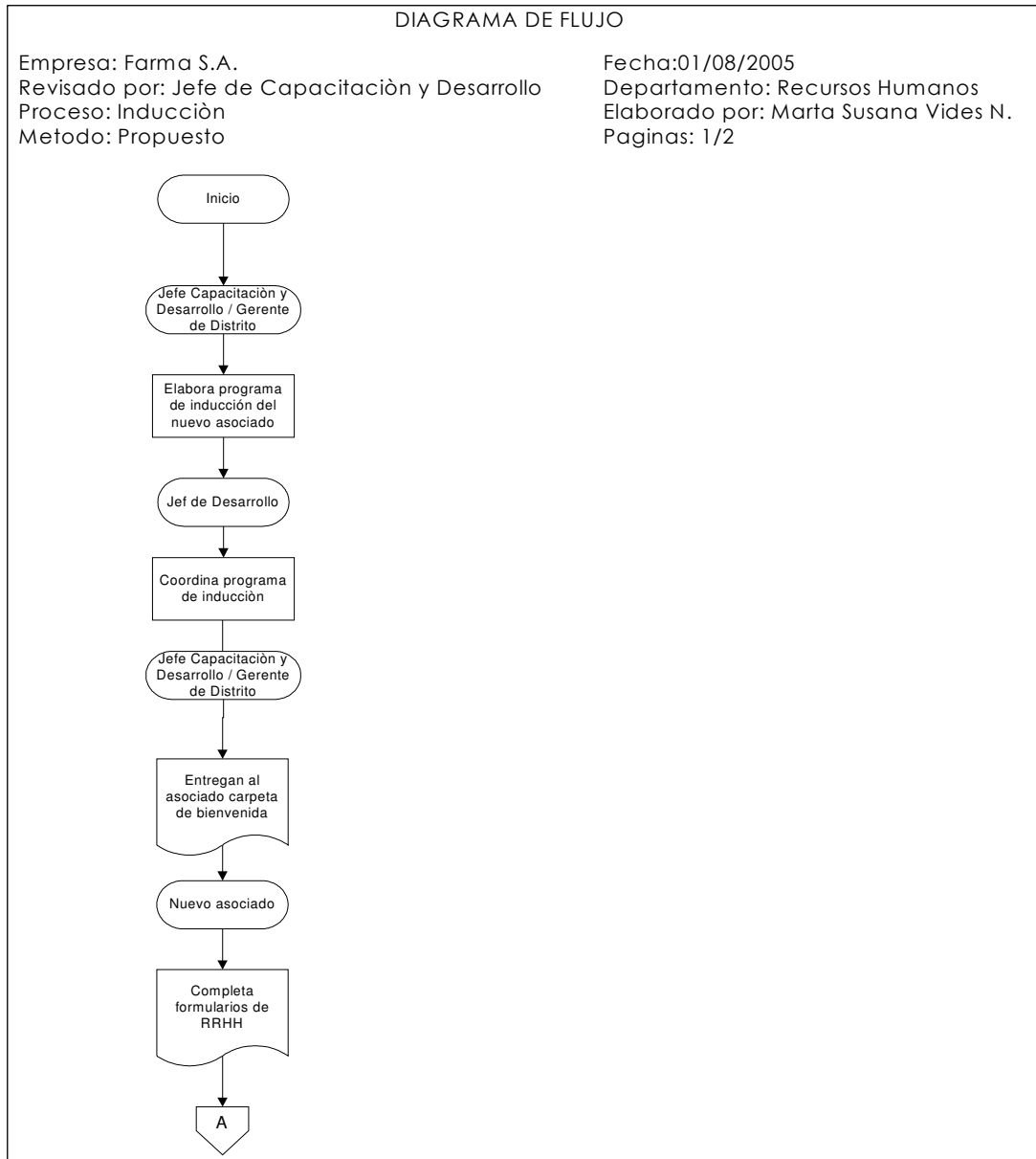
En la tabla anterior se muestra que el departamento de ventas y el departamento de recursos humanos son los encargados de lograr un proceso de inducción acorde y sencillo.

3.5.2 Flujograma del proceso de inducción

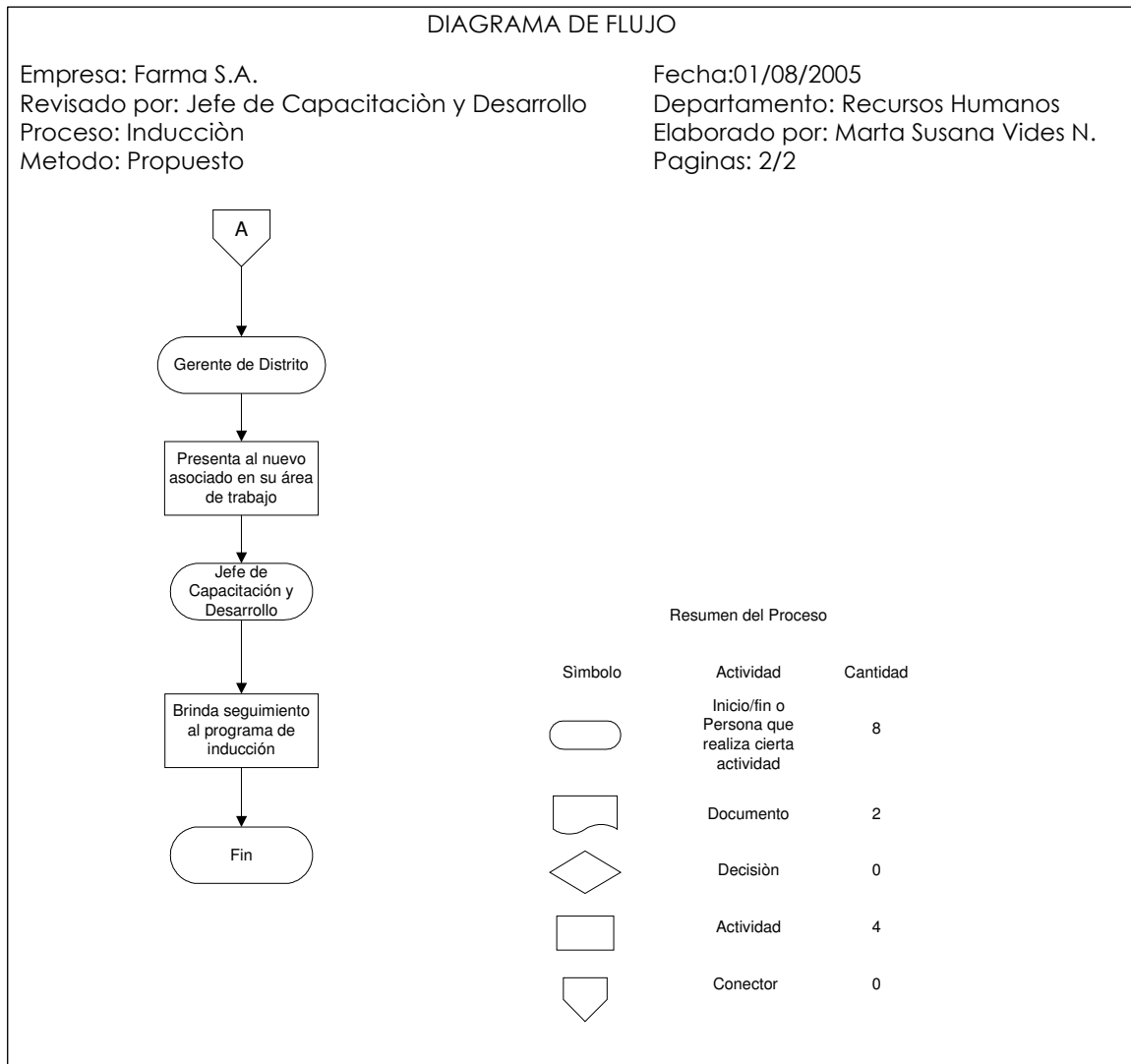
Los flujogramas describen gráficamente los procesos y especifican a las personas responsables de cada una de las actividades necesarias para completar un proceso.

A continuación se muestra el flujograma del proceso de inducción.

Figura 28. Flujograma proceso de inducción



Continuación figura 28. Flujograma proceso de inducción



3.6 Proceso de entrenamiento

Se documentó el proceso de entrenamiento involucrando tanto al departamento de recursos humanos como al departamento de ventas. La información fue obtenida por medio de entrevistas informales con el jefe de capacitación y desarrollo y algunos integrantes del departamento de ventas.

En el proceso de entrenamiento (capacitación), se analizan las necesidades de capacitación de cada uno de los visitantes médicos y al obtener los resultados el visitador médico es acoplado a un plan de entrenamiento para trabajar en sus debilidades. Los entrenamientos deben ser calendarizados.

3.6.1 Descripción del proceso

La descripción del proceso de entrenamiento dará los pasos detallados así como también las personas encargadas de cada paso del proceso.

A continuación se muestra la descripción detallada del proceso de entrenamiento en una tabla que ayuda a interpretar mejor la información. Este proceso está detallado de forma clara y breve.

Tabla IV. Pasos del proceso de entrenamiento

Posiciones	Responsabilidad
Jefe de Desarrollo	Elabora diagnóstico de necesidades de capacitación (DNC) / Programa de entrenamiento FF
Gerente Cluster	Presenta el plan de capacitación anual al director
Director de Ventas	Aprueba plan anual de entrenamiento
Gerente Cluster	Ejecuta el plan anual de capacitación basado en el programa de entrenamiento FF
Asociados	Asisten al entrenamiento
Gerente Cluster	Entrega el formulario de evaluación de entrenamiento a los participantes
Asociados	Completan el formulario entregado por el jefe de entrenamiento
Jefe de Desarrollo	Recibe formularios de evaluación de entrenamiento, tabula y comunica el resultado
Gerente Cluster	Brinda actualización del progreso de aprendizaje de los representantes de ventas
Gerente Cluster y Jefe de Desarrollo	Reportan horas de capacitación por país trimestralmente a LatAm

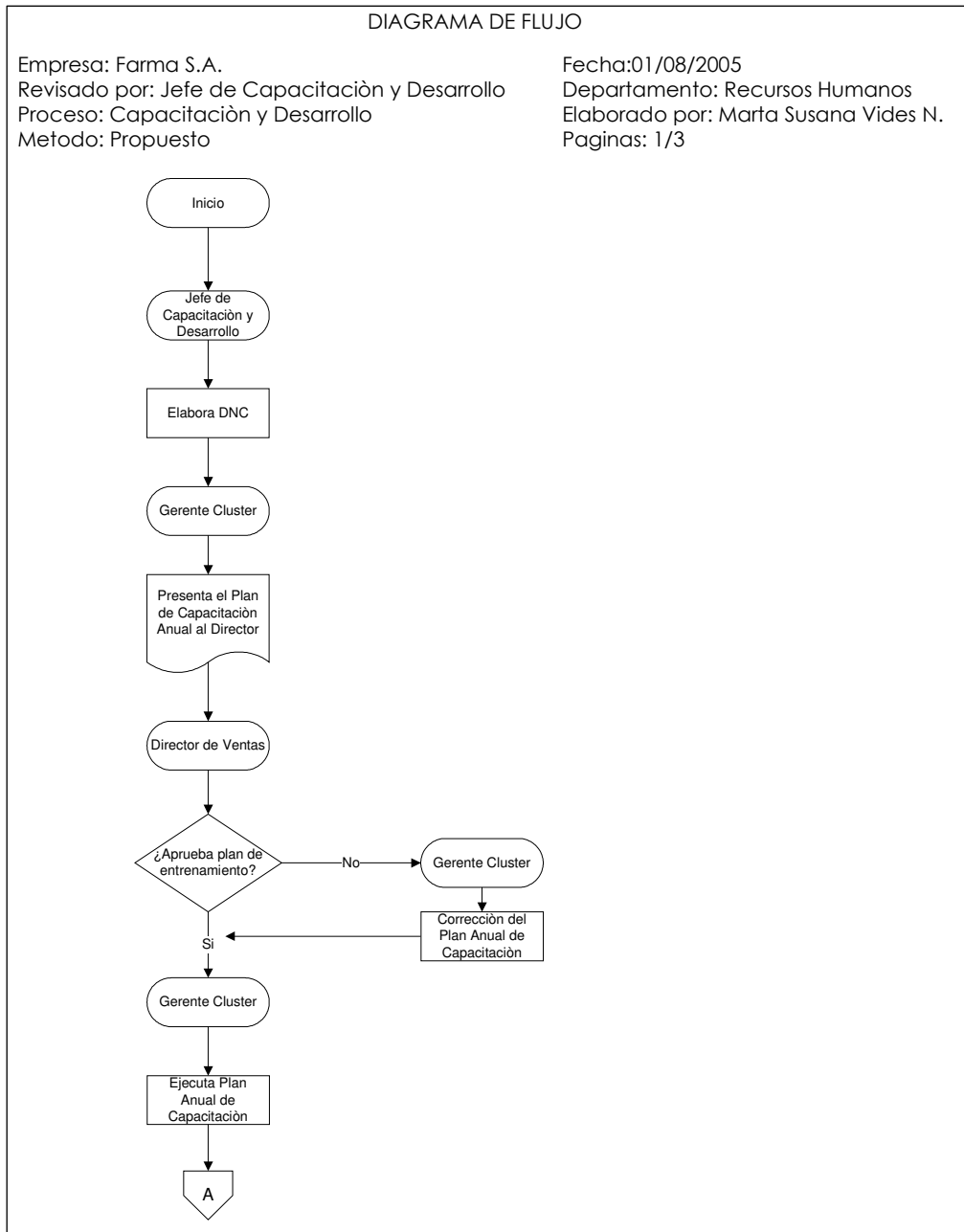
Los programas de entrenamiento mencionados en el proceso anterior son brindados por empresas dedicadas a impartir entrenamientos de distintos tipos a las compañías.

3.6.2 Flujograma del proceso de entrenamiento

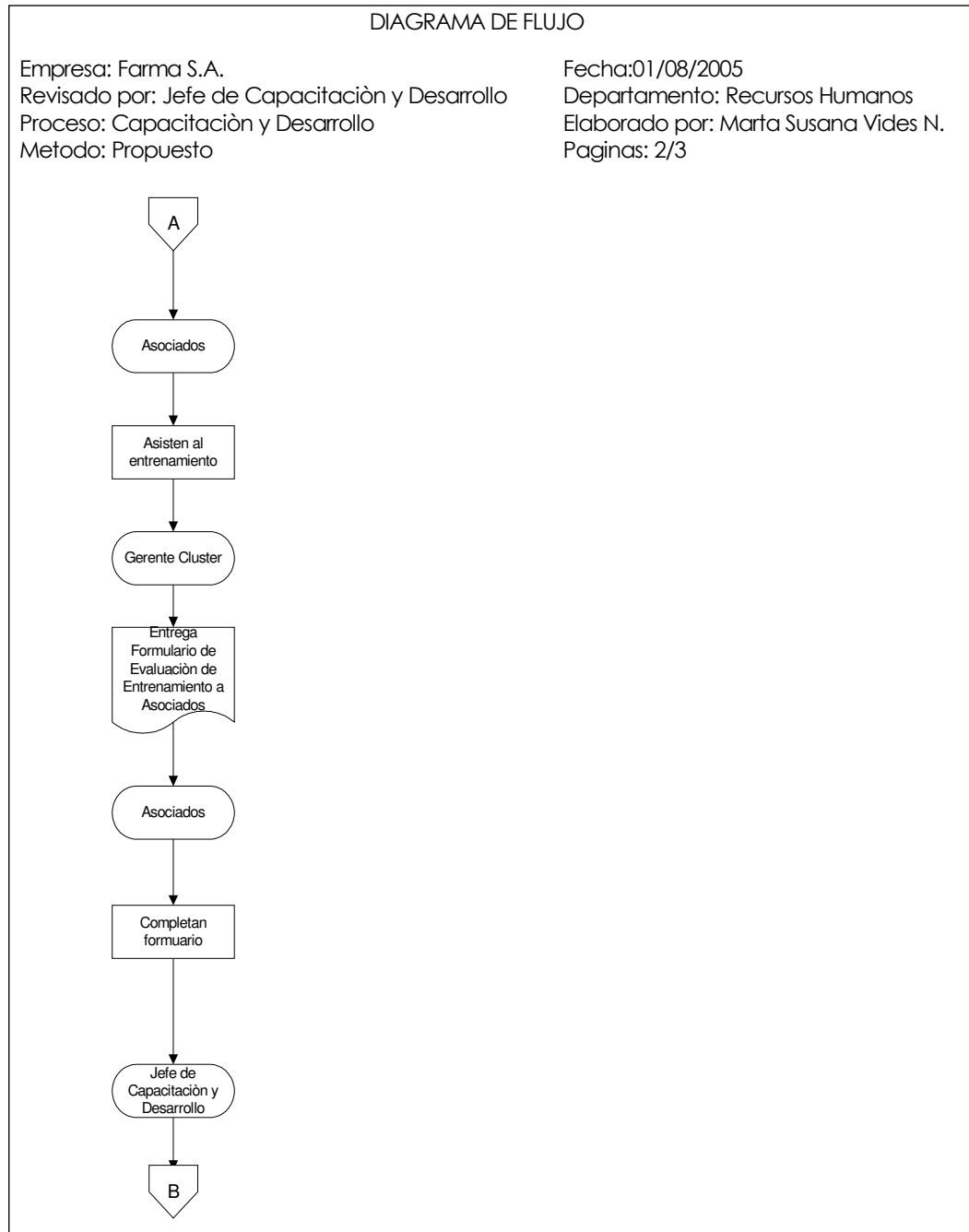
El flujograma del proceso de entrenamiento permite entender fácilmente y de forma gráfica cada uno de los pasos requeridos para completar el proceso. El flujograma permite estandarizar el proceso en la compañía.

A continuación se muestra el flujograma del proceso de entrenamiento.

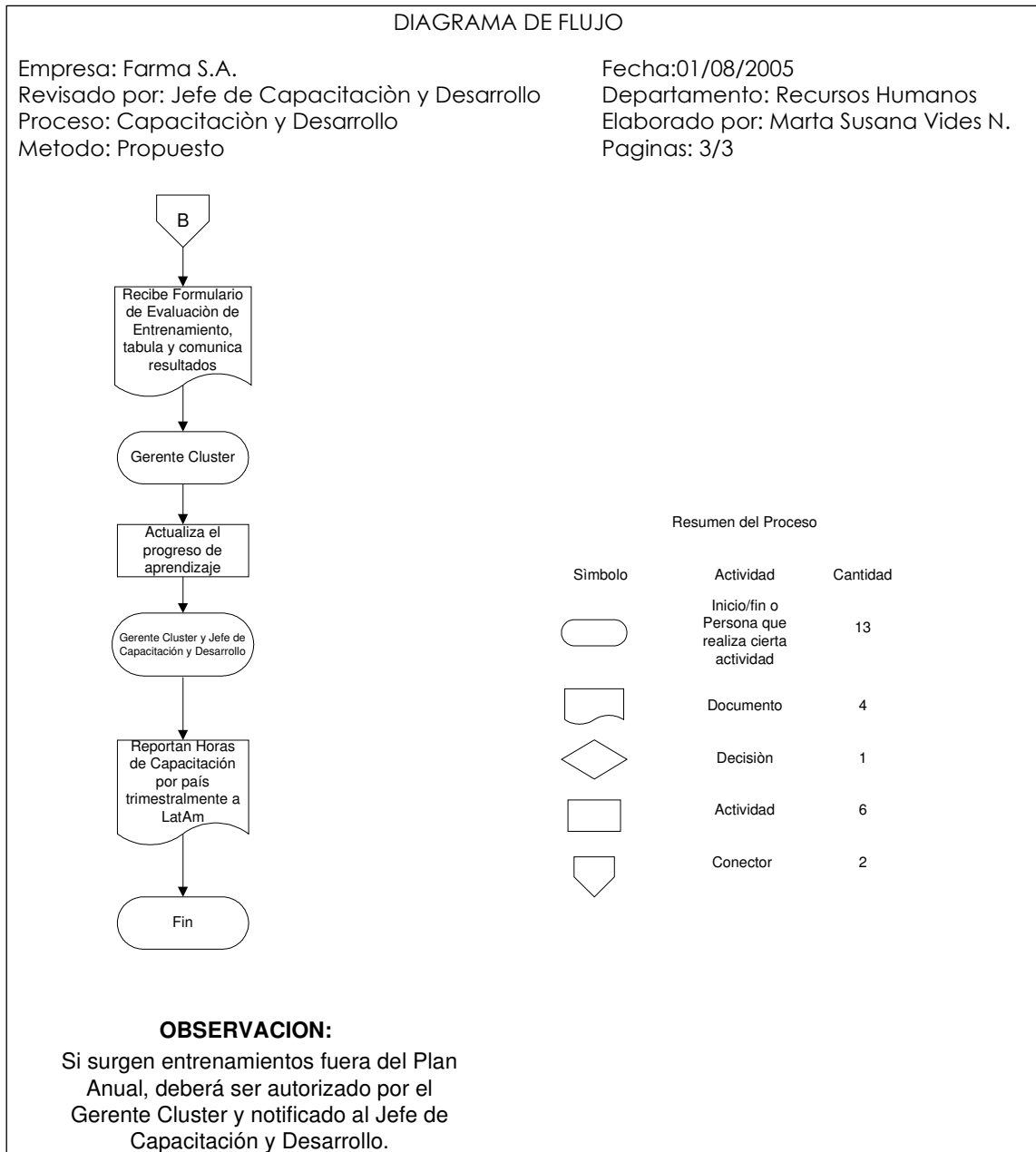
Figura 29. Flujograma proceso de entrenamiento



Continuación figura 29. Flujograma proceso de entrenamiento



Continuación figura 29. Flujograma proceso de entrenamiento



3.6.3 Programa de entrenamiento

Se sugiere contar con un plan de entrenamiento debidamente calendarizado con la ayuda de una compañía dedicada al entrenamiento de distintos tipos de compañías.

Los gerentes de ventas y el jefe de capacitación y desarrollo pueden informarse sobre los diversos cursos existentes en el mercado para preparar a los representantes médicos.

Luego de analizar los diversos cursos deben de seleccionar los mejores e incorporarlos a un programa que luego servirá de guía de actividades para el entrenamiento de los representantes médicos.

El jefe de capacitación y desarrollo elabora el programa de entrenamiento con la asesoría de empresas dedicadas al tema.

3.7 Proceso de evaluación de desempeño

Las evaluaciones informales, basadas en el trabajo diario, son necesarias pero insuficientes. Contando con un sistema formal y sistemático de retroalimentación, el departamento de recursos humanos puede identificar a los empleados que cumplen o exceden lo esperado y a los que no lo hacen.

Se sugiere la estandarización del proceso de evaluación de desempeño para comparar el desempeño de manera estándar en todos los colaboradores de la compañía. En el proceso de evaluación de desempeño se fijan los objetivos anuales individuales que serán revisados por los jefes.

3.7.1 Descripción del proceso

Por medio de entrevistas informales con el jefe de capacitación y desarrollo se logró obtener la descripción del proceso de evaluación de desempeño que permite tener los pasos detallados acerca de cómo evaluar a los colaboradores de la compañía de manera estándar.

A continuación se muestra la descripción del proceso de evaluación de desempeño.

Tabla V. Pasos del proceso de evaluación de desempeño

Responsable	Actividad
Miembros del PEC	Comparten sus objetivos a reportes directos
Asociados	Reciben objetivos del jefe directo y en base a esto fijan sus propios objetivos
Asociados	Envían objetivos al jefe para aprobación
Jefe Directo	Recibe y aprueba los objetivos planteados por sus asociados
Jefe Directo	Envía objetivos a recursos humanos por e-mail
Recursos Humanos	En mayo brindan entrenamiento sobre el proceso de gestión de desempeño
Asociados	En junio realizan auto evaluación (PMS medio año), solamente de los objetivos. (Parte cuantitativa)
Asociados	Realizan auto evaluación y la envían al jefe directo
Jefe Directo	Evalúa y envía auto evaluación al jefe indirecto para hacer consenso sobre calificación final
Jefe Directo e Indirecto	Hacen consenso sobre calificación final
Jefe Directo	Comunica el resultado al asociado, firman documento y envía PMS medio año a recursos humanos
Asociados	En Noviembre-Diciembre realizan auto evaluación: PMS fin de año (que cumple los objetivos cuantitativos y cualitativos) y el formato de <i>career discussion and development plan</i> (CD&DP)
Asociados	Envían auto evaluación y CD&DP al jefe directo

Continuación tabla V. Pasos del proceso de evaluación de desempeño

Jefe Directo	Evalúa y envía auto evaluación y CD&DP al jefe indirecto para hacer consenso sobre calificación final
Jefe Directo / Indirecto	Hacen consenso sobre calificación final
Asociado y Jefe Directo	En diciembre-enero realizan sesión de retroalimentación y definen plan de desarrollo (CD&DP)
Asociado y Jefe Directo	Firman: <ul style="list-style-type: none"> • PMS fin de año • Career discussion and development plan (CD&DP)
Jefe Directo	Envía a recursos humanos
Jefe de Beneficios y Compensaciones	Prepara información para proceso de compensación (bono por desempeño)
Directores y Gerentes	Aprueban propuesta de compensación

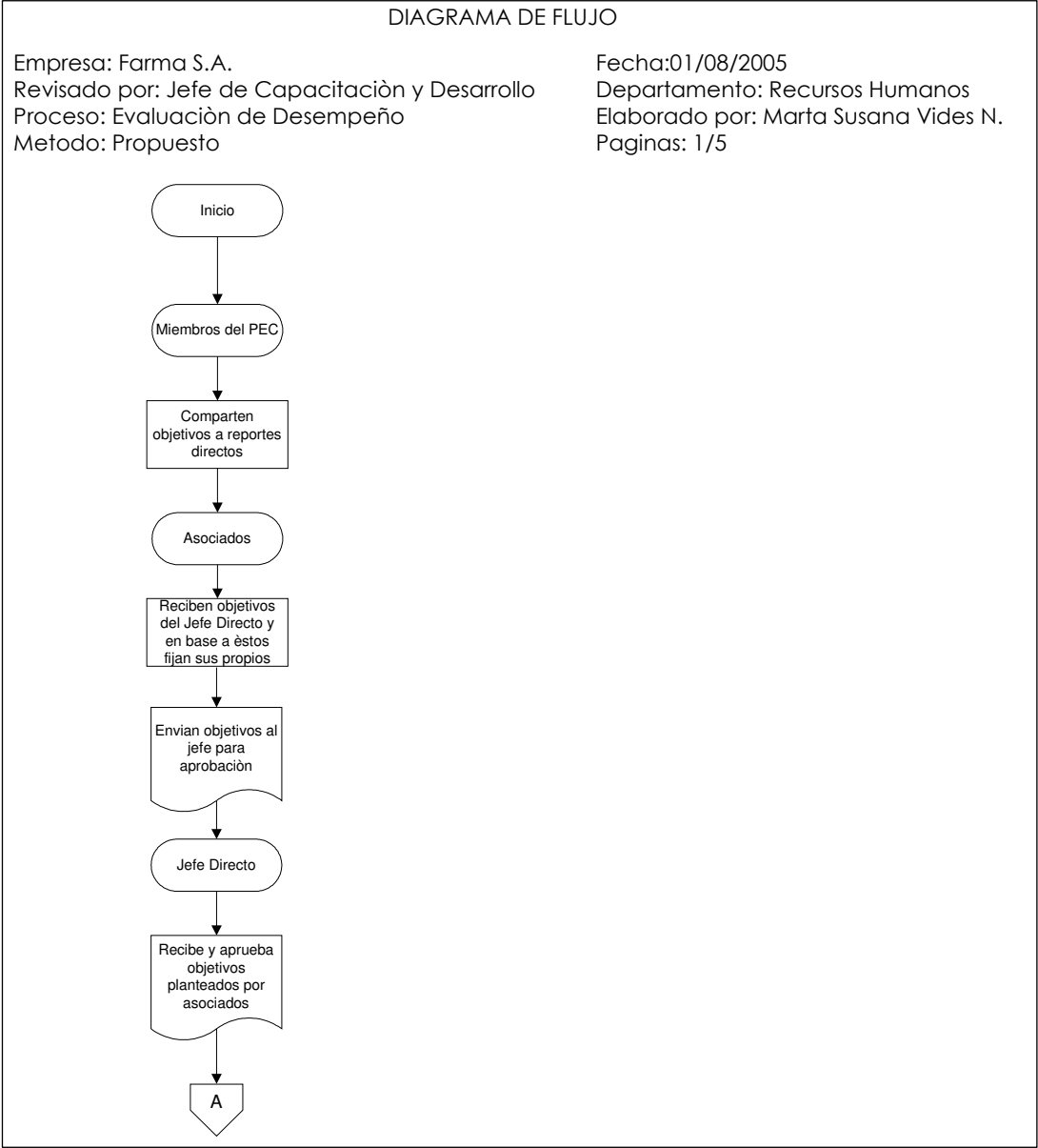
En la tabla anterior se observan los pasos para evaluar el desempeño de los visitadores médicos.

3.7.2 Flujograma del proceso de evaluación de desempeño

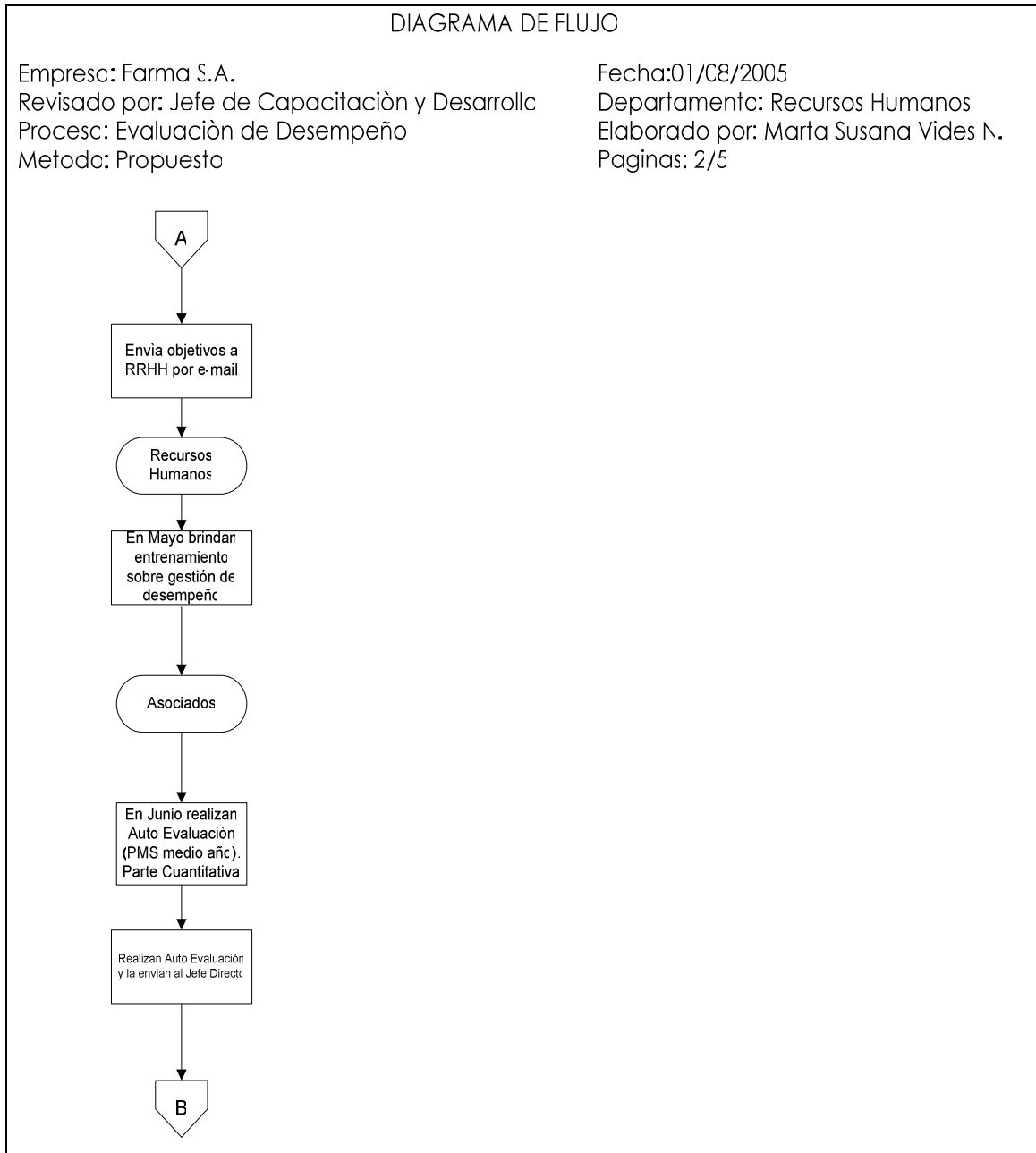
El flujograma permite entender fácilmente y de forma gráfica cada uno de los pasos requeridos para completar un proceso.

A continuación se muestra el flujograma del proceso de evaluación de desempeño donde se explica el proceso.

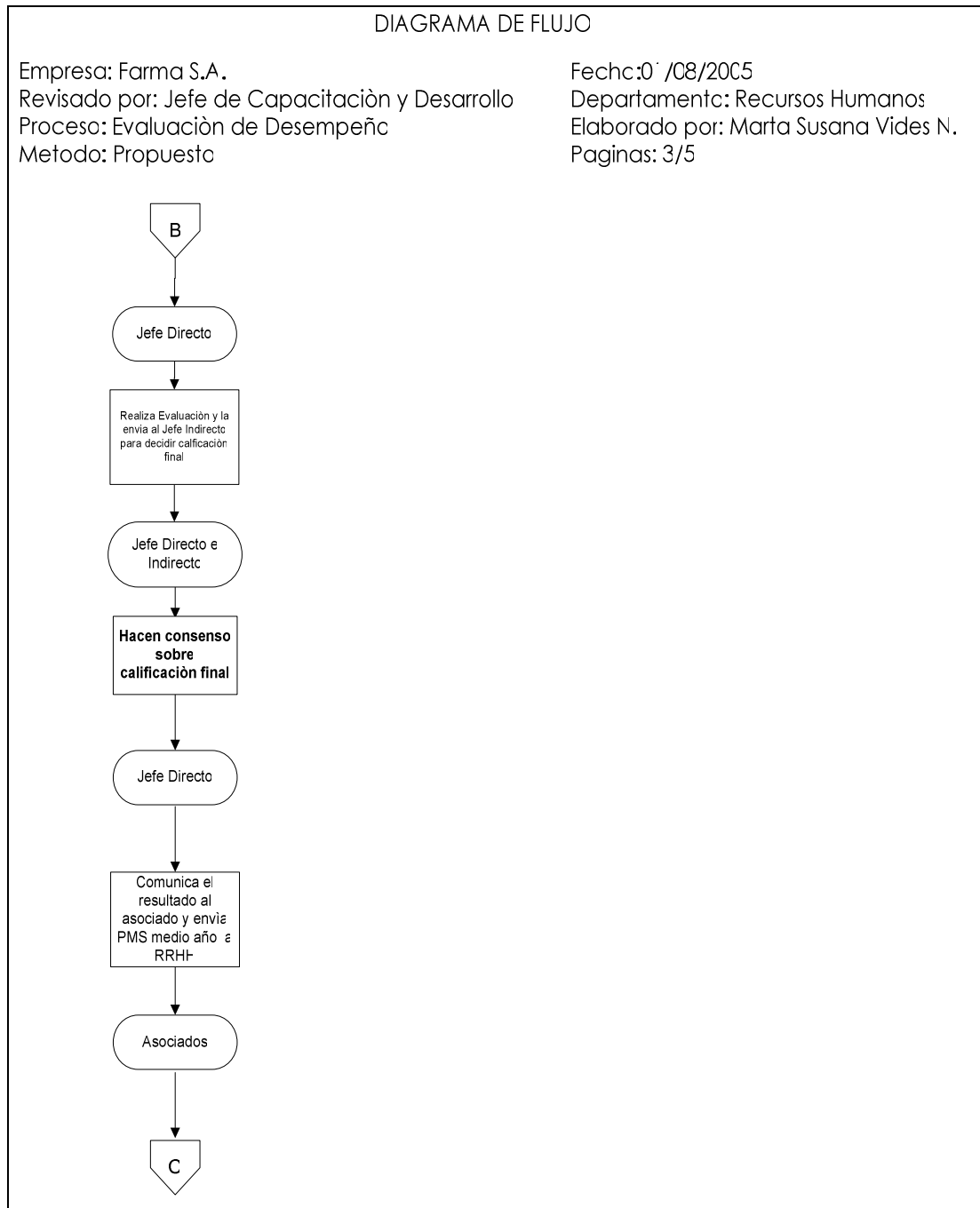
Figura 30. Flujograma proceso de evaluación de desempeño



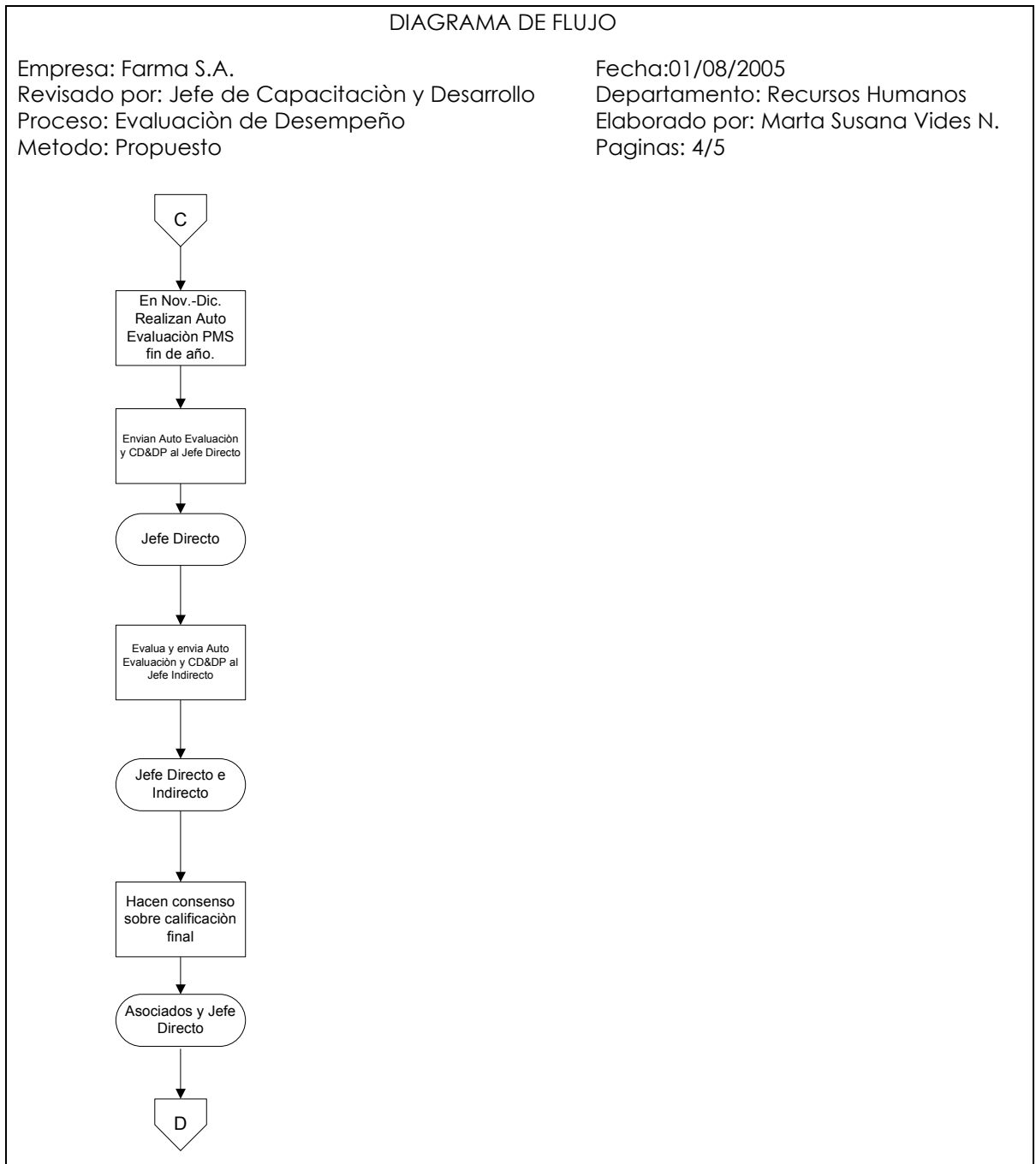
Continuación figura 30. Flujograma proceso de evaluación de desempeño



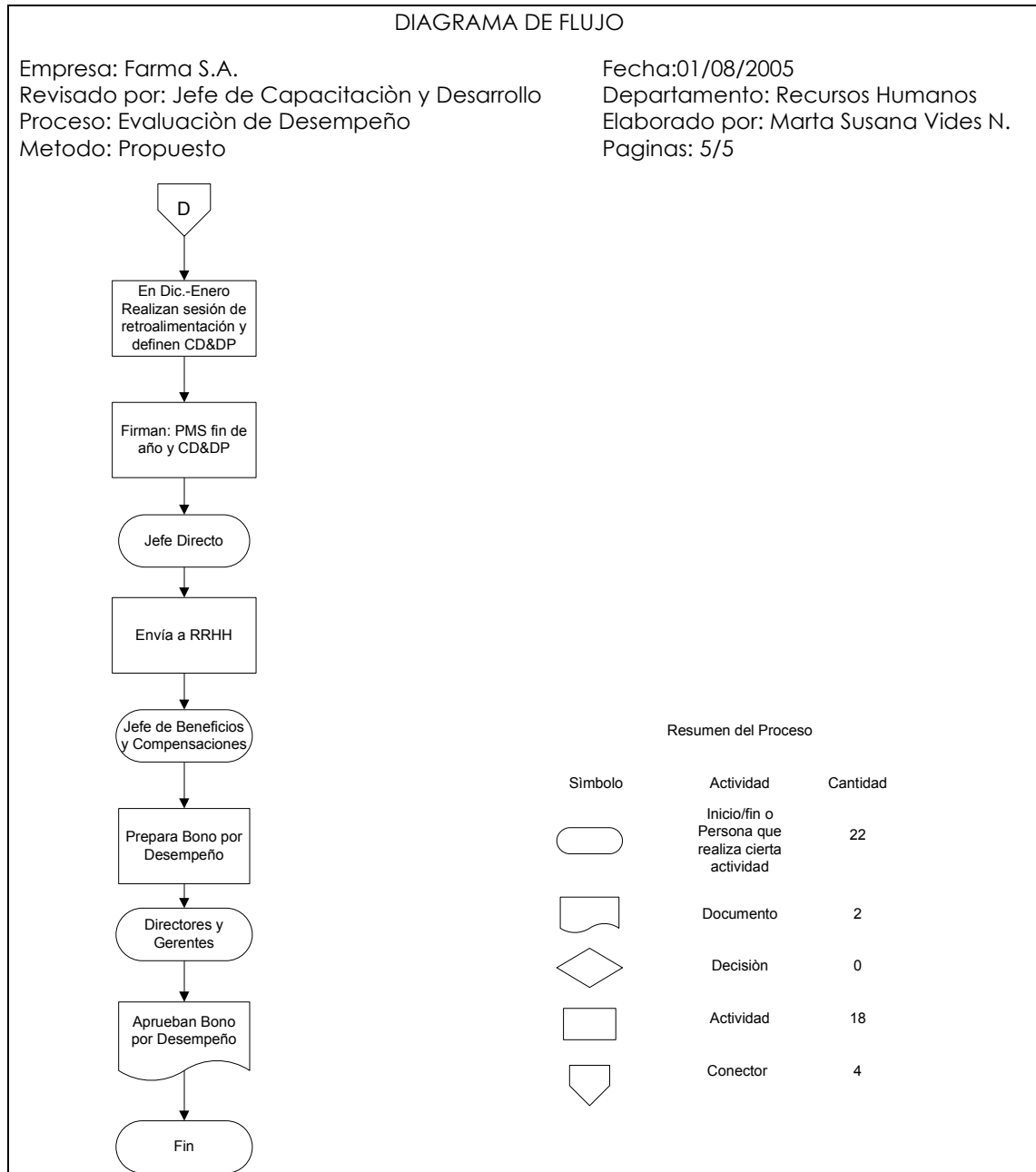
Continuación figura 30. Flujograma proceso de evaluación de desempeño



Continuación figura 30. Flujograma proceso de evaluación de desempeño



Continuación figura 30. Flujograma proceso de evaluación de desempeño



4. IMPLEMENTACIÓN DEL PROYECTO

La etapa de implementación de las propuestas mencionadas en el capítulo anterior conlleva las actividades de capacitación, las personas involucradas en la capacitación, evaluación, resultados de la aceptación y los beneficios de la implementación de la propuesta. También incluye los diferentes costos que conllevan dichas propuestas.

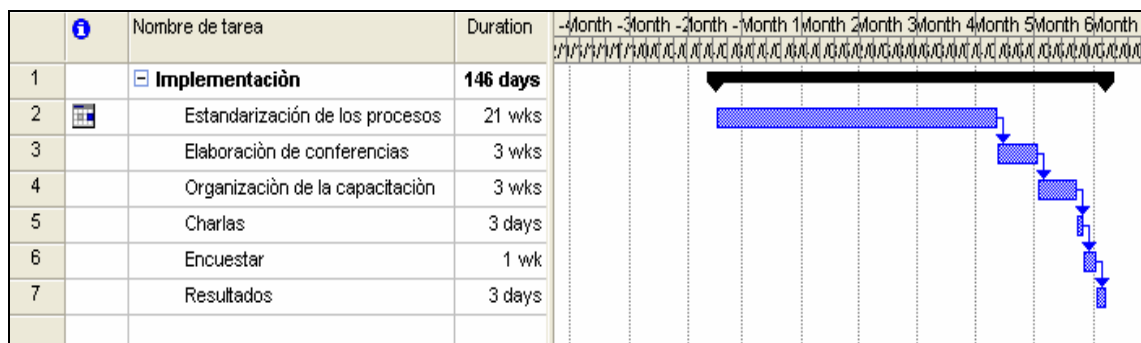
4.1 Cronograma de actividades

Se elaboro un cronograma para administrar el tiempo de manera que se lograra realizar el proyecto e implementarlo en la compañía. El cronograma permitió hacer un estimado de duración para las actividades que se debían realizar para llevar a cabo el proyecto presentado. En el cronograma se muestran las principales actividades que son:

- Estandarización de los procesos
- Elaboración de las conferencias para explicar los procesos
- Organización de la capacitación
- Charlas
- Encuestas (más adelante en el presente capitulo se mostrará la encuesta utilizada)
- Resultados (los resultados se muestran más adelante en el presente capítulo)

A continuación se muestra un cronograma que muestra el resumen del tiempo empleado para estandarizar los procesos y para brindar la capacitación a las personas que los utilizarán. También se incluye el tiempo utilizado para realizar una encuesta que muestra la aceptación que tuvo el proyecto.

Figura 31. Cronograma implementación del proyecto



Como se puede ver en la figura anterior el tiempo fue distribuido de manera que se lograra realizar el proyecto e implementarlo durante un periodo de 146 días hábiles.

4.2 Capacitación

La capacitación que se impartió consistió en presentaciones distribuidas en tres días. Los temas incluidos en las presentaciones fueron sobre los procesos del departamento de recursos humanos estandarizados en el capítulo tres.

La capacitación se impartió a los siguientes puestos:

- Director del departamento de ventas
- Gerente cluster

La capacitación fue teórica por tratarse de niveles ejecutivos.

Estas charlas ayudaron al director de ventas y gerente cluster a comprender mejor la importancia de los procesos del departamento de recursos humanos, y así contribuyen para llegar a encontrar a las personas ideales para el puesto de representante médico.

De esta manera la empresa se verá beneficiada debido a que los colaboradores de la empresa serán personas calificadas que trabajando en equipo lograrán cumplir los objetivos de la organización.

4.2.1 Plan de acción

Se pretende que todos los gerentes del departamento de ventas tengan una copia de los procesos del departamento de recursos humanos y que cada cierto periodo de tiempo (cada seis meses) el departamento de recursos humanos junto con el departamento de ventas hagan las modificaciones necesarias conforme los cambios que se vayan dando.

El director de ventas, los gerentes cluster y el jefe de capacitación y desarrollo son los encargados de velar por que los procesos se apliquen dentro de la compañía.

Cualquier duda o comentario lo pueden reportar al departamento de recursos humanos.

4.2.2 Personas involucradas

Debido a que los procesos son del departamento de recursos humanos, fueron ellos los encargados de explicar y de hacer entender la importancia de contar con el talento adecuado dentro de la compañía.

Las personas involucradas en llevar a cabo la capacitación del director de ventas y gerente cluster fueron:

- Director de recursos humanos
- Jefe de desarrollo organizacional y capacitación

Las conferencias se impartieron de manera interactiva, es decir que las personas participaban en ellas para hacerlas amenas y así poder resolver cualquier duda y motivar a las personas.

4.3 Evaluación de la aceptación

Para poder conocer la aceptación de la capacitación brindada al director del departamento de ventas y al gerente cluster fue necesario buscar la información directamente de las personas que se beneficiaron de la estandarización de los procesos del departamento de recursos humanos. La información se obtuvo por medio de un cuestionario estructurado. También se obtendrá información sobre la importancia de la estandarización de los procesos del departamento de recursos humanos para los distintos puestos del departamento de ventas.

Al preguntarle directamente al director de ventas y gerentes cluster, se logró saber exactamente los puntos a mejorar y así brindar documentación que realmente represente un apoyo para ellos.

Es importante conocer tanto los aspectos positivos como los negativos, ya que los negativos permitirán mejorar los aspectos débiles y crear mejores procesos y una mejor capacitación en el futuro.

En la siguiente figura se muestra el cuestionario que se utilizó para evaluar la aceptación que tuvo el proyecto. La encuesta contribuyo mucho ya que de esta manera se pudo conocer la opinión más importante, que es la de las personas que utilizaran la documentación.

Figura 32. Encuesta para medir la aceptación del proyecto

CUESTIONARIO

A continuación se presenta una serie de preguntas que serán de mucho apoyo tanto para conocer la aceptación de la estandarización de los procesos, así como también para mejorarlos. Desde ya agradecemos su colaboración.

1. ¿Qué tan familiarizado se encuentra usted con los procesos del departamento de recursos humanos?

Familiarizado	X
Poco	
Regular	
Mucho	

2. ¿Considera comprensible el contenido de los procesos a simple vista?

Entendible	X
Si	
No	

3. ¿Considera importante recibir capacitación y orientación en cuanto a los procesos del departamento de recursos humanos?

Importancia	X
Si	
No	

4. ¿Los procesos brindan apoyo en sus actividades diarias?

Apoyo Importante	X
Poco	
Regular	
Mucho	

Continuación figura 32. Encuesta para medir la aceptación del proyecto

5. ¿Según su criterio, con qué frecuencia debería recibir capacitación acerca de los procesos? Sí su respuesta es “otros” indique la frecuencia.

Frecuencia	X
1 vez por mes	<input type="checkbox"/>
2 veces por año	<input type="checkbox"/>
1 vez al año	<input type="checkbox"/>
Otros	<input type="checkbox"/>

Otros

6. ¿Que dificultades encuentra al momento de utilizar los procesos?

Dificultades	X
Falta de claridad	<input type="checkbox"/>
Información escasa	<input type="checkbox"/>
Temas inadecuados	<input type="checkbox"/>
Falta de capacitación	<input type="checkbox"/>
Ninguna	<input type="checkbox"/>
Otras	<input type="checkbox"/>

Otros:

7. En términos generales, ¿Cuál de estas expresiones se acerca más a su nivel de satisfacción en cuanto al apoyo brindado por los procesos para desempeñar su trabajo? Si su respuesta es “insatisfecho (a)” explique.

Nivel de satisfacción	X
Muy satisfecho (a)	<input type="checkbox"/>
Satisfecho (a)	<input type="checkbox"/>
Insatisfecho (a)	<input type="checkbox"/>

La encuesta anterior consta de siete preguntas cuyas respuestas reflejan la satisfacción de las personas que utilizarán los procesos documentados. El resultado de este cuestionario refleja los aspectos a mejorar para brindar material de mejor calidad, logrando así mejores procesos.

4.4 Resultados

Con los resultados se obtiene retroalimentación de los aspectos a mejorar sobre los procesos del departamento de recursos humanos y la manera de capacitar a las personas que utilizarán los procesos.

Los resultados obtenidos fueron buenos ya que a los gerentes del departamento de ventas les interesa contar con material de apoyo (procesos estandarizados) para la correcta selección de los miembros del equipo de ventas. También se conoció que la capacitación sobre la importancia de los procesos estandarizados es muy importante ya que de esta manera logran entender cual es la razón por la cual se crearon.

Los resultados de la encuesta presentada anteriormente reflejan la opinión de cuatro gerentes del departamento de ventas (un director de ventas y tres gerentes cluster), quienes serán las personas que utilizarán los procesos constantemente. Los cambios necesarios ya fueron realizados en la información contenida en el presente trabajo.

La tabla siguiente muestra las respuestas obtenidas por medio de la encuesta de la figura 37.

Tabla VI. Resultados de la encuesta

#	Pregunta	Respuesta (Total 4 gerentes)	Recomendación
1	¿Qué tan familiarizado se encuentra usted con los procesos del departamento de recursos humanos?	3 gerentes comentaron estar "muy" familiarizados y 1 gerente comentó estar "regularmente" familiarizado.	Se debe reforzar la capacitación sobre cómo utilizar los procesos.
2	¿Considera comprensible el contenido de los procesos a simple vista?	3 gerentes "sí" consideran comprensibles los procesos a primera vista y 1 "no" los considera	Se debe de mejorar la presentación de los procesos para asegurar su comprensión.
3	¿Considera importante recibir capacitación y orientación en cuanto a los procesos del departamento de recursos humanos?	Los 4 gerentes consideran que la capacitación y orientación en cuanto a la utilización de los procesos sí es importante.	Continuar brindando la capacitación
4	¿Los procesos brindan apoyo en sus actividades diarias?	3 gerentes opinaron que los procesos brindan "mucho" apoyo en las actividades diarias y 1 gerente opinó que los procesos brinda un apoyo "regular"	Se deben de buscar formas para hacer entender que el uso de los procesos es esencial para lograr resultados uniformes.
5	¿Según su criterio, con qué frecuencia debería recibir capacitación acerca de los procesos? (Ver figura 32)	2 gerentes opinaron que la capacitación acerca de cómo utilizar los procesos se debe de impartir "2 veces por año", mientras que los otros 2 gerentes opinaron que se debe de impartir "1 vez por año"	Se debe de impartir 2 veces al año, ya que con solo que exista una persona que necesite más orientación sobre los procesos, es suficiente justificación para orientar más al grupo.
6	¿Que dificultades encuentra al momento de utilizar los procesos? (ver figura 32)	3 gerentes "no" encontraron dificultades al momento de utilizar los procesos y 1 gerente dijo que "faltaba claridad" al momento de utilizarlos.	Se deben de hacer más fáciles de interpretar para que todas las personas sientan cómoda la utilización de los procesos. Por ejemplo omitir pasos innecesarios.
7	En términos generales, ¿Cuál de estas expresiones se acerca más a su nivel de satisfacción en cuanto al apoyo brindado por los procesos para desempeñar su trabajo? (ver figura 32)	3 gerentes expresaron estar "muy satisfechos" con el apoyo brindado por los procesos, y 1 gerente expresó estar "satisfecho" con el apoyo brindado por los procesos.	Esto permite deducir que los procesos brindan apoyo a las personas que los utilizan por lo que definitivamente vale la pena la utilización de éstos en el futuro.

Lo que se obtuvo de los resultados de la encuesta fue que la orientación para utilizar los procesos es muy importante ya que los temas de recursos humanos pueden llegar a ser interpretados de varias formas pero con la orientación de un profesional especializado en la materia se logra centrar la atención en los puntos principales.

4.5 Beneficios de la implementación

La implementación del proyecto presentado en el capítulo tres del presente informe brinda los siguientes beneficios a la compañía:

- Ahora la compañía cuenta con procesos documentados y estandarizados del departamento de recursos humanos que antes no tenía.
- Con la documentación de los procesos, la empresa tiene procesos estándares en toda Centro América, por lo que asegura que sus representantes médicos serán profesionales con el mismo perfil.
- Un beneficio de contar con las descripciones de puestos de los VMP es que ya no se tomarán decisiones ambiguas.
- Las descripciones de puestos de los visitadores médicos mejorarán la manera de seleccionar a los candidatos, definiendo características específicas necesarias para que la persona desempeñe de manera óptima su trabajo de visitador médico profesional.
- Al definir el perfil de un experto en ventas se aumenta la confianza de incrementar las ventas de la compañía y facilita el proceso de selección del personal de ventas.
- Utilizando la descripción de puestos de VMP se logra definir con precisión las responsabilidades que conllevan dicho puesto y el perfil de

la persona para la plaza, brindando bases que apoyen al proceso de selección del personal de ventas.

- Como se observa en el proceso de selección descrito en el capítulo tres, el departamento de recursos humanos trabajará junto con el departamento de ventas, aprovechando así la experiencia de ambos para lograr seleccionar a las mejores personas para la fuerza de ventas, lo cual se reflejara en mayores ganancias para la compañía.
- Los flujogramas de los procesos del departamento de recursos humanos presentados en el capítulo tres aportan bases para que los gerentes de ventas puedan encontrar, desarrollar y mantener a las personas ideales dentro de la compañía.
- Utilizando las recomendaciones de cómo realizar una entrevista presentadas en el capítulo tres del presente informe, los gerentes de ventas podrán tener una idea de cómo serán las entrevista con los futuros candidatos permitiendo una mejor preparación para aprovechar el tiempo que ésta dure.
- Las recomendaciones de la entrevista, ayudan a que los gerentes tengan una idea de los aspectos más importantes a cuidar al momento de realizarla. Por ejemplo, los gerentes sabrán que no deben mostrarse impacientes al momento de entrevistar ya que esto puede obstruir la concentración del entrevistado y puede alterar la información que se desea obtener.
- Al enfocarse en situaciones reales (con ayuda de las entrevistas por competencias mostradas en el capítulo tres), el entrevistado mostrara cómo es su comportamiento ante distintas situaciones por las que ha atravesado, o cómo estas situaciones han sido de aprendizaje para él.
- Utilizando el cuestionario OPQ32 se evaluarán las competencias y habilidades de agresividad comercial en los candidatos durante el proceso de selección, haciéndolo más fácil y más estructurado, ya que

comparará los mismo aspectos en todos los candidatos logrando así un análisis más uniforme y exacto.

- Estandarizar el proceso de inducción permitirá al departamento de ventas y al departamento de recursos humanos participar en darle la bienvenida al nuevo colaborador a la compañía, logrando que éste se sienta incorporado a su nuevo trabajo. El hacer que el nuevo colaborador se sienta bienvenido e identificado con la compañía es un aspecto sumamente importante ya que motiva al trabajador a esforzarse por aprender rápidamente y logra que su trabajo sea mejor día a día.
- Al contar los gerentes de ventas con el proceso de capacitación lograrán preparar y desarrollar al nuevo colaborador logrando formar actitudes necesarias para el mejor desempeño de su cargo.
- A través de la capacitación el perfil del trabajador se adecua al perfil de conocimientos, habilidades y actitudes requerido en un puesto de trabajo.
- La evaluación de desempeño permitirá que anualmente se evalúe si en realidad el trabajador esta cumpliendo o no con su trabajo y dará la pauta para un acenso o para reorientar el trabajo.

4.6 Costos de la implementación

Los costos para llevar a cabo la implementación del proyecto son relativamente bajos, ya que se trató de procesos administrativos que no requieren de costos de producción ni semejantes.

No se mencionan todos aquellos gastos como el equipo utilizado (computadoras, Internet, cañoneras, etc.) y energía eléctrica por que la empresa contaba con ellos. Únicamente se tomaron aquellos gastos que directamente se realizaron para dejar plasmado el proyecto.

A continuación se presentan una tabla que muestra los gastos en que se incurrió para llevar a cabo el proceso de implementación del proyecto.

Tabla VII. Gastos de la implementación

Actividad	Gasto Aproximado	No. de elementos	Total Aproximado
Impresiones	Q1.00 p/hoja	5 juegos de 325 hojas c/u	Q1625.00
Discos compactos	Q10.00 p/disco	5 discos	Q50.00
Cartapacios	Q33.00 c/u	5 cartapacios	Q165.00
Refacciones para la capacitación	Q100.00 c/u	3 refacciones	Q300.00
Total	-----	-----	Q2140.00

Como se pudo ver en la tabla anterior los gastos para llevar a cabo este proyecto fueron relativamente bajos, ya que no se necesitaba de muchos recursos materiales para llevarlo a cabo, por lo que se asegura que los procesos continuarán en la compañía brindando apoyo que con el tiempo se irán modificando según las necesidades que se presenten.

El tipo de cambio al momento de realizar los gastos de implementación fue de Q7.63 (quetzales guatemaltecos) por US\$1.00 (dólar americano).

CONCLUSIONES

1. Los procesos del departamento de Recursos Humanos como el de selección, inducción, capacitación y desarrollo y evaluación de desempeño, son clave para el buen desarrollo de las actividades de dicho departamento y de los otros departamentos de la compañía. El estandarizarlos permitió que éstos fueran uniformes en toda la región, logrando así, mantener un mismo nivel profesional en los todos colaboradores. Los puestos gerenciales se vieron beneficiados gracias al apoyo que brindan los procesos bien definidos, permitiendo a su vez un mejor desempeño reflejado en la selección correcta de los visitantes médicos.
2. En la compañía únicamente se contaba con una descripción general de las actividades que debían cumplir los visitantes médicos. Pero al implementar las descripciones de puestos específicas para cada uno de los tres tipos de visitantes médicos (VMP Master, VMP Senior y VMP Júnior), se logró definir exactamente las actividades que cada uno debe de realizar. También se logró definir el perfil que debe poseer todo candidato para cada tipo de visitante médico.

3. Como la entrevista es el proceso más utilizado para conocer a los candidatos a una plaza, y así determinar si pueden desempeñar el puesto o no. Surgió la idea de dar a conocer algunas recomendaciones para llevar a cabo de manera óptima este proceso. Al brindar estos consejos los entrevistadores reconocieron que muchas veces los pequeños detalles brindan mucha información acerca de la personalidad de cada persona, ayudando a reconocer si ésta es apta para la posición vacante. También aprendieron que no es necesaria una larga entrevista, por que si se aprovecha bien el tiempo con poco tiempo basta para conocer al candidato.

4. La guía de entrevistas por competencias consiste en una serie de preguntas que orientan al entrevistador acerca de cómo elaborar las preguntas para hacerlas más reales. Los entrevistadores, que generalmente no han estudiado para esto, ahora utilizan esta guía para elaborar sus preguntas y gracias a esto obtienen más información acerca de los candidatos en las entrevistas, y por lo tanto logran reconocer los talentos de cada persona.

5. El cuestionario OPQ32 selección, mide la agresividad comercial de los candidatos a optar por el puesto de visitador médico. El cuestionario mide la influencia en los demás, sociabilidad, análisis, estructura de pensamiento, manejo de emociones y dinamismo de los candidatos al puesto de visitador médico. Lo cual permite conocer mejor a los candidatos y de esta manera alcanzar los objetivos de la compañía.

6. La carpeta de bienvenida no sólo proporcionó información general acerca de la compañía, sino que también contribuyó a que los nuevos colaboradores se sintieran bien recibidos dentro de la organización, logrando así un buen inicio dentro de la empresa.

RECOMENDACIONES

Al Departamento de Recursos Humanos

1. Será necesario revisar y actualizar la información contenida en los procesos del departamento de Recursos Humanos para que ésta no se vuelva obsoleta con el tiempo.
2. Al momento de realizar la inducción se sugiere hacerla de manera participativa y dinámica a través de charlas, películas, gráficas, folletos ilustrados con información importante, etc.
3. Un video de cómo llevar a cabo una entrevista sería de mucha utilidad, para las personas que no poseen mucha experiencia en este tema.
4. Realizar constantemente cuestionarios para medir el clima organizacional de la compañía, con el fin de prevenir o corregir cualquier situación desmotivante dentro del ambiente de trabajo.

Al Departamento de Ventas

1. Será conveniente involucrar tanto al director de ventas como a los gerentes cluster, para que ambos adquieran la responsabilidad de actualizar la información del departamento de Ventas.

2. No debe confundirse el término capacitación con inducción, ya que, la capacitación implica dar a conocer únicamente aquellos conocimientos específicos para desempeñar sus puestos y/o crear habilidades y la inducción comprende la incorporación del nuevo colaborador a la empresa.
3. Actualización sobre la información de la competencia para poder brindarla a todos los colaboradores del departamento de ventas, según los cambios que se presenten en el mercado.
4. Los gerentes cluster deben de velar por la actualización correcta del proceso de selección de los representantes de ventas brindando retroalimentación.
5. Actualizar periódicamente las descripciones de puestos de los tres tipos de visitantes médicos con los que cuenta la compañía.
6. Participar en los entrenamientos de los visitantes médicos para conocer a fondo los temas incluidos en ellos.

BIBLIOGRAFÍA

1. Chiavenato, Idalberto. **Introducción a la Teoría General de la Administración**. México: McGraw Hill, 1999.
2. Dessler, Gary. **Administración de Personal**. Octava edición. México: Editorial Pearson Educación, 2000.
3. Don Hellriegel, John W. **Administración**. Séptima edición. Italia: s.e. 1995.
4. Ferraro, Eduardo. **Administración de Personal: Funciones Fundamentales para el Desarrollo del Área**. Buenos Aires: Primo Editora, 1995.
5. Guerra Orellana, Lisbeth Samara. Importancia y propuesta de un proceso de inducción en la dotación de personal a las empresas constituidas en grupos o corporaciones. Tesis Ing. Ind. Guatemala, universidad de San Carlos de Guatemala, Facultad de Ingeniería, 2000. 87 pp.
6. López Saravia, Cintya Carolina. Diseño e implementación del proceso de administración estratégica en el departamento de gestión ambiental de la dirección general de Caminos. Tesis Ing. Ind. Guatemala, universidad de San Carlos de Guatemala, Facultad de Ingeniería, 2003. 214 pp.
7. Münch Galindo, Lourdes. **Fundamentos de administración**. México: Editorial Trillas, 1997.
8. Robbins, Stephen. **Comportamiento Organizacional**. México: Prentice Hall, 1996.

9. Werther, William y Heith Davis. **Administración de Personal y Recursos Humanos**. Cuarta edición. México: McGraw, 1999.
10. www.monografias.com/trabajos14/recursoshum/recursoshum.shtml
11. www.monografias.com/trabajos17/administracion-salarios/administracion-salarios.shtml#BIBLIO