



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA  
DE MÉXICO

---

FACULTAD DE CIENCIAS POLÍTICAS Y SOCIALES  
CENTRO DE EDUCACIÓN CONTINUA DE LA FCP Y S

LA COMUNICACIÓN PARA EL ÓPTIMO

DESEMPEÑO DEL REPRESENTANTE MÉDICO  
DE LABORATORIOS FARMACÉUTICOS *MERCK  
SHARP AND DOHME (MSD)*, MÉXICO 2010.

**TESINA**

QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE:  
LICENCIADO EN  
**CIENCIAS DE LA COMUNICACIÓN**

PRESENTA:

**HÉCTOR MANUEL MIRANDA SÁNCHEZ**

ASESOR:

MTRA. C.C MARÍA GUADALUPE AÍDA LUNA LÓPEZ



CIUDAD UNIVERSITARIA

2011



Universidad Nacional  
Autónoma de México



**UNAM – Dirección General de Bibliotecas**  
**Tesis Digitales**  
**Restricciones de uso**

**DERECHOS RESERVADOS ©**  
**PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL**

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

***"Lo que puedes hacer o has soñado que podrás hacer  
debes comenzar. La osadía lleva en sí:  
genio, poder y magia..."***

***Goethe.***

***"La comunicación organizacional, no es el remedio para aligerar las enfermedades, pero si la medicina para curar grandes males".***

***Héctor M. Miranda Sánchez***

## **Honor a quien honor merece...**

### **Dios**

Por caminar siempre a mi lado.  
Una vez más, me brindas los privilegios de tu amor, protección y fortaleza.

### **Héctor Manuel Miranda Salgado**

Mi padre, amigo y compañero:  
Hoy comprendo el sentido de tus palabras que orientan mi existencia.  
Mis ojos, manos, palabra y mente intentan heredar tu templanza.  
Te amo

### **Jovita Sánchez Rivas**

Madrecita querida:  
Dios me dio una luz para guiar mis pasos y tuve el honor que iluminaras mi camino.  
Me enseñaste que el valor del hombre se mide por las buenas acciones,  
su fortaleza ante la adversidad y la perseverancia de sus sueños.  
Te entrego el fruto de tu siembra.  
Te amo

### **Lupita Miranda Sánchez**

Corazón Gigante:  
Los acordes de tu guitarra, laúd y mandolina me enseñaron que la música explora tus  
sentidos, desde lo más incógnito hasta lo más sensible de tu ser.  
Descubre tu fragilidad, tu debilidad y te acerca a un gran concierto en el cielo.  
Te amo

### **Lorena Elizabeth Miranda Sánchez**

El cariño y alegría de tu persona se encuentra en mi corazón en todo momento.  
Tu apoyo ha sido fundamental en las diferentes etapas de mi vida.  
Como hermano me siento halagado, aún sin merecerlo.  
Te amo

### **Maricela Miranda Sánchez**

La más pequeña de mis hermanas:  
Sin darte cuenta, la encomienda de nuestra familia quedo en tus manos.  
Es un gran reto que estás cumpliendo con gallardía,  
que sólo Dios, en su momento, podrá gratificarte.  
Gracias por tus aportes al desarrollo de mi trabajo.  
Recibe mi admiración.  
Te amo

**María de Lourdes Ávila Caporal**

Querida esposa:

Lo que pueda expresar en éstas breves líneas, no será suficiente para ofrecer mi gratitud a tu amor y lealtad que juraste ante Dios hace 19 años.

Hoy nuestro amor se fortalece y comprendo que eres parte esencial en mi vida.

Te amo.

**Daniela Saraí Miranda Ávila**

Querida hija:

Debes comprender que la vida tiene ciclos que hay que culminar y retos que vencer. No es fácil, pero cada uno de ellos te hará crecer como persona.

La magia está en tus manos, aprovecha tu momento y Dios te colmara de éxitos.

Te amo

**María Fernanda Miranda Ávila**

Querida hija:

Eres una personita brillante e inteligente que empieza a descubrir las bondades que tiene la vida, pero toma de sí, lo que te proporcione las bases para ser mejor día con día.

Mi pequeñita, a pesar de tu fragilidad, me has dado grandes lecciones de vida.

Te amo

**Juan Franco Héres**

Por ser uno de los pilares en mi trayectoria profesional.

Tu apoyo y cariño hicieron posible la conclusión de mis estudios

Te entrego parte de mi esfuerzo

Te amo

**Socorro Saavedra Cedeño**

Mi confidente de infancia que además me enseñó el valor del trabajo.

No olvides que, aún en la distancia; siempre estás en mi corazón.

Te amo

**Martha Ávila Caporal**

Es difícil darse cuenta que existen Ángeles que nos observan, cuidan, aman y protegen.

Que en todo momento están presentes para brindar confortación a tu alma.

Gracias por ser uno de ellos.

Te amo

**Maura Ávila Caporal**

Las mejores etapas de la vida adquieren un valor real cuando se comparten con aquellas personas que quieres y ocupan un lugar especial en tu ser.

Gracias por tu apoyo y estar presente en el centro de mi universo.

Te amo

**Magdalena Martínez Barrera**

Dios me dio la oportunidad de volver a encontrarla en mi camino para brindarme protección en un nuevo ciclo de mi vida.  
Reciba mi admiración y cariño por ser esa gran mujer.

**José Antonio Rojo Fonte**

Uno de los sucesos extraordinarios que me ofreció la vida fue tu amistad.  
Quiero decirte que hoy ocupas un lugar muy especial en mi corazón y siempre te guardaré en mi pensamiento.  
Que Dios te bendiga.

**A mi asesora**

**Mtra. C.C. María Guadalupe Aída Luna López**

Querida Maestra:

Hago entrega de mi trabajo profesional, como muestra de gratitud a su persona, por los aportes metodológicos, asesoramiento y comentarios que enriquecieron el desarrollo del tema para su conclusión.  
¡Mil Gracias!

**A mi profesor**

**Mtro. C.C. Efraín Pérez Espino**

Querido Maestro:

Hace algunos años, para ser preciso, en 1990, usted comento la importancia que tendría a futuro la *comunicación organizacional* como tema de estudio. Por lo cual, me gustaría presentarlo como uno de los pioneros en la materia.  
Reciba éste pequeño tributo.

**A mis sinodales**

**Mtra. C.C. Adriana Reynaga Morales**

**Mtro. C.C. Nieves Pliego Mendoza**

**Mtro. C.C. Arturo G. Rodríguez Vázquez**

Por los aportes y comentarios al desarrollo de mi trabajo profesional  
¡Mil gracias!

**María de Lourdes Caporal Barrera** (Q.E.P.D.)

Por el cariño que me brindó durante su existencia y que aún se encuentra vivo en mi corazón

**Trinidad Saavedra Castro** (Q.E.P.D.)

Nunca olvidaré tu filosofía popular, tu cariño y todos aquellos buenos momentos que compartí a tu lado.  
El gran Maítro...

# CAPITULARIO

Introducción	1
--------------	---

## 1. LA COMUNICACIÓN EN LA EMPRESA

1.1 La comunicación organizacional	6
1.2 Diferencia entre comunicación e información	9
1.3 Puentes y barreras de la comunicación organizacional	12
1.4 Diferencia entre actitud y aptitud	15
1.5 La comunicación como forma de persuasión	18
1.6 La persuasión y el alto desempeño	20
1.7 Definición y características del entrenamiento	23
1.8 La comunicación, fuente primordial del alto desempeño	25
1.9 Actividad del laboratorio farmacéutico <i>Merck Sharp and Dohme (MSD)</i> , México	26

## 2. EVALUACIÓN DEL ALTO DESEMPEÑO

2.1 Problemas estructurales de la comunicación en el entrenamiento	35
2.2 Relación entrenador, representante médico y cliente	45
2.3 Entrenamiento, comunicación ó información en el diseño de la planeación de objetivos	51
2.4 La comunicación, evaluación y retroalimentación en el entrenamiento	62
2.5 El entrenador, mediador del alto desempeño	66

## 3. METAS Y OBJETIVOS DEL ENTRENAMIENTO

3.1 La comunicación y el entrenamiento para la autonomía del alto desempeño	70
3.2 Liderazgo comunicacional para la competitividad y el compromiso	74
3.3 Perfil de alto desempeño	78
3.4 La capacitación y el desarrollo	81
3.5 Fortalezas de la comunicación y el alto desempeño	85
3.6 La planeación como estrategia	89
3.7 Evaluación del desempeño	93
Conclusiones	97
Bibliografía	102



## Introducción

El propósito del presente trabajo es desarrollar de acuerdo con la experiencia laboral de quien escribe, el enfoque de la comunicación hacia el modelo de entrenamiento del personal de una empresa que desea obtener de sus empleados el óptimo desempeño, como un proceso fundamental de productividad a corto, mediano y largo plazo. Este es el caso de los laboratorios farmacéuticos *Merck Sharp and Dohme (MSD)*, en México, año 2010.

De aquí la importancia de la comunicación y sus procesos al establecer un clima de cordialidad entre los integrantes de la organización para favorecer actitudes positivas encaminadas hacia el óptimo desempeño de su personal, independientemente del área en la que realicen sus funciones, con el fin de cumplir los objetivos que se han planteado en la productividad de la empresa.

Partiendo de lo anterior se debe considerar que las empresas y las organizaciones son unidades sociales con el fin de alcanzar objetivos específicos para lo que fueron creadas. Una justificación o legitimación de dicha existencia es su *filosofía* que determina, por una parte, la *misión*, *visión* así como la serie de *valores* que ofrecen sustento a la empresa. Por otro lado las *normas*, *estándares* y *expectativas* como un sentido de las acciones individuales y colectivas pero con un mismo fin: la *competitividad* y la *rentabilidad*.

Al incluir estos términos no se pretende que el lector interprete el desarrollo del presente trabajo bajo el enfoque de la administración de empresa, no es la intención, pero es preciso el uso de estos conceptos por la importancia que adquiere la *comunicación organizacional*, como el área de las *Ciencias de la Comunicación* que nos ayuda a diseñar estrategias al seno de una organización para el fortalecimiento de habilidades, conocimientos y desarrollo (*actitud*) del personal.

Es aquí donde la *comunicación organizacional*, a través de sus *procesos de comunicación*, intenta crear un clima cordial entre el personal y quienes la dirigen mediante una sana retroalimentación donde las barreras de comunicación sean superadas por el buen entendimiento o la persuasión, como sinónimo de cambio en la *conducta* o *actitud* del individuo.

El conocimiento especializado de un empleado muchas veces no es suficiente para alcanzar el éxito en una empresa si no cuenta con la actitud (barrera de comunicación) necesaria que genere la participación, integración e identificación dentro de la misma. Un puente de comunicación será la forma en que se comunique, transmita sus ideas o conceptos, se exprese abiertamente e interactúe con otros grupos de trabajo mediante una actitud positiva.

Las actitudes definen al individuo por sus creencias, sentimientos frente a un objeto y por su forma de actuar o reaccionar ante determinada situación. Cuando éstas se trasladan al ámbito laboral pueden desequilibrar, en el peor de los casos, la relación laboral, o bien; pueden constituir un elemento base en la formación de una estabilidad de trabajo.

El manejo de actitudes por un área de entrenamiento que utiliza el *proceso de comunicación* como norma institucional puede situar al individuo y a sus habilidades en un área de oportunidad que se oriente hacia el alto desempeño incrementando la *productividad* y *rentabilidad* de la empresa.

Se debe entender a la comunicación no como un hecho aislado sino como un proceso que bien dirigido, orientado y estructurado puede lograr modificaciones significativas en la actitud y conducta del individuo. Esta es la función que debe lograr el área de entrenamiento en su proceso de capacitación al reforzar, corregir o persuadir al individuo a través del uso de la comunicación.

Por lo tanto, la descripción de las generalidades del entrenamiento y desempeño que se tratan en el primer capítulo *LA COMUNICACIÓN EN LA EMPRESA*, es indispensable para conocer si funciona como soporte de desarrollo profesional o laboral y sobre todo, si la comunicación puede ser considerada como una norma que promueva la excelencia laboral bajo el compromiso de mejora constante del representante médico en los laboratorios farmacéuticos *Merck Sharp and Dohme (MSD)*, como responsables de convertir a la farmacéutica en una empresa próspera por su labor en ventas en 2010.

En el desarrollo del segundo capítulo, *EVALUACIÓN DEL ALTO DESEMPEÑO*, se identifican los problemas estructurales que existen entre la comunicación y el entrenamiento, ya que a pesar de que *Merck Sharp and Dohme (MSD)* dirige una fuerte inversión económica hacia este rubro, no siempre se obtienen los resultados deseados en cuanto al logro del alto desempeño de sus representantes médicos.

Cada una de las personas que tiene a su cargo el entrenamiento del representante médico, presenta patrones y estilos diferentes de dirección con el único objetivo de que éstos propicien sus mejores resultados laborales. Sin embargo se define la problemática a la que se enfrenta el entrenador o gerente en *Merck Sharp and Dohme (MSD)*.

Muchas implementaciones estratégicas en la capacitación son diseñadas para generar el óptimo desempeño en el personal del área de ventas. Sin embargo, la falta de una adecuada comunicación y seguimiento por parte del entrenador hacen que ésta se ponga en riesgo o minimice su efectividad, lo que puede conducir al fracaso de los programas planteados por el área de entrenamiento.

El *proceso de comunicación* dirigido al entrenamiento del empleado es fundamental para procurar su mejora y fortalecimiento de habilidades, conocimiento y desarrollo (*actitud*) positiva; mismas que se traducen en beneficios dirigidos hacia la efectividad del desempeño, es decir, se encaminan hacia el logro

de metas y *rentabilidad* de *Merck Sharp and Dohme (MSD)*. Por lo tanto, no se requiere informar sino comunicar.

Todo proceso de capacitación debe ser explorado como parte del contexto donde se está desarrollando para cubrir ciertas expectativas, en el entendido de que el capacitador o entrenador da por hecho que los conceptos y mensajes que utiliza son bien conocidos por quien recibe la capacitación y no considera el perfil formativo de las personas a quienes se dirige el entrenamiento.

La calidad de la comunicación en la capacitación puede establecer la diferencia para lograr la confianza, seguridad y esfuerzo mínimo entre las partes involucradas y crear un nuevo enfoque en el prototipo de entrenamiento que actualmente, en 2010, se ejerce en *Merck Sharp and Dohme (MSD)*. El entrenador, mediante las más altas cualidades, debe propiciar la motivación del receptor para convertir sus acciones en alto desempeño.

En éste contexto el papel del entrenador, como mediador de alto rendimiento, juega un papel fundamental para que el representante médico adquiera las habilidades necesarias y dé cumplimiento a los objetivos previamente establecidos por la empresa.

A partir de la experiencia profesional como representante médico de los Laboratorios *Merck Sharp and Dohme (MSD)*, se presenta la propuesta personal como una estrategia de comunicación dirigida al entrenamiento de este perfil laboral, a fin de mantener una mejor interacción "entrenamiento-comunicación-representante médico", para lograr su óptimo rendimiento en beneficio de ambas partes.

La elaboración de esta tesina se fundamentó en los aportes realizados por los autores: Ronald B. Adler y Jeanne Marquardt, que en su libro *COMUNICACIÓN*

*ORGANIZACIONAL. PRINCIPIOS Y PRACTICAS PARA NEGOCIOS Y PROFESIONES*;<sup>1</sup> hacen una revisión sobre la importancia de la comunicación al interior de una organización y las bondades de ésta para obtener de sí, un mejor desarrollo profesional dentro de la misma.

Como información primaria la tesina da cuenta de la práctica profesional del sustentante en la empresa en cuestión, valiéndose de la entrevista y de una muestra de opinión al personal de ventas de *Merck Sharp and Dohme (MSD)*. Mientras que para su desarrollo, éste trabajo se apega a los métodos y técnicas de investigación propuestas por el Dr. Raúl Rojas Soriano, a partir de su libro *GUÍA PARA REALIZAR INVESTIGACIONES SOCIALES*.<sup>2</sup>

Esperamos que el sustentante al dejar constancia en éste documento de su ejercicio profesional, promueva que los nuevos egresados de la disciplina encuentren en la *comunicación organizacional* un área de oportunidad para el desarrollo de nuevas estrategias en comunicación con el fin de mejorar las habilidades para comunicarnos dentro de una empresa y obtener los beneficios profesionales a los que muchos aspiran.

---

<sup>1</sup> Ronald B. Adler, Jeanne Marquardt Elmhurst, *Comunicación organizacional, principios y prácticas para negocios y profesiones*. México, Editorial McGraw-Hill Interamericana, 8ª Ed., 2005, p.p.542.

<sup>2</sup> Raúl Rojas Soriano, *Guía para realizar investigaciones sociales*. México, Editorial Plaza y Valdés Editores, 7ª Ed., 1991, p.p. 286.

# 1. LA COMUNICACIÓN EN LA EMPRESA

## 1.1 La comunicación organizacional

Ricardo Homs Quiroga, en su libro: *LA COMUNICACIÓN EN LA EMPRESA*, define: "la *comunicación organizacional* es un flujo de mensajes dentro de una red de relaciones interdependientes; (...) estudia el flujo de mensajes en las organizaciones"<sup>3</sup>.

A lo citado por el autor y procurando dar una definición menos formal, se puede considerar que la *comunicación organizacional* es una estrategia de comunicación para lograr un clima de buen entendimiento, armonía, cordialidad así como favorecer un ambiente motivador de trabajo entre el personal de la empresa y quienes la dirigen.

El surgimiento de la *comunicación organizacional* es una consecuencia de las *Relaciones Públicas* que tiene como dato histórico que en 1906, "un periodista norteamericano de nombre Ivi L. Lee, ofrece sus servicios a empresas e instituciones para promover con publicaciones que sensibilizaran al público proyectando un rostro favorable, amable, humano, amigable de la organización en cuestión."<sup>4</sup>

Con el paso del tiempo la imagen de las *Relaciones Públicas* se fue estereotipando bajo el contexto de actividades en donde se orientaba el servicio y atención al público, predominantemente. De ésta manera los vendedores,

---

<sup>3</sup> Ricardo Homs Quiroga, *La comunicación en la empresa*. México, Grupo Editorial Iberoamérica S.A. de C.V., 1990, p.61.

<sup>4</sup> *Ibid.*, p.61.

edecanes, personal de orientación, información y quejas fueron llamados *publirrelacionistas*<sup>5</sup>.

Las actividades de *Relaciones Públicas* en este nivel tan elemental descansa en el manejo de relaciones humanas y su objetivo final no es la creación o mantenimiento de imagen, esta es una consecuencia. Por lo tanto, quienes inciden en esta actividad no son *publirrelacionistas*. Existe un segundo nivel donde sí se podría considerar el cuidado de la imagen como objetivo de la empresa, donde el responsable podría ser la Dirección o Gerencia de *Relaciones Públicas*.

A nivel general, el profesional de *Relaciones Públicas* tendría a su cargo la imagen de la institución ante la sociedad, mientras que, en forma particular atenderá a la comunidad específica a la que sirve con el fin de obtener resultados y objetivos específicos de la empresa.

Los programas de *Relaciones Públicas* pueden estar constituidos por patrocinios de obras culturales o de beneficencia pública, de seminarios, cursos, realización de festivales, visitas a las instituciones; mientras que pasando a un segundo plano, sería la búsqueda de los mismos resultados con base en el uso de la información correcta y adecuada dentro de la organización.

Los departamentos de *Relaciones Públicas*, para los años noventa, comienzan a trabajar ambas estrategias insistiendo más en el desarrollo de actividades que en el uso técnico de la información. Sin embargo, en la actualidad del 2010 se ha desarrollado una corriente llamada *comunicación organizacional*, impulsada principalmente por estudiosos de la comunicación que a partir de las *Relaciones Públicas* se ha propuesto intensificar el manejo de la información creando nuevas técnicas cada vez más sofisticadas de comunicación.

---

<sup>5</sup> El término *publirrelacionista* se emplea en la actividad de las *Relaciones Públicas*, no se encuentra como término en el diccionario de la *Real Academia Española*. Corresponde a un *Barbarismo*.

Estas técnicas y estrategias de comunicación deben impactar, al día de hoy, favorablemente en las organizaciones al considerar que son unidades sociales creadas con el fin de alcanzar objetivos específicos a partir de su *filosofía* (*misión, visión, valores*). Con tal propósito cuentan con recursos materiales (dinero, muebles, materia prima, edificios); con recursos técnicos (procedimientos, instructivos, políticas) y el factor humano, el más importante para el logro de los objetivos de una organización que dependerá de la implementación de una adecuada estrategia de comunicación para su buen funcionamiento y estabilización interna.

Generalmente en los procedimientos de medición se presta atención a los resultados y al logro de expectativas de la organización, pero no existe un balance que indique el capital humano que ésta tiene en cuanto a su *habilidad, conocimiento, motivación o creatividad*, siendo que el destino de la empresa depende en gran parte de su personal.

El desarrollo de una organización es un producto de los procesos de cambio y sus características varían de acuerdo con los diferentes tipos de actividades, objetivos y necesidades para los que fueron creadas. Lo anterior implica modificaciones en la manera de trabajar, enseñar y aprender.

Parte del diseño de un programa de comunicación es identificar cuáles son esos procesos de cambio, sus problemas o necesidades de acuerdo con sus circunstancias; además de establecer los canales adecuados de comunicación con mensajes positivos orientados al cumplimiento de los objetivos institucionales.

Para poder implementarlo se requiere tener la firme voluntad de mejorar las relaciones laborales. Su proceso es una labor de equipo, por lo que su éxito depende del interés, esfuerzo y colaboración de cada uno de los involucrados al crear un sentido de identificación con la *filosofía* de la empresa en todas las áreas y en cada una de las personas involucradas.



## 1.2 Diferencia entre comunicación e información

La importancia de la comunicación no resulta extraña si consideramos el tiempo que pasamos intercambiando ideas y conceptos en el trabajo, en la escuela, en la familia, en el entorno en que se desarrollan las actividades diarias; pero ¿hasta qué punto llega a ser efectivo el *proceso de comunicación* en estas relaciones?

Partiendo de esta pregunta es indispensable que el lector o estudioso del área de comunicación reconozca la esencia de la misma para poder definir este concepto. Ricardo Homs Quiroga cita a Aristóteles y menciona "que en su estudio de la retórica deja entrever que la meta principal de la comunicación es la persuasión".<sup>6</sup>

Esta idea tiene como concepto fundamental que en el *proceso de comunicación*, quien recibe un mensaje debe ser persuadido o estimulado por el contenido para asumir determinada *actitud*. El *Feed Back* o retroalimentación, es un ingrediente fundamental en toda comunicación y no es sino la respuesta que se genera a cada uno de los mensajes enviados por el emisor original.

Lo anterior implica que para que un *proceso de comunicación* sea eficaz debe haber una retroalimentación por parte de ambos interlocutores a través del intercambio de ideas. La retroalimentación da sentido a la comunicación y certifica que el mensaje fue recibido, diferenciándose del proceso informativo; independientemente del contexto y de la cantidad de gente involucrada.

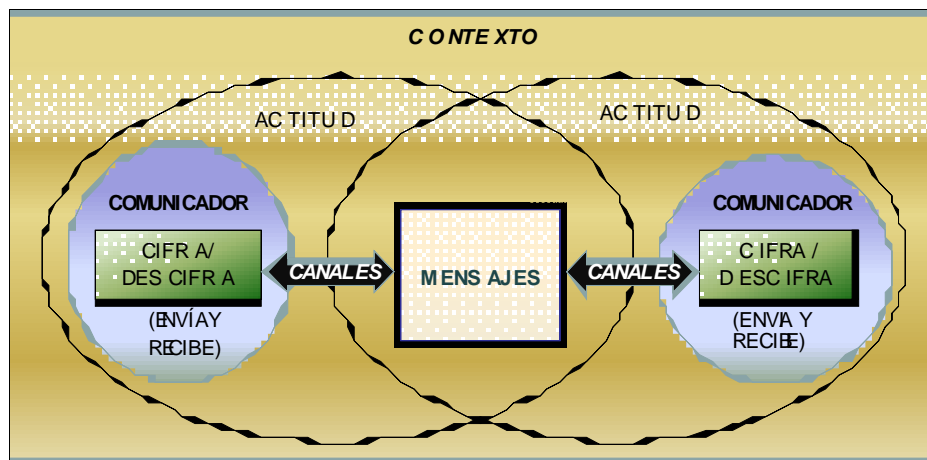
Toda comunicación consta de unos cuantos elementos a los que en conjunto crean el *proceso de comunicación* y entenderlos ayudará a explicar qué ocurre cuando una persona trata de expresar o transmitir una idea.

---

<sup>6</sup> Ricardo Homs Quiroga, *op. cit.*, p.1.

Ronald B. Adler y Jeanne Marquardt, Elmhorst, en su libro: *COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL, PRINCIPIOS Y PRÁCTICAS PARA NEGOCIOS Y PROFESIONES*; define que el *proceso de comunicación* se mantiene por ingredientes básicos: "emisor, mensaje, cifrar, canal, receptor, descifrar, retroalimentación, ruido y contexto"<sup>7</sup>; los cuales conocemos desde varios enfoques teóricos de la disciplina. La *Figura 1.1* ejemplifica un modelo de comunicación.

*Figura 1.1*



En éste proceso Ricardo Homs Quiroga destaca que "las actitudes en la recepción del mensaje (...) son decisivas, pues el mensaje será asimilado después de un proceso filtrador, en el cual, el filtro son precisamente las actitudes y en función de ellas, el receptor dará un sentido u otro al mensaje recibido"<sup>8</sup>.

La relación entre dos personas proporciona las bases para que surja el *proceso de comunicación*. Cabe detenernos en el elemento del proceso comunicacional llamado *ruido*, dado que es una de las fallas más importantes en la comunicación y que los estudiosos de la disciplina lo emplean para referirse a los obstáculos en

<sup>7</sup> Ronald B. Adler, Jeanne Marquardt Elmhorst, *op. cit.*, p.8-10.

<sup>8</sup> Ricardo Homs Quiroga, *op. cit.*, p. 11.

la recepción del mensaje. En el desarrollo del presente trabajo se definirá como barreras en la comunicación y lo detallaremos más a fondo en el inciso 1.3 *Puentes y barreras en la comunicación organizacional*.

Como se puede observar los efectos de relación entre individuos proporcionan las bases para que surja el *proceso de comunicación*, que es un proceso de intercambio de opiniones. No podemos decir que el enviar o recibir un mensaje es un hecho aislado, al contrario, éste debe ser procesado por el individuo en su contexto para poder obtener la mejor calidad posible en torno a la recepción y transmisión del mensaje.

Se puede concluir que el *proceso de comunicación* es el intercambio de información entre una persona y otra, donde el ingrediente básico es la retroalimentación o *Feed Back*. Pero, ¿qué ocurre cuando éste ingrediente del *proceso de comunicación* no espera respuesta de su interlocutor?; éste se convierte en un proceso informativo

La importancia de poder definir ambos términos es la consecuencia de que miembros de nuestra sociedad, de acuerdo con su contexto cultural y profesional, confunden el término de comunicación e información bajo un mismo concepto y no es así. Estudiosos de la disciplina consideran que algunas empresas discurren que por el simple hecho de enviar información a los empleados existe una buena comunicación. Ello sucede por no tener bien claros sus objetivos ante este proceso.

La dirección de estas organizaciones se olvida de establecer canales que le permita obtener una retroalimentación por parte de su personal, misma que podría ser de vital importancia para el crecimiento y éxito de la empresa. La información deja al receptor como mero espectador en un área de marginación sin poder participar en el asunto del cual se le está informando, pero cuando se pide que

participe en la retroalimentación, se siente integrado y participe de los objetivos de quien emite el mensaje.

Un claro ejemplo se presenta cuando no existe un programa de comunicación adecuado a las circunstancias y al contexto, factor que limita las expectativas de éxito de la empresa. De ello dan cuenta los autores L. Fernando Arias Galicia y Víctor Heredia Espinoza quienes describen lo siguiente:

*“Una organización centralizada en la cual existe uno o pocos centros de decisión, el jefe, será quien decida y ordenará a sus subordinados la ejecución de tareas ya establecidas de antemano por él, en el tiempo que fije y con las características también indicadas por él. Desde luego, no se preocupará por informar a sus subordinados las razones de esa orden y cómo se engarza ésta dentro del cuadro general de la organización”.*<sup>9</sup>

Quizá los directores no tienen la información sobre los obstáculos que entorpecen la marcha del plan, caso contrario, los empleados podrían tener detectadas las fallas operativas y hablar sobre ellas siempre y cuando se les tome en cuenta. Este ejercicio parece simple, sin embargo, llega a resultar muy difícil para quien tiene a su cargo la responsabilidad de colaboradores dentro de una empresa.

### **1.3 Puentes y barreras de la comunicación organizacional**

Existen puentes que facilitan la comunicación así como barreras que la pueden dificultar.

El concepto *ruido* es definido por Ricardo Homs “como toda interferencia que obstaculiza la comunicación ya sea audible, visual, odorífica o táctil”<sup>10</sup>. Los autores

---

<sup>9</sup> L. Fernando Arias Galicia, Víctor Heredia Espinosa, *Administración de recursos humanos para el alto desempeño*. México, Editorial Trillas, 6ª Ed., 2006, p.74-75.

<sup>10</sup> Ricardo Homs Quiroga, *op. cit.*, p.29.

Ronald B Adler y Jeanne Marquardt Elmhorst, definen como *ruido* a las barreras de comunicación y las clasifican en: "Físico o exterior, fisiológico y psicológico"<sup>11</sup>

**Físico o exterior.-** Por dar un ejemplo, rumor de voces en una sala de junta, el timbrar de un teléfono, una sala muy concurrida, el olor a cigarro. Esta interferencia es ajena tanto al emisor como al receptor y sin embargo interfiere en la recepción del mensaje entre el emisor y el receptor.

**Fisiológico.-** Por enfermedad, discapacidad, por desvelo o cansancio, escuchar mal, entender incorrectamente o expresarse deficientemente.

**Psicológico.-** es decir, los procesos internos que alteran y obstaculizan el entendimiento, el egoísmo, las actitudes defensivas, la preocupación, la hostilidad, el miedo. Estas son las más difíciles de superar por ser una consecuencia de actitudes negativas.

Las actitudes pueden ser una causa de barrera o puente de comunicación dependiendo hacia dónde se dirijan. Hay que categorizar si son positivas o negativas en cuanto al mensaje con el receptor y para con el emisor ya que son factores determinantes en el *proceso de comunicación*. Las barreras de comunicación denotan una falta de autenticidad o sinceridad en el proceso mismo.

Resumiendo, las actitudes positivas o negativas determinan en el individuo la recepción-percepción del mensaje y dependiendo de estas se dará la retroalimentación en el mismo sentido o en la forma de cómo fue asimilado el mensaje. Aunado a esta barrera psicológica también encontramos el *prejuicio* y *estereotipo*.

---

<sup>11</sup> Ronald B. Adler, Jeanne Marquardt Elmhorst, *op. cit.*, p.9.

Raúl Rivadeneira, quien es citado por Ricardo Homs, argumenta:

*"Que los prejuicios son elementos orientados para nuestras actitudes frente a objetos del mundo externo. También añade que su importancia en la comunicación es notable si consideramos que el proceso se rige por niveles de selección de mensajes conforme a patrones de orientación entre los que descubrimos el prejuicio".<sup>12</sup>*

El *estereotipo* sugiere la existencia de imágenes que conservamos por derivación de experiencias anteriores que han quedado almacenadas en la memoria de todo individuo.

Se puede decir que el *prejuicio* tiene su origen en el *estereotipo* y se presenta como una *actitud* arraigada en el subconsciente por aspectos emotivos que predisponen al individuo a tomar una *actitud* y actuar ante algo. El *estereotipo* se puede ubicar como un cliché que permite calificar el entorno contextual y todo aquello con lo que se tiene contacto.

A esta clasificación, Ricardo Homs agrega la barrera semántica, que son las derivadas del uso incorrecto de las palabras desde el punto de vista de su significado. En el *proceso de comunicación* no es apropiado utilizar palabras que no sean totalmente familiares para no dar a entender lo que no se quiso decir ya que el receptor puede desconocer el significado de los conceptos atribuyendo una idea diferente.

Estas barreras de comunicación representan el aislamiento, desintegración, rechazo, apatía y desconfianza. El puente de comunicación, representa la identificación, integración, colaboración y solidaridad.

Se puede considerar que para que se dé el *proceso de comunicación* es importante tener identificación y empatía con el receptor para que de esta forma

---

<sup>12</sup> Ricardo Homs Quiroga, *op. cit.*, p.23.

podamos entender sus intereses, expectativas, formas de reaccionar y su capacidad de asimilación de mensajes. Es decir, para que podamos adecuar los mensajes a las características y circunstancias en el que está inmerso el receptor.

#### 1.4 Diferencia entre actitud y aptitud

Las actitudes representan un factor de primera importancia con respecto a su orientación en su medio social. Tener una *actitud* implica estar preparado para responder de un modo determinado ante un proceso social. Es decir, siempre habrá una motivación ante una acción ya sea para acercarse o para alejarse del objeto.

*"El término de actitud, denota la organización de los sentimientos, de las creencias y de las predisposiciones de un individuo para comportarse de un modo dado (...) las actitudes sociales tienen un significado adaptativo puesto que representan un eslabón psicológico fundamental entre las capacidades de percibir, de sentir y de emprender de una persona al mismo tiempo que ordenan y dan significación a su experiencia continua en un medio social complejo"*<sup>13</sup>

En la psicología social se hace una distinción de tres componentes de actitudes:

- **Componente cognoscitivo de una actitud social.-**

Consiste en la percepción del individuo, creencia y *estereotipo*, es decir, sus ideas sobre el objeto.

- **Componente afectivo.-**

Se refiere a los sentimientos de la persona sobre el objeto, a la aceptación y pertenencia o bien al rechazo y molestia. Se puede considerar que éste es el componente más enraizado y el más resistente al cambio.

---

<sup>13</sup> Leon Mann, *Elementos de psicología social*. México, Editorial Limusa, 1978, p.137.

- **Componente del comportamiento.-**

Consiste en la forma de actuar o reaccionar ante el objeto. Un ejemplo de ello se puede observar en una organización al momento de que el individuo recibe alguna instrucción y éste no la realiza conforme a lo solicitado por estar en desacuerdo.

La complejidad y la fuerza de estos componentes en el individuo pueden implicar importantes cambios en las actitudes, sólo basta con que un componente sea modificado o alterado para que el individuo altere su *actitud* frente a los objetos. Como lo menciona Leon Mann: "un cambio en un componente tiende a producir un cambio en los otros a fin de restaurar la coherencia interna dentro de la estructura total de la *actitud*."<sup>14</sup>

Las actitudes de un alto contenido emocional o que tiene un alto componente afectivo son menos propensas a ser influenciadas por componentes nuevos de conocimiento o información, según lo describe éste mismo autor<sup>15</sup>. Las actitudes constituyen la base fundamental de los modos de conducta que también son influenciados por factores externos con respecto a las personas, sucesos y problemas proporcionando cierta orientación al entorno en que se mueve el individuo.

La comunicación en la empresa, como factor determinante para el cambio de *actitud* en el individuo juega un papel preponderante puesto que no es fácil desentrañar el componente *cognoscitivo*, *afectivo* y de *comportamiento* cuando el sujeto ha estado inmerso en su entorno social durante muchos años o mejor dicho, durante toda su vida.

---

<sup>14</sup> *Ibid.*, p.139.

<sup>15</sup> *Ibid.*



Realizar el cambio de *actitud* en el individuo no es cosa fácil. Se requiere de un programa de comunicación que sensibilice, en primera instancia, el componente *cognoscitivo* de la persona, por que al cambiar las actitudes u opiniones por medio del impacto momentáneo de una comunicación persuasiva el cambio podría ser inestable. Mientras que si se utiliza una comunicación donde se refuerce en todo momento los aspectos deseados por el comunicador se tendrá como consecuencia el cambio de *actitud* y de *conducta* para los fines que éste requiere en la organización.

Ronald B. Adler y Jeanne Marquardt, describen que:

*"las habilidades interpersonales, son un ingrediente esencial para triunfar en cualquier carrera. Crean un clima de comunicación positivo, en el cual la gente se siente apreciada. La clave para construir un clima positivo es la comunicación reafirmante (...) que demuestra una actitud de igualdad y reflejan la actitud abierta del comunicador."*<sup>16</sup>

Éstos autores comentan que la mejor forma de mantener un clima de comunicación positiva es elogiando al individuo. Elogiar el avance como la perfección de manera intermitente permitiendo que otros lo hagan sin dejar de considerar que también es preciso criticar en el momento indicado. Las críticas deberán ser siempre de la manera más constructiva donde al individuo no se le haga quedar mal y éste mismo se ponga a la defensiva.

Aunado a ello se encuentra la *aptitud* que tiene el individuo con respecto a sus labores diarias entendiendo el concepto: cómo la capacidad que tiene una persona para realizar satisfactoriamente un cargo o desempeñar una tarea. La adecuación entre cada individuo y sus habilidades, intereses y *valores* con su trabajo propicia no sólo una mayor satisfacción para esa persona, sino también incrementa la *productividad* y la *rentabilidad* en la empresa.

---

<sup>16</sup> Ronald B. Adler, Jeanne Marquardt Elmhorst, *op. cit.*, p.164.

Los conceptos de *actitud* y *aptitud* se encuentran ligados en el enfoque de la *comunicación organizacional*, al ser uno de los objetivos del programa para eliminar aquellas barreras de *actitud* que limiten el buen entendimiento de la comunicación en los individuos que se desempeñan en un mismo entorno laboral, mediante un reforzamiento constante de los objetivos que requiere la empresa a través del comunicador.

A su vez, la comunicación también deberá reforzar la *aptitud* del individuo para así poder potencializar las *habilidades* y maximizar su desempeño en las actividades encomendadas por la empresa.

En su sentido más amplio, la *comunicación organizacional* tiene como uno de sus propósitos efectuar cambios en la *actitud* y *aptitud* del personal, además de influir sobre las acciones para beneficio de la empresa y del individuo haciendo que éste último se integre en forma absoluta a los objetivos de la organización.

## **1.5 La comunicación como forma de persuasión**

Como se observó en los incisos anteriores, *El proceso de comunicación* requiere de algunos ingredientes básicos para que se cumplan con los efectos deseados. La comunicación puede mejorar las relaciones sociales dentro del sector laboral, empresarial, institucional; pero ésta pudiera no funcionar si la calidad es mala. Esto explica porque muchos de los problemas se agravan mientras más se discuten.

A éste problema es al que se enfrenta la comunicación y más aún, si se desarrolla dentro de una empresa o institución para poder cumplir en forma eficaz y contundente con los objetivos deseados. Al hablar de comunicación se daría por entendido que es fácil hacer cambiar de *actitud* u *opinión* a las personas. Ello indicaría que estamos a disposición de los *medios de comunicación*.

Investigaciones de la disciplina han revelado que las personas tienden, en términos generales, a leer, observar y escuchar las comunicaciones que presenten puntos de vista con los cuales ellos mismos se encuentran en afinidad o simpatía y tienden a evitar comunicaciones de matices opuestos. Las personas, en su mayoría, no están receptivas a las ideas que se le presentan, sino que; únicamente a aquellas en las que está de acuerdo e ignora o rechaza las que van en contra de sus propias ideas.

Éste ejemplo lo podemos sustentar en base con la gran cantidad de gente que evita escuchar o ver algún noticiero, la falta de lectura de algunos medios impresos, la poca asistencia a exhibiciones cinematográficas de calidad o la baja audiencia a programaciones culturales. No obstante, nace la pregunta de: ¿cómo es que se puede generar la persuasión en una persona si éste tiene arraigadas sus ideas y conceptos por el contexto circunstancial donde han formado su educación, cultura y criterio hacia el mundo exterior?.

Los *medios de comunicación* a través de los mensajes pueden generar nuevas actitudes en un grupo específico, por lo tanto, se puede llevar a la gente de una forma de comportamiento a otra. Para que se cumpla lo anterior se debe de dar las condiciones necesarias entre el comunicador y el receptor. De Fleur en su trabajo titulado: *TEORÍAS DE LA COMUNICACIÓN DE MASAS*<sup>17</sup> describe que se pueden crear nuevas convicciones modificando la *actitud* preexistente dando seguimiento a este proceso:

1. El receptor al recibir el mensaje contrario a sus ideas, refuerza las suyas propias. Ante la persistencia de la nueva propuesta y lo convincente de ella se comienzan a derribar poco a poco las objeciones que impiden al sujeto aceptarlas.

---

<sup>17</sup> Melvin L. De Fleur, Sandra J. Ball-Rokeach, *Teorías de la comunicación de masas*. México, Editorial Paidós Mexicana, S.A., 1994, p.p.463.

2. Lograr Neutralizar las objeciones para que a partir de cero se forme una nueva *actitud* propiciada por el mensaje.
3. La velocidad con que se dé el proceso.

Estas tres etapas las podemos resumir en:

**A) Sensibilización.-**

Donde el individuo acepta que puede estar equivocado con base en la persistencia del mensaje.

**B) Neutralización.-**

De los conceptos que sustentan o justifican la *opinión* actual.

**C) Asimilación.-**

De los argumentos que justifican la nueva *actitud* u *opinión*.

Concluyendo, cambiar de *actitud* u *opinión* no es fácil. Se debe tomar en cuenta que se requiere de un buen programa de comunicación utilizando los medios necesarios y adecuados a las características del receptor.

## **1.6 La persuasión y el alto desempeño**

De acuerdo con nuestro tema de estudio se ha referenciado lo que es la *comunicación organizacional*, el *proceso de comunicación*, los puentes y barreras de la comunicación, los conceptos de *actitud* y *aptitud* así como la persuasión en la comunicación y la importancia de estos en las actividades del ser humano para comunicarse.

Ahora se hablará de la importancia que existe en relación a la persuasión y el alto desempeño considerando que éste primer proceso intenta sensibilizar en forma adecuada a quien se le designa el desarrollo de una actividad cualquiera obteniendo de sí, un mejor rendimiento.

Como se recordara, la persuasión de acuerdo con lo descrito en el tema anterior, es un *proceso de comunicación* que bien dirigido, orientado y estructurado; puede lograr la modificación de la conducta en la forma de pensar o de percibir un asunto determinado en el receptor.

Para ello, el receptor debe recibir el mensaje de acuerdo con el interés del emisor mediante la sensibilización, neutralización y asimilación. Pero, ¿cuál es el uso de la persuasión para obtener un alto desempeño?. Hay que comenzar por definir que es el alto desempeño.

L. Fernando Arias Galicia y Víctor Heredia Espinosa definen el alto desempeño como:

*"La convicción y las acciones tendientes a lograr la misión, superando las normas y los estándares fijados, así como las expectativas de los asociados, dentro de los valores establecidos, sin desperdicios y con la máxima repercusión positiva para la calidad de vida de las personas, los grupos y la sociedad en general"*<sup>18</sup>

Los autores en su definición dirigen conceptos substanciales que quizá para muchos pueden pasar desapercibidos, pero al momento de ejecutar un programa de comunicación, éstos deben ser definidos y estructurados para lograr los efectos deseados con los objetivos de la organización donde quiera que se aplique.

---

<sup>18</sup> L. Fernando Arias Galicia, Víctor Heredia Espinosa, *op. cit.*, p.133.

Los conceptos son: *misión, normas, estándares, expectativas, valores y calidad*. Considerando que en el enunciado anterior no se menciona se agrega el concepto de *visión*.

Es importante dar una definición propia del caso que nos ocupa para que se pueda comprender de qué forma actúa *Merck Sharp and Dohme (MSD)* y la contundencia de la comunicación dentro de los programas organizacionales.

**La misión.-** Expresa los objetivos fundamentales y las normas mediante las cuales opera, es decir; constituye la razón de ser de la organización. Existe para cumplir una función y el personal debe ser sensibilizado para cumplir esa *misión*, independientemente del área en la que se encuentre.

**Normas, estándares y expectativas.-** Un proceso sistemático para evaluar los productos, servicios y procesos de trabajo de las empresas como representantes de las mejores prácticas con el propósito de realizar mejoras organizacionales.

**Valores.-** Son los principios que caracterizan el comportamiento de las personas dentro de la organización y a la misma en su conjunto. Constituye la base en que se apoya su *filosofía* y el verdadero sustrato de identidad y cohesión entre los miembros de ésta. Es decir, es la serie de principios de comportamiento humano que constituye la esencia primordial de la *cultura organizacional*.

**Visión.-** Metas y acciones a realizar hasta alcanzar, en un tiempo determinado y bajo las condiciones previstas, los propósitos deseados. La *visión* establece la dirección hacia donde se quiere llegar, las aspiraciones, lo que se quiere hacer y lograr cada día con el único fin de crear una ventaja competitiva y sobresalir de entre las demás compañías.

Estos conceptos representan la *filosofía* de las instituciones y se entrelazan para poder guiar y definir los objetivos comunes mediante instrumentos que sensibilicen

a la comunidad. Los instrumentos de sensibilización se fundamentan en el *procesos de comunicación* como forma de persuasión o como sinónimo de cambio debido a que tienen la intención de influir y adoptar conductas que favorezcan el crecimiento y el desarrollo de la organización, de lo contrario, el costo de tener una comunidad trabajadora que no entienda ni respete las reglas puede ser enorme.

El lado favorable es cuando a través de mensajes claves de comunicación dirigidos a la comunidad trabajadora, ésta logra adquirir una identificación plena de pertenencia elevando su autoestima y mejorando su desempeño. Si se tiene una *filosofía* propia donde hay comunicación y valores compartidos con proyectos comunes a todos sus integrantes, donde se perciba el orgullo de pertenencia; se hablará de una estabilidad laboral e institucional. No cabe duda que la comunicación es un factor medular para la satisfacción en el trabajo y para lograr los compromisos deseados por la empresa.

## **1.7 Definición y características del entrenamiento**

*"El entrenamiento es un proceso educativo a corto plazo, aplicado de manera sistemática y organizada, mediante el cual las personas aprenden conocimientos, actitudes y habilidades en función de objetivos definidos (...) El entrenamiento implica la transmisión de conocimientos específicos, relativos al trabajo, actitudes frente a aspectos de la organización, de la tarea y del ambiente, así como el desarrollo de las habilidades"*<sup>19</sup>

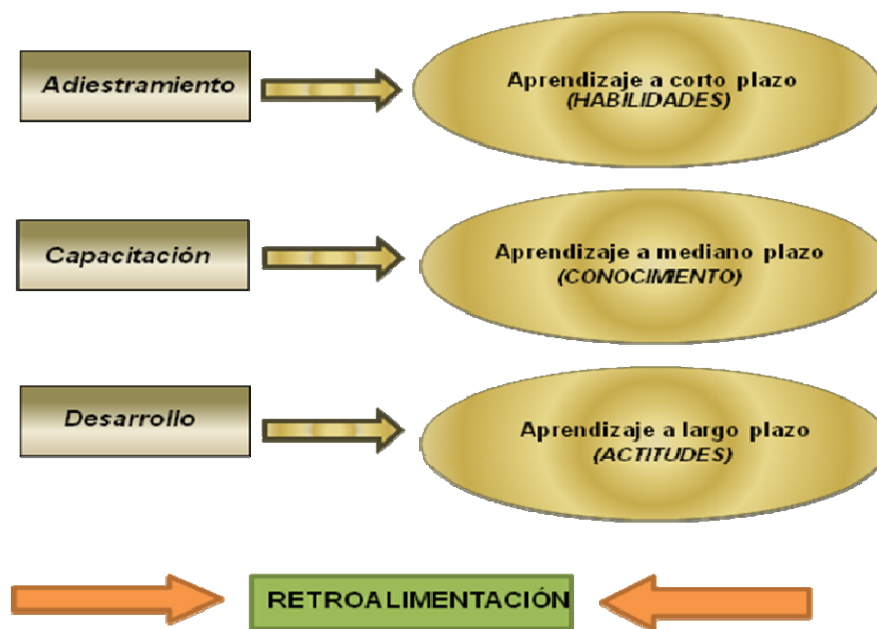
El entrenamiento a través de la comunicación deberá transmitir los conocimientos específicos relativos al trabajo y actitudes frente a los aspectos de la organización, como podría ser ambiente, tarea designada así como el desarrollo de actividades y de habilidades del personal. A éste proceso educativo se denomina *proceso de capacitación*.

---

<sup>19</sup> José Claudio Guerrero Reyes, José Fernando Galindo Alvarado, *Administración II*. México, Editorial Patria, 2ª Reimpresión, 2008, p.52.

Éste debe ser adecuado a las necesidades de la empresa por un departamento de comunicación o sencillamente por el responsable del área de entrenamiento, quién tendrá bajo su responsabilidad la detección de las necesidades mediante un programa comunicacional adecuado a las circunstancias y objetivos sin descuidar el elemento de la retroalimentación

Este proceso de capacitación se esquematiza de la siguiente manera:



Durante el proceso de capacitación, en sus tres fases, es importante la retroalimentación, entre la persona que está recibiendo el entrenamiento y el entrenador; ya que como se ha destacado en los incisos anteriores, es importante romper con cualquier barrera de comunicación para el buen entendimiento durante el proceso.

Asimismo, la detección del uso de las herramientas necesarias de la comunicación es imperante para poder persuadir reforzando o corrigiendo, en caso de que hubiese actitudes desfavorables por parte del individuo que pudieran quebrantar la



armonía laboral dentro del grupo de trabajo, o bien, de la misma forma; desarrollar sus *habilidades* a corto plazo.

El entrenamiento del personal tiene como consecuencia múltiples beneficios, no solo para la empresa, sino para todos y cada una de las personas que lo toman. Los beneficios redundan en una *rentabilidad* más alta y *actitudes* más positivas de los empleados mejorando el *conocimiento* del puesto a todos los niveles e identificándose con la *filosofía* organizacional obteniendo el sentido de pertenencia.

Los beneficios adicionales para el empleado es que éste obtendrá una mayor satisfacción en el desempeño de sus funciones mejorando las actitudes comunicativas hacia el grupo con el que interacciona propiciando un ambiente de trabajo agradable y minimizando los conflictos. Hace a las personas más competitivas y logra una mejor calidad de vida.

## **1.8 La comunicación, fuente primordial del alto desempeño**

La *comunicación organizacional* en su sentido más amplio tiene como propósito efectuar cambios e influir sobre las acciones del personal para beneficio de la empresa, es decir: "unifica las actividades de las organizaciones (...) es el medio para modificar la conducta, para efectuar cambios, para hacer que la información resulte productiva y para lograr metas"<sup>20</sup>

La comunicación determina el clima de la organización influyendo sobre las actitudes de los miembros de la misma. En teoría, se puede decir que es responsabilidad de todos los integrantes de fijar el ambiente apropiado para tener una buena comunicación, pero en la mayoría de los casos no es así.

---

<sup>20</sup> Harold Koontz, *Et al.*, *Elementos de Administración*. México, Editorial McGraw-Hill, 2ª Ed., 1983, p.487.

La responsabilidad de una comunicación eficaz, en este momento; pasa a manos de los expertos en comunicación y de no ser así, ésta recae en los líderes, entrenadores, gerentes; que deben fijar el ambiente apropiado para una comunicación saludable en la organización.

Para el tema en estudio, se examinará el *rol* que juega el departamento de entrenamiento y gerente, siendo éste último, el responsable de dirigir a los representantes de ventas en el desempeño de sus actividades.

En ésta área de relación laboral, la comunicación como fuente primordial del alto desempeño es básica puesto que la carencia de ésta práctica puede traer como consecuencia que la empresa y el empleado nulifiquen toda orientación hacia los resultados y mejora constante.

"La capacidad para comunicarse en forma clara y persuasiva, así como para entender a otros y trabajar con ellos sin problemas muchas veces marca la diferencia entre el éxito o fracaso."<sup>21</sup>

La organización como promotora de la excelencia laboral, debe brindar al entrenador las facilidades para poder instituir los procesos y herramientas de comunicación necesarias para generar en su personal que tiene bajo su dirección, un compromiso de mejora constante. Considerando que el alto desempeño no se obtiene de la noche a la mañana, es necesario que este se trabaje día a día, y que se haga partícipe a todos y cada uno de los involucrados en la generación de la mejora continua.

---

<sup>21</sup> Ronald B Adler, Jeanne Marquardt Elmhorst, *op. cit.*, p.IV.

## **1.9 Actividad del laboratorio farmacéutico *Merck Sharp and Dohme (MSD)*, México**

*Merck Sharp and Dohme (MSD)*, comienza actividades hace más de un siglo en los Estados Unidos como una pequeña filial de una compañía de productos químicos creada por Edmond Merck, en la ciudad de Darmstadt, Alemania durante el siglo XVII.

A finales del siglo XIX, Alemania era líder mundial en tecnología química y de productos orgánicos sintéticos, por lo que científicos norteamericanos viajaban constantemente a ese país a fin de estudiar las técnicas más avanzadas. Muchos de ellos regresaron con conocimientos que sentaron las bases de la industria química doméstica.

Para 1891, George Merck, descendiente de Edmond Merck viaja a la ciudad de Nueva York, Estados Unidos; para organizar una pequeña oficina de ventas como unidad independiente y establecer una filial de *Merck and Co.*, en ese país con gran éxito.

George Merck trabajó en el proceso de productos químicos de alta calidad brindando confianza a proveedores y clientes; estos últimos, los llamados boticarios establecidos en la ciudad de Nueva York y áreas cercanas. En pocos años, G. Merck, había duplicado las ventas de la filial sobrepasando el millón de pesos para el año de 1897.

Años después, en 1917, a causa de la intervención de Estados Unidos en la primera Guerra Mundial, George Merck, se vio obligado a romper lazos formales con Alemania. Su historia en México se inicia para los años treinta, para ser exacto, el 15 de diciembre de 1932, se constituye en México la empresa *Merck and Co.*

Durante ese año, comenzó en Estados Unidos la investigación sistemática y al multiplicarse los hallazgos en materia científica y comprobarse la eficacia de los fármacos producidos por *Merck & Co.*, se decidió que era lógica y necesaria su divulgación a nivel mundial, Se creó así, una de las primeras sucursales de la compañía y la primera subsidiaria en México.

La labor realizada por Harmon Wright, primer gerente general de México, hizo posible que la subsidiaria creciera en calidad y cantidad. A mediados de los años cuarenta se creó una planta manufacturera con lo que la subsidiaria dejó de ser distribuidora de medicamentos para convertirse en fabricante.

En la década de los 50, se fusionan *Merck & Co.* y *Sharp & Dohme*, la primera compañía con investigación biomédica de renombre mundial y la segunda con excelentes métodos de elaboración de productos farmacéuticos con una amplia red de distribución, lo que le permitió a la empresa contar con una red de distribución mundial de productos farmacéuticos bien establecida. Esta unión en México abrió una amplia gama de posibilidades al ingreso de productos y conocimientos médicos.

Conformado *Merck Sharp and Dohme (MSD)*, desarrolló un vasto programa de investigación científica. Por citar algunos podemos mencionar la contribución en la producción y experimentación del hongo precursor de la Penicilina, el descubrimiento de la estreptomina, en colaboración con el Dr. Selman A. Waksman (Premio Nobel de Química en 1952); la primera síntesis de un córtico esteroide con lo que inicia la era de los antiinflamatorios así como el primer medicamento para el control de la hipertensión arterial

Cabe destacar que dentro del Territorio de los Estados Unidos de América por cuestiones legales se conserva la razón social de *Merck & Co.*, sin embargo; fuera de ese territorio y también por disposiciones legales la compañía se denomina *Merck Sharp and Dohme* misma que abreviaremos a partir de éste momento como *MSD*.

Para mayo de 2008, la revista *EXPANSIÓN*<sup>22</sup> publica las compañías *TOP* en México, que por sus características de *cultura y clima organizacional* obtuvieron los primeros noventa y cuatro lugares de 407 empresas. Otorgando a *MSD* el lugar número veintiséis y el quinto lugar dentro del sector de la industria farmacéutica.<sup>23</sup>

Figura 1.2

Figura 1.2

	QUÍMICA FARMACÉUTICA
5	<i>Grupo Roche Sintex de México</i>
8	<i>Wyeth</i>
10	<i>Novartis</i>
15	<i>Sanofi-Aventis México</i>
26	<i>Merck Sharp and Dohme</i>

De acuerdo con la metodología que presenta la revista *EXPANSIÓN*, se realizó una muestra de opinión a empleados que laboran en 407 empresas donde se destacó el análisis de las prácticas y políticas en el área de recursos humanos y comunicación.

La muestra de opinión indaga la percepción que tiene cada colaborador de su situación en la empresa. A cada pregunta el colaborador le asignó un número donde 1 representaba la excelencia y en orden ascendente lo pésimo. Cabe hacer mención, que hay calificaciones por arriba de 90. Así bien, la revista *EXPANSIÓN* en el área de cultura organizacional de *MSD* coloca a la "comunicación" con 11

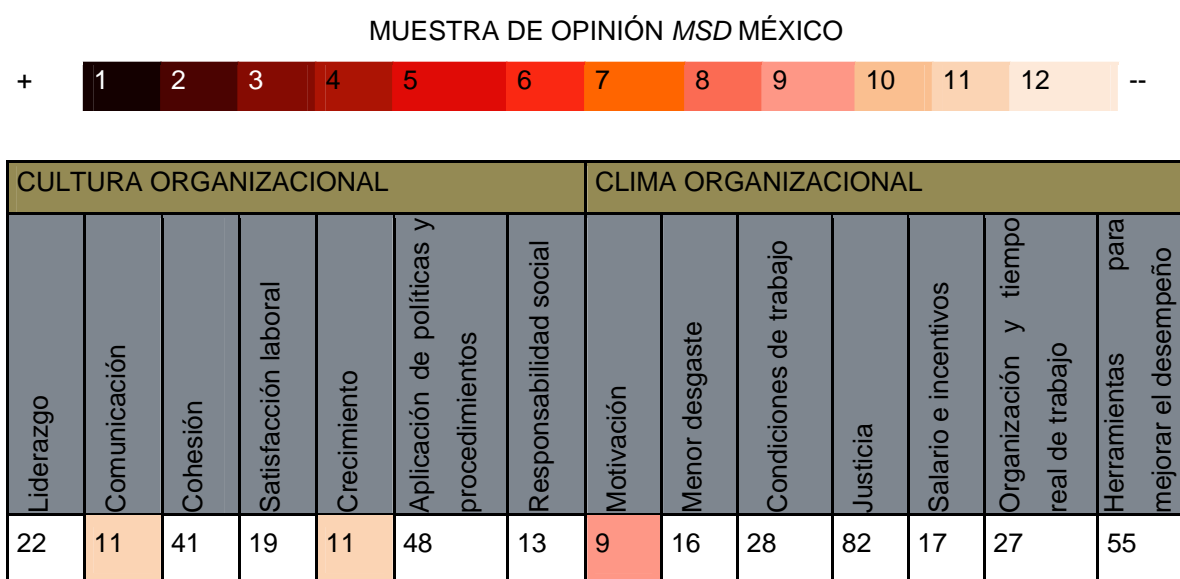
<sup>22</sup> Revista *Expansión*. México, Editada por Expansión S.A de C.V., 26 Ed., 12 al 15 de Mayo 2008. p. 104.

<sup>23</sup> *Ibid.*, p.107.

puntos. La *Figura 1.3* fue elaborada por el sustentante a fin de representar los datos expuestos por la revista en cuestión.

Será interesante conocer la percepción que tienen los colaboradores de la muestra de opinión que contribuyeron en el desarrollo de este trabajo y que se expondrá en el capítulo siguiente.

*Figura 1.3*



Revista *Expansión*<sup>24</sup>

El crecimiento y fortaleza económica de *MSD* se hace palpable el 6 de marzo del 2009, cuando adquiere por \$41,100 mdd, el 68% de las acciones del laboratorio farmacéutico *Schering Plough S.A. de C.V.* logrando la fusión definitiva bajo el nombre de *MSD*.

Hasta el año 2009, *MSD* contaba con una plantilla laboral en México de 997 empleados, a mayo del 2010, con la fusión de *Schering Plough S.A. de C.V.*,

<sup>24</sup> Ibid., p.104.

cuenta con una plantilla de 2200 empleados, de los cuales 1152, pertenecen a las divisiones comerciales, donde depende la fuerza de ventas o representación médica, *Figura 1.4*. En las áreas administrativas y operativas se distribuyen 1008 empleados, *Figura 1.5*.

Cabe hacer mención, que los diagramas de las *Figuras 1.4 y 1.5* se realizaron de acuerdo con la información obtenida por el sustentante a través de directorios de MSD, ya que el área correspondiente a Recursos Humanos se negó a proporcionar dicha información por considerarse confidencial. Sin embargo; los organigramas se apegaron a la estructura de las áreas corporativas.

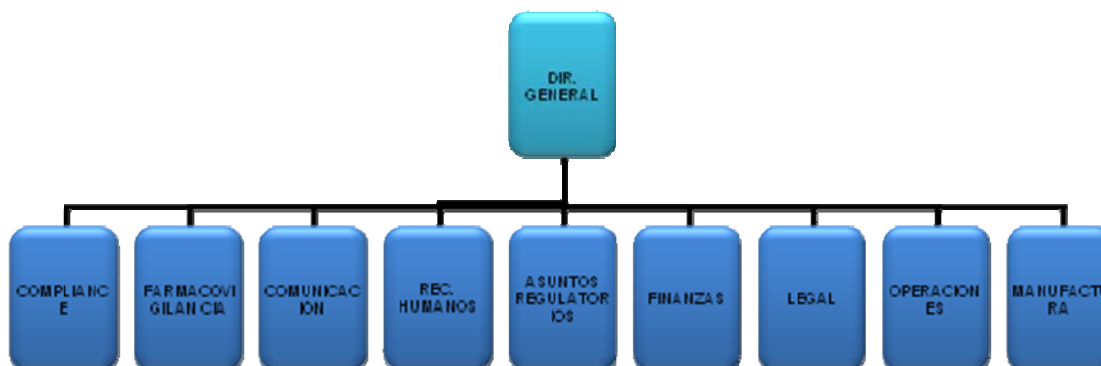
*Figura 1.4*



MSD, México, Mayo 2010

*Figura 1.5*

## ORGANIGRAMA ÁREA ADMINISTRATIVA Y OPERATIVA



MSD, México, Mayo 2010

El área de fuerza de ventas o de representación médica es el área donde se contabiliza el mayor número de empleados y se descarga toda la venta de productos farmacéuticos de *MSD*, dependiendo de ésta, la actividad económica y financiera de la empresa. Es por ello que muchos recursos, hablando de herramientas de trabajo y capacitación, se enfocan al representante médico con la única finalidad de que éste tenga un mejor desarrollo en sus actividades.

Como se detalló en el inciso 1.6 *La persuasión y el alto desempeño* y de acuerdo con la definición de los autores L. Fernando Arias Galicia y Víctor Heredia Espinosa sobre el alto desempeño, concepto que se involucra en la *filosofía* de empresa; *MSD* también sustenta su *filosofía* a través de la *misión*, *visión* y los *valores* organizacionales que dan orientación y vida a las formas de ser, planear y actuar; mismas que se detallan a continuación:

**Misión.-** "En *MSD* México participamos en la preservación y prolongación de la vida humana, creando una cultura que promueva el compromiso y la pasión en todo lo que se hace, ofreciendo medicamentos con alto valor agregado a todos los grupos relacionados con la compañía".<sup>25</sup>

<sup>25</sup> [http://www.msd.com.mx/msdmexico/corporate/about/mx\\_mision.html](http://www.msd.com.mx/msdmexico/corporate/about/mx_mision.html)



**Visión.-** "Ser la organización líder en crecimiento, dominando todas las clases terapéuticas donde competimos, a través de ejecución de estándares de excelencia para alcanzar una de las primeras cinco posiciones del sector farmacéutico"<sup>26</sup>.

**Valores.-** "Nunca debemos de olvidar que las medicinas son para los pacientes no para obtener beneficios. Los beneficios vienen después y, si hemos tenido esto presente, los beneficios siempre han llegado. ¿Cómo podríamos dar lo mejor de la medicina a todas las personas?. No podemos descansar hasta encontrar el camino, que con nuestra ayuda, traerá los mejores resultados a cada uno."<sup>27</sup>

George W. Merck

Retomando lo anterior, se puede decir que su *misión* es preservar y prolongar la vida humana creando una cultura de pasión y compromiso con *visión* de ser líder en crecimiento por los estándares de excelencia manteniendo los *valores*, sin pensar en beneficios, para obtener mejores resultados en cada uno.

Actualmente *MSD* rige su política de operación bajo leyes internacionales de buena conducta a través de *Compliance*, donde el único objetivo es conducir las actividades con apego a *estándares* de excelencia *ética* e integridad científica para actuar de acuerdo con los procesos, políticas y regulaciones con apego a las leyes locales e internacionales vigentes.

---

<sup>26</sup> *Ibid.*

<sup>27</sup> *Ibid.*



“Tras la fusión, ustedes tal vez encuentren algunos cambios en la cultura de nuestra empresa.”

Apoyar sectores como la salud, la *ética* en los negocios y respeto al medioambiente son tan sólo algunos ejemplos en donde *MSD* ha participado para cumplir con ésta responsabilidad.

La intención de presentar en éste primer capítulo conceptos y teorías de estudiosos en el ámbito de la comunicación, bajo el mejor escrutinio de quien escribe el presente trabajo; es por la relevancia que adquiere como materia multidisciplinaria al seno de un organización que busca de sus empleados que se desempeñan como representantes de ventas, el óptimo desempeño en sus funciones que realizan día con día. Es el caso del laboratorio farmacéutico *Merck Sharp and Dohme (MSD)*, México en 2010.

De aquí la contundencia de la disciplina en los programas organizacionales que, mientras más definidos y estructurados; podrán identificar problemas, procesos de cambio y necesidades de acuerdo con las circunstancias. Esto es, mediante el uso adecuado de canales de comunicación se podrá fortalecer las relaciones laborales hacia la efectividad del desempeño y cumplimiento de los objetivos institucionales

Es importante ofrecer una definición propia del caso que hoy se aborda en ésta investigación para que, ahora que se dará inicio al segundo capítulo, se escudriñe las formas de conducción del área de "entrenamiento-gerente-representante médico" al interior de *MSD* y el lector identifique la problemática y grado de

equilibrio entre la "comunicación–empleado", objeto de estudio en ésta misma empresa.

## 2. EVALUACIÓN DEL ALTO DESEMPEÑO

### 2.1 Problemas estructurales de la comunicación en el entrenamiento

En el desarrollo del capítulo anterior se presentó un panorama general de aquellos elementos que involucran el *Proceso de comunicación* y la importancia de éste para mantener un buen ambiente laboral, estabilidad, cordialidad y entendimiento entre los colaboradores a fin de lograr que la empresa sea cada vez más productiva.

Hay que recordar que existe un factor fundamental para que este proceso comunicacional se lleve a cabo, el *Feed Back* o retroalimentación. Sin él, se nulifica todo intercambio de ideas y deja al receptor como simple espectador en el proceso mismo. Del mismo modo se encuentran las barreras de comunicación o *ruido* que también afectan el entendimiento entre las personas y que debe ser considerada en el entorno del emisor, de la transmisión del mensaje o bien, del receptor.

Esta breve recapitulación nos conduce hacia las formas de cómo se ejerce en los laboratorios farmacéuticos *Merck Sharp and Dohme (MSD)*, el *proceso de comunicación* dentro del área de entrenamiento y su relación con los representantes médicos para generar su mejora continua dentro de la organización.

En estas condiciones se determina si éstos últimos tienen la plena conciencia del significado de la comunicación y de los procedimientos que se desarrollan para el

fortalecimiento de su conocimiento, desarrollo de habilidades y mejoramiento de sus actitudes hacia el entorno laboral, social y familiar.

Además del área de entrenamiento, también es fundamental conocer cuál es la función que desempeña el representante médico como promotor de la actividad económica de la empresa así como del gerente, por su responsabilidad de promover el liderazgo en cada uno de los integrantes a su cargo. Observando estos tres elementos: entrenamiento, representante médico y gerente, se agrega el más importante, la comunicación; que otorga la pauta para escudriñar la problemática por la cual atraviesa MSD en torno del entrenamiento en este 2010.

Para mayo de este mismo año, la estructura operativa en el departamento de entrenamiento se conforma de la siguiente manera: Un director de área, un asistente de dirección y cuatro gerentes de entrenamiento. *Figura 2.1*

*Figura 2.1*



MSD, México, Mayo 2010

Los cuatro gerentes de entrenamiento son egresados de la carrera de Odontología. Cuentan con una experiencia laboral en la industria farmacéutica no menor a seis años y en su trayectoria se desempeñaron como representantes

médicos. Cada uno es responsable de un grupo terapéutico de productos que en promedio es de trece a quince medicamentos que se asignan de acuerdo con la división de ventas, mismas que se describen en la *Figura 2.2*.

Las divisiones de ventas se conforman por doscientos ochenta representantes médicos en promedio, veinte gerentes de distrito responsables de la fuerza de ventas a nivel nacional y doce personas más entre asistentes y gerentes de marca, éstos últimos, como responsables de crear las campañas promocionales de cada producto farmacéutico.

Cada determinado tiempo se realizan cursos de capacitación para el representante médico con la finalidad de actualizar o reforzar sus conocimientos y habilidades e incrementar su competitividad en el mercado farmacéutico. Por el número de representantes, el departamento de entrenamiento se apoya en los gerentes de distrito y de producto para realizar dicha actividad. Pero aquí surge una pregunta: ¿Qué tan preparados pueden estar para impartir dichos cursos?.

*Figura 2.2*

Entrenamiento y Desarrollo			
Distribución de Productos para cada Gerente de Entrenamiento			
Cardiometabólicos / Diversificados	Respiratorios	Salud femenina / Diversificados	Especialidades
Luis Miguel Hernández	Roberto Cardoso	Miriam Meza	Gilberto Cárdenas
Almetec / Almetec Co	Aviant / Azomyr	Algitrin	Bridion
Arcoxia	Broquixol	Cerazette	Caelyx
Cordaptive	Cedax	Diprospon	Emend
Cosopt	Celestamine	Gammadol	Esmeron
Cozaar / Hyzaar	Celestone	Garamicina	Ethyol
Fosamax Plus	Clarityne D	Implanon	Gardasil
Invanz	Cronolevel	Livial	Isentress
Januvia / Janumet	Diprofast	Novial	Onicit
Maxalt	Elovent	Nuvaring	Pegtron
Remeron	Meticortelone	Ovestin	Remicade
Vytorin	Rinelon	Puregon	Rotateq
Zintrepid	Singulair	Quadriderm	Simponi
Spriafil	Rinelon / Uniclair	Temgesic	Temodal
Cancidas			Vacunas
			Zolinza

Existe la capacidad de muchos gerentes de distrito para transmitir en forma adecuada la información del tema que le fue asignado así como las formas de dirigir al grupo del cual es responsable, pero no se pudo abandonar la idea sobre aquellos que pueden funcionar como bomberos ante las circunstancias de la capacitación.

Los cursos sobre productos farmacéuticos y habilidades adquieren cierta dificultad y su éxito o fracaso depende del capacitador por el conocimiento sobre el tema. Así mismo, la forma de comunicarse retribuirá favorablemente en quien recibe la información, es decir, en el representante médico, quien a su vez retransmitirá dichos conocimientos ante su cliente, el médico.

La *misión* del área de entrenamiento se expresa en el siguiente párrafo:

*"El encargado de planear y desarrollar las estrategias de capacitación y desarrollo de la fuerza de ventas, así como del personal que compone la organización, recomendando estrategias de crecimiento a corto y largo plazo. También se encarga de detectar las necesidades de capacitación, análisis de las estrategias de promoción elaboración e implementación de planes y programas, así como del control y medición final de los mismos. Proporciona herramientas a la fuerza de ventas que ayuden a incrementar su desempeño. Colabora en la toma de decisiones que conlleven al éxito del negocio, participa en la elaboración de los planes de mercadotecnia, colabora en el área de recursos humanos en sus funciones de comunicación y desarrollo organizacional, se adhiere a la misión, los valores y principios de liderazgo de MSD".<sup>28</sup>*

En la cita anterior se habla de una capacitación al personal que compone la organización, pero en el desarrollo del presente capítulo se hablará del entrenamiento que recibe el representante médico y las formas de cómo recibe el mensaje o la información. Para la *misión* del departamento de entrenamiento se toma en cuenta conceptos de la *Comunicación organizacional* para determinar si cumplen o son adecuadas las estrategias de comunicación que se plantean en su

---

<sup>28</sup> *Ibid.*

contexto o éstas se ven bloqueadas por las barreras comunicacionales que se ha mencionado con anterioridad.

Para la implementación de estrategias de entrenamiento, además de las grupales, se ha creado la capacitación vía correo electrónico que aparte de ser un instrumento para la comunicación interna, a través de la intranet, se aprovecha para interrelacionar teléfono y computadora. De esta manera, existe un contacto más personal entre el gremio que compone la fuerza de ventas y la organización.

El tipo de capacitación, de enero a mayo del 2010, se dirige primordialmente hacia el conocimiento de productos, técnica de venta y para dar y recibir *Feed Back*. Se puede considerar que la estrategia se encamina hacia el manejo de "conocimientos" y "habilidades" como elemento crucial de la comunicación.

En el capítulo 1, inciso 1.7 *Definición y características del entrenamiento*, a partir de conceptos de los autores José Claudio Guerrero Reyes y José Fernando Galindo Alvarado, se detalla que para que el entrenamiento sea integral debe contar con tres elementos: *habilidades, conocimientos y desarrollo (actitud)*. Estos aspectos habrán de considerarse en el proceso de retroalimentación o *Feed Back* para que su efecto cumpla con los resultados esperados por la empresa.

Para tal efecto, el Departamento de entrenamiento elaboró un plan de capacitación utilizando la intranet corporativa como canal de comunicación dirigido al representante médico. El tema es: *cómo dar y recibir Feed Back*, mismo que es considerado por *MSD* un factor clave para la transmisión de conocimientos y desarrollo del personal.

Esta es una exposición en *PowerPoint* y por el canal que se utiliza presenta puntos muy concretos, información básica y manejo de conceptos que pudieran ser no muy claros para el empleado, constituyendo un factor determinante para

que el representante de ventas pueda encontrar en él una barrera de comunicación, en el entendido de que el receptor sólo está siendo informado.

Para el área de entrenamiento el objetivo del *Feed Back*, es lograr un cambio positivo en la gente a través de sus *conocimientos, habilidades y actitud*. Debe fundamentarse solamente en hechos a través de plantearse las preguntas de ¿qué se hizo? y ¿qué se dijo?, considerando que los hechos son objetividad y credibilidad.

Las reglas generales del *Feed Back*, según entrenamiento, debe fundamentarse planteando las siguientes preguntas:

**Qué.-** Dirigido a comportamientos, no a la persona. Propone utilizar ejemplos: describir el impacto y pedir la acción.

**Cuándo.-** Debe ser oportuno.

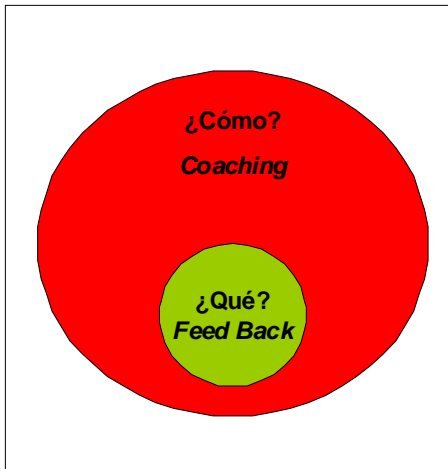
**Cómo.-** Lograr entorno cordial para generar un clima cordial lograr la apertura y convencer.

**Dónde.-** En privado para mejorar y en público para reconocer.

Este proceso no debe fundamentarse en juicios como el “creo, dicen, siento, parece”; ya que los juicios sólo presentan subjetividad y falta de credibilidad. Dentro de la misma presentación de entrenamiento sobre el *Feed Back* se hace la pregunta: ¿*Feed Back* o *coaching* (entrenamiento)? y presenta dos conceptos que van ligados mediante las preguntas: ¿*qué?* igual a *Feed Back* y ¿*cómo?* igual a *coaching*, actuando éste, sobre *Feed Back* en forma preponderante. *Figura 2.3*

*Figura 2.3*





Entre las funciones del *coaching*, está el implementar un clima adecuado, lograr apertura y convencer a fin de ganar la confianza en alguien que por su congruencia, su seguridad para hablar claro podrá hacer que la gente confíe en su líder y en ellos. Con esta dinámica piden a quien recibe la capacitación, es decir, a la fuerza de ventas; que soliciten *Feed Back* a las

personas que trabajan junto a ellos identificando además del *coaching*, a quien pueda ayudar para que proporcione ejemplos y retroalimentación por cada objetivo de "Grid".<sup>29</sup>

El área que ocupa el desarrollo del presente capítulo plantea que las realidades del *Feed Back* es que el emisor, es decir, el gerente; lo observa como un mero trámite, no se prepara, no sabe dar ejemplos y su retroalimentación sólo se basa en etiquetar las malas habilidades de las personas. Se enfoca a describir puntos a mejorar basándose en juicios y no en hechos.

Las realidades del *Feed Back* en el receptor, refiriéndose al representante de ventas, sólo le gusta escuchar lo positivo, le cuesta trabajo aceptar las áreas de progreso y en el mejor de los casos se acepta pero no se aplica y ésta puede afectar la autoestima ya que hay empleados que se encuentran a disgusto con su retroalimentación.

Según este proceso, mientras se reciba la retroalimentación se debe evitar discutir, defenderse, interrumpir, minimizar, exaltarse y ofenderse; mientras que la

---

<sup>29</sup> *Grid*, palabra anglosajonas. Su significado en castellano es parrilla. Ésta se utiliza en términos de mercadotecnia para referenciar un grupo de productos dentro de un mismo esquema promocional.

información que se recibe debe analizarse objetivamente para modificar el comportamiento. De nada servirá utilizar éste proceso de comunicación si no se toma en cuenta lo que el emisor considera que es necesario dentro de la retroalimentación. Para llevar a cabo el procedimiento hay que solicitar ayuda a terceros ya que el *Feed Back* puede ser no muy agradable.

En *MSD* se considera que los líderes que dan seguimiento son percibidos como más efectivos y logran desarrollar al personal a su cargo, puesto que garantizan cambios positivos ayudando al emisor y receptor. Se plantea que hay que documentar la conversación y planear una fecha para hablar una vez más sobre el proceso. En la segunda entrevista el emisor deberá preguntar a la persona sobre las mejoras que ha percibido y si hay alguna cuestión que no ha quedado clara hay que proporcionar ejemplos más específicos.

El área de entrenamiento de *MSD* en 2010, considera que el *Feed Back* es para cambiar hábitos y un hábito no se cambia únicamente con decirlo. La mejor retroalimentación es el reconocimiento oportuno en público, a través de una nota, una palmada o con un agradecimiento de manera sincera.

En éste mismo curso de *cómo dar y recibir Feed Back*, se parte de la idea de que la efectividad de éste proceso es crear un diálogo de relevancia reforzando el buen desempeño para poder orientarlo hacia los objetivos de la compañía y generar el alto rendimiento del representante alineado a las acciones individuales con las prioridades de la organización.

En este capítulo, se ha considerado el empleo del *Feed Back* de acuerdo con la percepción del área de entrenamiento. Utiliza uno de los elementos cruciales en el *proceso de comunicación* con la finalidad de crear un mejor desempeño en la fuerza de ventas. Sin embargo, el lector o estudioso en el área de la comunicación, de acuerdo con lo que se ha desarrollado en el presente trabajo,

podrá concluir si el término *Feed Back* está bien empleado o es el adecuado a este programa de capacitación.

Uno de los objetivos de la comunicación es lograr que los receptores entiendan el mensaje que están recibiendo para poder descifrarlo y darle continuidad a la comunicación. Por ello es de vital importancia conocer la percepción que tiene el representante médico hacia el término *Feed Back* o retroalimentación en el entendido de que el departamento de entrenamiento considera que el concepto que está empleando es el adecuado y sobre todo, que es entendible para el grupo de personas al cuál va dirigido.

Finalmente, para concluir éste apartado, se intenta comprobar si el representante médico entiende lo que está recibiendo como capacitación y para ello se empleo la metodología haciendo uso de una muestra de opinión. En ésta se eligieron a diez integrantes de las distintas fuerzas de ventas con una antigüedad no menor a cinco años y que durante su desarrollo laboral han adquirido conocimientos, habilidades y se han visto inmersos en el término *Feed Back* o retroalimentación.

Las preguntas que se plantearon en relación al tema fueron:

**¿Conoces el término *Feed Back*?**

7 de ellos respondieron que si. 1 respondió que no y 2 no enviaron su cuestionario.

A quienes respondieron que si, se solicito que describieran el término y éstas fueron sus respuestas.

***"Es el reconocimiento al mérito y a través de la retroalimentación conocer más sobre las necesidades de los empleados para lograr un cambio de actitud sobre todo".***

***"Retroalimentación en todas las vías posibles compañeros, gerentes, divisiones etc."***.

***"Se refiere a la retroalimentación"***.

***"Es un apoyo que te brinda tu gerente en cuanto a retroalimentación de las cosas a mejorar"***.

***"Es hacer coaching entre los miembros del equipo de trabajo"***.

***"Es el intercambio de información entre las líneas de un organigrama para desarrollar una auténtica capacitación de los integrantes de la organización"***.

***"Es una forma de dar orientación positiva por parte del gerente a su subalterno después de cada contacto o de orientarlo de acuerdo cómo podría realizar éste su trabajo buscando un mejor desempeño"***.

**¿Qué entiendes por retroalimentación?**

Sus respuestas fueron:

***"Escuchar la opinión y la forma de ver y realizar las cosas por los demás"***.

***"Corregir o mencionar algunos puntos importantes que se te hayan pasado mencionar o explicar algo que no sabes o lo hiciste mal o con error"***.

***"La comunicación o intercambio de buenas prácticas entre compañeros y jefes"***.

***"Idem a la anterior"***.

***"intercambio de información mediante una eficaz comunicación"***.

***"Es hacerte ver tus aptitudes y errores dentro de tu actividad diaria"***.

***"Es una comunicación de dos vías en la cual te sirve para desarrollar o revisar los puntos en común"***.

***"Dar o recibir información de alguna actividad que realices"***.

**¿Bajo tu concepto de "retroalimentación", crees que exista un verdadero intercambio de ideas entre el gerente y tu persona?**

De 8, la mitad afirmaron la pregunta.

**¿Actualmente conoces cómo dar y recibir *Feed Back*?**

De 8, la mitad confirmaron la pregunta.



A pesar de ser una muestra muy reducida en comparación al número de representantes médicos que a mayo del 2010 prestan sus servicios a *MSD*, no existe una relación lógica en la apreciación de la definición que se ha venido trabajando. Los empleados refieren conocer los términos *Feed Back* y retroalimentación que han utilizado durante su experiencia laboral que habla, en el mejor de los casos por más de cinco años.

## **2.2 Relación entrenador, representante médico y cliente**

En el apartado anterior se dio cuenta de la percepción que tiene el área de entrenamiento, así como el representante médico del concepto de retroalimentación. El primero como responsable de llevar la capacitación al buen entendimiento y el segundo para aplicar los conocimientos en su trabajo diario y con las personas con que interactúa.

El departamento de entrenamiento maneja la capacitación en la organización, hablando de la fuerza de ventas, pero ¿en realidad ésta genera su función y a través de quién se le puede dar seguimiento al procedimiento que ellos plantean?, ¿El gerente de distrito como responsable de un grupo más reducido de personas

lleva a cabo la función de entrenador o *coaching*?, ¿Qué percepción tiene el representante médico sobre su gerente de ventas?. En este apartado se dará una orientación sobre el contexto que prevalece.

La palabra *coaching*, empleada por entrenamiento en su curso de capacitación, se refiere o dirige al gerente de distrito y de acuerdo con la definición en castellano se dice que su función es la de actuar como tutor, dar indicaciones y comunicar “hechos”, desde luego; con el objetivo de mejorar el desempeño.

Continuando con la muestra de opinión que se realizó en la empresa *MSD*, también fue de interés conocer que opina el representante médico sobre las funciones que realiza su gerente a través del planteamiento de la siguiente pregunta:

**¿Cómo consideras al gerente respecto a la relación que tiene con el representante médico: entrenador, capacitador, facilitador, gerente o administrador?**

Las respuestas fueron las siguientes:

***“Ninguna de las opciones, en mi opinión mi gerente actual no tiene razón de estar”.***

***“Mala, lo poco que veo es que todos se dedican a lo suyo”.***

***“Administrador.”***

***“El gerente es el medio de comunicación directo con la empresa, por lo cual, es el facilitador de las herramientas. Sin embargo, también tiene responsabilidad de capacitador en el campo para que en conjunto con el departamento de entrenamiento sea este el trabajo en el desarrollo de un adecuado y completo entrenamiento”.***

***“Coordinador”.***

***“Simplemente gerente”.***

***“Entrenador, capacitador y supervisor”.***

Aunque algunas respuestas denotan rasgos de *actitud*. Se puede destacar que no existe una similitud con el significado de la palabra “gerente”. El grupo de encuestados determinan la función de su gerente con distintas percepciones lo que propicia que exista una barrera de comunicación al no poder atribuirle una función específica.

En teoría, las funciones que desempeña un gerente, entre muchas otras y bajo la óptica de quien escribe el presente trabajo es mantener un control integral en el desempeño del representante médico, en el entendido de que pueda lograr un clima de buen entendimiento a través de la comunicación y mantener el entorno del entrenamiento: habilidades, desarrollo y conocimientos de acuerdo con el contexto donde está desarrollando sus actividades.

Sin embargo, con la mejor perspectiva y sin adoptar un criterio desfavorable para los gerentes se puede destacar que éstos han adoptado una postura de transmisores de la información, si se toma en cuenta el nivel jerárquico en que se desenvuelven, sólo se dedican a recibir información a través de la intranet empresarial y transmitirla a sus subordinados sin el estudio previo o el manejo adecuado de códigos de información para que el representante pueda entender lo que en su momento se le requiere.

La repercusión a la que se enfrenta el representante médico como receptor de la información, es el tratar de adecuar la información a su mejor criterio y dar respuesta a lo solicitado. En el mejor de los casos la transmisión de datos será bien recibida, de lo contrario, le será devuelta para su modificación correspondiente generando contratiempos para las partes involucradas.

Los gerentes mismos, bajo éste contexto, han llegado a admitir que no pueden dedicar tanto tiempo a la síntesis de la información y a la planificación de objetivos para lograr resultados a largo plazo, a elaborar planes de trabajo con sus grupos responsables ó estudiar alternativas de ventas de sus productos como de la



competencia. Así se puede enumerar un sin fin de actividades que solo complicaría aun más la razón de su existencia dentro de la empresa.

Habitualmente el gerente es quien se dedica a dar órdenes, mientras la obligación de los empleados es seguirlas. Es quien tiene la razón, primeramente por su rango y posteriormente por ser la persona que tiene los conocimientos y habilidades pertinentes a su cargo para el manejo del personal. Mientras que sus empleados mantienen conocimientos limitados en todos los aspectos, incluyendo inteligencia y creatividad.

Es común que éste proporcione poca atención a los aspectos humanos para dedicarse más a los aspectos técnicos así como a los administrativos. Pero, ¿es sólo responsabilidad del gerente de ventas o del departamento de entrenamiento el desarrollo del representante médico?, ¿Hasta qué punto son responsables estos tres elementos para que sea factible el alto rendimiento en el representante de ventas? Ahora toca describir un poco más a detalle cuál es la función del visitador médico.

El representante médico, también conocido como visitador médico o representante de ventas, es quien trabaja para una compañía farmacéutica con el objeto de promocionar los medicamentos que le son asignados y de los que debe tener los conocimientos técnicos y científicos para poder promover ante un médico las características totales del producto, para que éste a su vez, tenga la confianza de prescribirlo ante un padecimiento determinado.

Los conocimientos técnicos se fundamentan en aplicar las técnicas de ventas para persuadir al médico sobre las ventajas de utilizar tal o cual fármaco y que éste se mantenga cautivo en el manejo de productos que el visitador promociona. Los conocimientos científicos que adquieren los representantes sobre el uso del producto y la forma de comunicar las ventajas y beneficios de los medicamentos brindan la certeza al médico para indicarlo a sus pacientes.

El representante médico en la división de productos cárdio metabólicos, tiene bajo su responsabilidad un universo médico de ciento sesenta contactos (médicos), más veinte revisitas, lo que da un total de ciento ochenta visitas en veinte días. Es decir, tiene que visitar nueve médicos diarios. La finalidad es mantener una estrecha comunicación para promover los productos que le han asignado y establecer un ambiente de cordialidad ante la empresa.

El vendedor para cumplir con su *objetivo de desempeño* debe lograr el cien por ciento de su visita médica así como su estimado en el cumplimiento de venta anual. Al representante se le asigna una zona territorial de visita y en ella puede permanecer por mucho tiempo. Hay historias de más de veinticinco años de trayectoria visitando a los mismos médicos y a las mismas personas relacionadas al negocio de medicamentos.

Este factor es medular en el *proceso de comunicación* y en la implementación de las estrategias de entrenamiento debido a que la relación entre médico y su visitador llega a ser más cordial y de entendimiento por razones de amistad que por el efecto que pudiera crear la comunicación en cuanto a sensibilizar y persuadir con las técnicas propias de la capacitación.

El visitador médico una vez con el dominio de la zona llega a dar el “golpe estratégico”, como comúnmente se le denomina en el *argot* del representante, ya que solo se dedica a visitar a los médicos que por amistad y potencial en número de pacientes pueden contribuir al logro de sus objetivos descuidando la cobertura de su visita médica así como su desempeño laboral.

Aquí también se involucran compromisos adquiridos por parte de los médicos, cuando a cambio de prescripciones de los productos farmacéuticos reciben becas de Educación Médica Continua dentro o fuera del país bajo el patrocinio de *MSD*. Muchos de ellos lo ocupan para tal efecto, mientras que para otros es una forma

de obtener unas vacaciones todo pagado. Por supuesto estos beneficios que recibe el médico son de acuerdo con la relación médico-visitador-gerente.

El desempeño laboral del representante médico, por lo general, es favorecido por la constancia en su visita médica, por aplicar las habilidades adquiridas en los cursos de capacitación o en la experiencia diaria, por la empatía que se logra con el cliente y sobre todo por mantener una *actitud* positiva ante cualquier circunstancia. Pero cuando uno de estos factores no se encuentra en equilibrio la situación se puede volver desfavorable, en la mayoría de los casos.

La labor del representante es de confianza y como tal su función es trabajar bajo ciertos parámetros en tiempo y espacio con *estándares* de calidad y conducta que no pongan en riesgo la *productividad* y operatividad de *MSD* ante sus clientes y personal relacionado con el negocio. La actividad del gerente, es mantener en forma integral los *procesos de desempeño, desarrollo y habilidades* del personal a su cargo.

Para mantener el equilibrio en la operatividad se puede implementar una gran cantidad de estrategias de comunicación con la finalidad de optimizar la calidad en el trabajo mismo del representante. Pero, mientras no exista una *actitud* favorable tanto de los responsables del entrenamiento así como de los que tienen que llevar a cabo su ejecución, hablando de representantes y gerentes; se enfrentaran a las repercusiones de las barreras de comunicación y con ello al fracaso en las prácticas e inoperatividad de los cursos de capacitación y programas tendientes al mejoramiento del desempeño laboral.

### **2.3 Entrenamiento, comunicación ó información en el diseño de la planeación de objetivos**

Cada inicio de año, *MSD* asigna los objetivos que debe cumplir cada una de las zonas bajo la responsabilidad del representante médico. El gerente de ventas se encarga de evaluar los parámetros bajo los cuales debe trabajar el visitador médico.

Estos parámetros se miden bajo los conceptos de un programa denominado *My PMP (performance, Management progress)*, término utilizado por *MSD* para definir los progresos en la gestión del rendimiento. El programa se basa en dos factores primordiales: *desempeño* y *desarrollo*.

*My PMP*, es una herramienta que permite administrar tanto el *desempeño* como el *desarrollo* profesional de sus colaboradores dentro de la empresa, impulsando la efectividad en cada uno de sus rubros para así lograr el cumplimiento de metas en tiempo y forma.

El *desempeño* son los objetivos a lograr hablando de los ingresos económicos por venta anual. El *desarrollo*, es la forma en que se hará de acuerdo con parámetro de *actitud* que *MSD* establece para que se pueda contribuir con el resultado esperado. El concepto de *actitud*, se instituye bajo los *comportamientos de líder* y abarca lo siguiente:

*Responsabilidad compartida, trabajo en equipo, escuchar y aprender, comparación de las mejores prácticas, capacitación y desarrollo de otras personas e integridad en los negocios.*

El gerente de distrito establece los objetivos de *desempeño* en los que debe trabajar su colaborador, mientras que el representante médico plantea los parámetros de *desarrollo* que debe trabajar. Es decir, debe encontrar las áreas de

oportunidad de acuerdo con la *actitud* que él considera pertinente como punto a mejorar.

Como *MY PMP*, es un programa anualizado, durante junio ó julio de cada año se lleva a cabo una revisión para conocer el progreso de los resultados obtenidos hasta esa etapa, mediante el *Feed Back*, que no es mas que la información de resultados del representante médico. El gerente de distrito informa de los avances en el *desempeño* y califica los aspectos de *desarrollo* y *habilidades* que se detectaron de acuerdo con su criterio, durante el trabajo en campo con el representante médico.

En el mejor de los casos, la visita médica que realiza un gerente junto a su representante para observar estilos y formas de trabajo es de un día al mes. Pero hay quienes llegan a retrasar esa visita cada dos, tres o hasta seis meses inhabilitando todo *proceso de comunicación, capacitación y desarrollo* para la mejora continua.

Para establecer una meta de *objetivos de desempeño* no hay nada que tratar ya que los números se establecen por la empresa, así haya oposición por parte del vendedor deben cumplirse, de lo contrario estaría en riesgo el incremento en salario del siguiente año, retribuciones económicas de algunos conceptos e incluso hasta el término de la relación laboral.

En los *objetivos de desarrollo* el colaborador puede establecer como área de oportunidad cualquiera de los conceptos de *comportamiento de líder*, que puede ser acertada o no, siempre y cuando exista una verdadera retroalimentación como tal entre gerente y representante médico.

Un ejemplo puede ser cuando el vendedor toma como área de oportunidad el trabajo en equipo para mejorar la comunicación abierta entre colegas y los procesos de las relaciones humanas; cuando en realidad adolece en saber *escuchar* y *aprender* para reunir información y detectar las necesidades del

cliente. Esta habilidad puede ser detectada cuando existe una comunicación real entre gerente y subordinado.

Toda vez que éste es un sistema de diagnóstico que tiene la organización para sus empleados, es conveniente conocer si el gerente también ha logrado identificar bajo que parámetros podrá conducirse para tomar decisiones, planificar sus objetivos y de la misma manera transmitir la información y conocimientos a sus subordinados.



Para conocer si realmente existe esa identificación de la que se hablo en el párrafo anterior, se describe en este trabajo un reporte de "My PMP" correspondiente a un gerente de distrito de quien se omite el nombre. *Figura 2.4.* La información se envió por correo electrónico a uno de sus representantes para que lo tomara como referencia al momento de elaborar su planeación para el periodo junio-julio del 2010. Mismo que no se realizo por la incorporación administrativa de los laboratorios farmacéuticos *Schering Plough S.A. de C.V.*

En él se describen tres apartados. El primero habla de los *objetivos de desempeño*. El segundo se fundamenta por aspectos financieros que debe

manejar en instituciones de gobierno. Ambas descansan en los *comportamientos de líder (desarrollo)*, para cumplir su cometido y el tercero, se enfoca a la *gestión de personas*. Estos dos últimos son para uso exclusivo del gerente y no tienen función en la actividad del colaborador.

El apartado correspondiente a *objetivos de desarrollo* no se presentó por parte del gerente, siendo que es esencial en el documento de *MY PMP* del representante de ventas. En él se describen las *habilidades* personales de cómo obtendrá los resultados que requiere por objetivo de venta.


La intención del gerente es buena al solicitar a su colaborador que tomara como referencia su reporte para establecer objetivos en su plan de acción. Sin embargo no tuvo la precaución de poder orientar a su colaborador de una manera más adecuada sobre las necesidades y características del documento para su planeación correspondiente.

La copia fiel de éste documento se detalla a continuación:

Figura 2.4

Merck & Co., Inc.

---

**Performance Plan** 

---

**Employee Information**

Código 53078959  
E-mail

**District Manager**

División President - Merck & Co Inc	Supervisor
Ubicación Field Force Mexico	Grade C
País MEX	

---

**Performance Plan: myPMP 2010**

Planning period 2010	Status Establecimiento de objetivos
Valid from - to 01/01/2010 - 31/12/2010	

**Objetivo de desempeño** **Weight**

Customer - Become the most trusted industry leader in delivering value to customers, including patients."	50,00%
---	--------

Cumplimiento al 100% de los resultados establecidos en el scorecard del distrito tanto en valores como en prescripciones para todas las franquicias de la unidad. Hipertensión, Colesterol y Diabetes, en alineacion con KPI's definidos.  
Marker Share  
Indice de Evolución.

**Cómo lograrlo** Todas las actividades deberán lrealizarse de acuerdo a los comportamientos de liderazgo de MSD:  
-Tomar decisiones rápidas y disciplinadas.  
-Foco en el cliente.  
-Actuar con coraje y pasión.  
-Lograr resultados.  
-Colaborar.  
-Construir talento.  
-Demostrar ética e integridad.

Las métricas a utilizar son:

- Retroalimentación de jefe directo, pares, reportes y personas relacionadas.
- Guiar con el ejemplo alineado a los estándares de liderazgo.



## Performance Plan



### Financial-Maximize Shareholder Value 20,00%

Cobertura al 100% de cuota de las tres franquicias además de lograr los objetivos de venta en el ISSSTE, específicamente: Januvia y Zintrepid. Asegurar el control de gastos directos a cargo, no debiendo superar el monto asignado.

Hipertensión.  
Colesterol.  
Diabetes.  
Total.

**Cómo lograrlo** Todas las actividades deberán llevarse a cabo de acuerdo a los comportamientos esperados de liderazgo de MSD:

- Tomar decisiones rápidas y disciplinadas.
- Foco en el cliente
- Actuar con coraje y pasión.
- Lograr resultados.
- Colaborar.
- Construir talento.
- Demostrar ética e integridad

Las métricas a utilizar:

- Retroalimentación de jefe directo, pares y reportes, así como de personas relacionadas.
- guiar con ejemplo de comportamientos alineados con los estándares de liderazgo.

### "Internal Business Drivers-Sustain momentum/Become one company/Position for acceleration and breakthrough phases" 10,00%

Lograr los estándares de visita médica establecidos:

Promedio  
Cobertura  
Frecuencia  
Secuencia

**Cómo lograrlo** Todas las actividades deberán llevarse a cabo en línea con los comportamientos esperados de liderazgo de MSD:

- Tomar decisiones rápidas y disciplinadas
- Foco en el cliente
- Actuar con coraje y pasión
- Lograr resultados
- Colaborar
- Construir talento
- Demostrar ética e integridad.

Las métricas a utilizar son:

- Retroalimentación de jefe directo, pares, reportes y personas relacionadas.
- Ejemplos tangibles de comportamientos alineados con los estándares de liderazgo.

Objetivo de gestión de personas	Weight
---------------------------------	--------

" Culture- Create a high performance organization "	10,00%
---	--------

Lograr los objetivos en la encuesta de cultura, establecidos por la subsidiaria.  
Incrementar nuestro enfoque al cliente, toma de decisiones, coraje y pasión, a través de dar soporte al equipo en el diseño y la implementación en tiempo de los planes enfocándonos en:

- Comentarios de nuestros clientes y recomendaciones que permitan los cambios necesarios.
- Tomar en cuenta la opinión de nuestros clientes, para que influyan en nuestras decisiones.
- Incorporar los intereses de nuestros clientes en nuestras decisiones.
- Delegar la autoridad a aquellas personas que puedan actuar por sí mismas.
- Facilitar la toma de decisiones.
- Siendo flexibles.
- Motivando un ambiente de apertura para la comunicación abierta.

Compromiso de los empleados:

Incrementar compromiso de mi equipo directo implementando acciones para asegurar la retención de talento clave y motivarlos a ir más allá de sus expectativas.

Lograr los objetivos de entrenamiento y seguridad.

**Cómo lograrlo** Clarificando expectativas, inspirando un alto desempeño y haciéndolos responsables de los resultados.  
Alineando los objetivos del distrito con los de la región y de la unidad de negocios.  
Siendo un modelo de los comportamientos de liderazgo de MSD en el trabajo diario ofreciendo retroalimentación del desempeño y seleccionando talento en las contrataciones.  
Permitir la transformación apoyando las iniciativas claves de la compañía, comunicando en tiempo y forma a mis reportes directos.  
Desarrollar a los reportes directos con las herramientas necesarias para la ejecución de las estrategias.

La definición de conceptos es conocida generalmente por el representante médico de no ser así se enfrenta a una barrera de comunicación. El documento contiene buenos deseos por la *actitud* positiva del gerente, pero adolece de una planeación a corto, mediano o largo plazo, así como de un plan de acción que sea breve, útil y eficaz orientado a resultados.

El *proceso de comunicación* en el establecimiento de la planeación de objetivos es fundamental debido a que tiene repercusión en la claridad de los conceptos que se utilizan. En una verdadera retroalimentación por parte del subordinado y gerente en el fortalecimiento de las *habilidades* que este último requiere que desarrolle su representante así como las *actitudes* y acciones que orienten la efectividad del desempeño.

Así como se presento el reporte *My PMP* de un gerente también es necesario conocer el detalle de un plan de prioridades y estrategias elaborado para el periodo Abril-Junio 2010, por un grupo de doce representantes pertenecientes a un mismo distrito de ventas.

Debido a la integración de procesos administrativos entre las compañías *MSD* y *Schering Plough S.A. de C.V.*, actualmente en 2010, no se cuenta con un reporte *My PMP* del representante de ventas. Pero se recuperó un documento donde se diseña un plan de acción para tres productos y que se divide en dos secciones cada uno. Este reporte se obtuvo en copia y fue transcrito por el sustentante por ser poco legible. *Figura 2.5*

Figura 2.5

**Prioridades estratégicas Diabetes 2010.**

Listado de Tácticas y Actividades que se consideran clave para este trimestre	Prioridad 1	Prioridad 2	Prioridad 3	Prioridad 4
	Incrementar MS e I.E.	Posicionar Januvia / Janumet como terapia base	Trabajo en ISSSTE/GOB.	Conquistar médicos que recetan sulfonilureas
<b>Visita Médica</b>	-Conocer universo médico -Dar mensajes clave -Cumplir estándares	-Venta comparada -Dar mensajes promocionales	4 médicos diarios en ISSSTE	Venta comparada
<b>EMC</b>	3 mesas redondas/talleres con médicos potenciales	Speaker, alinear ponencia a terapia base, programa "la Diabetes cambio mi vida"	-Mesa redonda -Sesión hospitalaria	EMC con enfoque en comparación de terapias
<b>Targeting y Segmentación</b>	Selección de universo médico adecuado	Segmentar al médico en: -Prescribir -Agregar -Cambiar	Identificar médicos clave	Identificar médicos que prefieren sulfonilureas
<b>M. M.</b>	-Dirigir médicos TOP -Coordinar entrega entre fuerzas	Orientación con base en targeting		Plan agresivo con médicos TOP
<b>PAP/SIGUE</b>	Identificar médicos top que usan programas	Implementación del programa		Implementar programa
<b>Farmacias</b>	Que los farmacéuticos conozcan y den buena atención con PAP	Verificar inventarios en farmacias importantes	Existencias y licitaciones	

**Plan de acción Abril-Junio Diabetes 2010.**

QUÉ Actividad/Táctica	QUIÉN Resp.	CUANDO Fecha	CÓMO Notas	RESULTADO A desarrollar al terminar el trimestre
<b>Validar fichero médico</b>	Todos los representantes	1er ciclo	Validando perfil médico y actualizando registro	
<b>Mesas redondas</b>	Representante	Mínimo 1 por ciclo	-Médicos target y gobierno (ISSSTE) -Speaker con enfoque al perfil de los médicos invitados	
<b>Targeting</b>	Representante	Ciclo 1 con monitoreo mensual	Revisión mensual de auditorías	
<b>Implementación de programas de apego PAP/SIGUE</b>	Representante	Ciclo 1 con monitoreo mensual en consultorio y farmacia	-Trabajo con médicos TOP/PAP -Asegurar conocimiento de programas en farmacias	
<b>Promoción en ISSSTE</b>	Representante	Diario	-4 médicos por día -Trabajo con médicos clave -EMC fuera del hospital	
<b>Optimizar muestra médica</b>	Representante	Durante los tres ciclos	Con base al audith y conocimiento del médico	

## Prioridades estratégicas Colesterol 2010.

Listado de Tácticas y Actividades que se consideran clave para este trimestre	Prioridad 1	Prioridad 2	Prioridad 3	Prioridad 4
	Retomar el crecimiento con Vytorin, logrando IE mayor a 100	Alcanzar el liderato en recetas para la inhibición dual	Desplazamiento diario de la clave 4025	Posicionar a Cordaptive como la mejor terapia en el control integral de lípidos
<b>Cumplimiento de Estándares</b>	Administración adecuada de la frecuencia y la cobertura (CV1, CV2, CV3)	Mantener la cobertura de estándares de forma continua	Impactar 4 médicos diarios con promoción agresiva	Mantener la cobertura de estándares de forma continua
<b>Mensajes clave</b>	Asegurar una secuencia en la respuesta del médico a estos mensajes por las fuerzas espejo	Incrementar la base de recetas a través de ambas marcas con venta comparada	Destacar la eficacia superior a estatinas y la rapidez de acción	Asegurar el tiempo adecuado en cada contacto para mensajes clave
<b>Targeting</b>	Plan de trabajo enfocado y priorizado a médicos TOP	Revisar frecuentemente auditorías para respetar lealtad a cada marca	Impactar a los prescriptores clave de cada servicio (mañana y tarde)	Identificar a los prescriptores tempranos con historias de éxito
<b>EMC</b>	Enfatizar objetivo primario en LDL y resaltar la superioridad de Vytorin	Buscar el beneficio del impacto generado por eventos de MKT	Participación en las sesiones de los servicios y mesas redondas con influencia	Mesas redondas compartiendo las experiencias clínicas
<b>Programas especiales</b>	Correcta implementación de PAP con audiencias elegidas	Involucrar clientes clave y difundir actividades "CLCC"	No aplica	Relanzamiento programado por MKT
<b>Trabajo en instituciones</b>	Impulsar la prescripción en el ISSSTE a través de la experiencia en consulta privada (médicos leales)	No aplica	Asegurar la adquisición de Zintrepid	No aplica

## Plan de acción Abril-Junio Colesterol 2010.

QUÉ Actividad/Táctica	QUIEN Resp.	CUÁNDO Fecha	CÓMO Notas	RESULTADO A desarrollar al terminar el trimestre
Validación de fichero médico y elaboración de plan de trabajo	Cada representante del Distrito	Del 5 de Abril al 03 de Mayo	Llenando los perfiles en Teams respecto a la información de cada visita	
Apegándonos a las estrategias de MKT y al manejo de los materiales	Cada representante del Distrito	A partir del 5 de Abril y de manera constante	Identificando los mensajes clave en el material empleado	
Valoración periódica de las auditorías y los ajustes necesarios en el fichero	Cada representante del Distrito	A partir del 5 de Abril y de manera constante	Revalorando la posición dentro de las auditorías	
Apegándonos a compliance en la realización de EMC	Todos	Durante el trimestre en curso	Vigilando la correcta implementación de la logística	
Asegurar la entrega adecuada de las tarjetas a médicos convencidos del programa	Todos	A partir del 5 de Abril y durante todo el año	Identificando a los médicos que compraron el beneficio de los programas	
Realizar un plan de trabajo que asegure llegar a los médicos clave de los diferentes servicios mañana y tarde	Todos	A partir del 5 de Abril y durante todo el año	En coordinación con las líneas espejo	

## Prioridades estratégicas Hipertensión 2010.

Listado de Tácticas y Actividades que se consideran clave para este trimestre	Prioridad 1	Prioridad 2	Prioridad 3	Prioridad 4
Identificar los médicos primeros quintiles altamente prescriptores (leales, conquer)	Consolidar los universos médicos	Definir las revisitas	Revisar auditorias	Identificar redes de influencia
Posicionar hyzaar y cazaar estándar oro aplicar plan Top 5 en médicos leales	Identificar de acuerdo con la auditoria médicos TOP Hipertensión	Posicionar la marca y diferenciarlo genéricos	Promover las dosis óptimas	Seguimiento estrecho TOP 5
Aplicar EMC a las redes de médicos especialistas y generales	Identificar el posicionamiento y necesidades de la audiencia y clasificarlos para PAP, TOP 5, Speaker, etc.	EMC en cascada para especialistas y médicos generales	Hacer el club PAP	Consolidar base de Speaker
Canalizar las recetas a las farmacias clave	Estrechar la relación con jefes de farmacia y monitorearlas	Actualización de información en cuanto a programas	Concientización excitar cambio de receta	Revisar stocks y desplazamientos
Desplazar y monitorizar clave hzr y cza e incluir en cuadros básicos independientes	Promover la clave en todos los servicios	Hacer relación con directores y jefes de abastecimiento	Pendiente de subrogaciones	Monitorear fechas de concertación y licitaciones
Trabajar con instituciones Pemex, médicos banco y aseguradoras	Detectar grupos de médicos	Detectar sus necesidades	Promover EMC para ellos	Conocer el proceso de inclusión de medicamentos
Identificar y monitorear médicos PAP	Seleccionar adecuadamente médicos PAP	Hacer club médicos PAP	Monitorear el programa PAP	Informar al médico sobre su avance

## Plan de acción Abril-Junio Hipertensión 2010.

QUÉ Actividad/Táctica	QUIÉN Resp.	CUÁNDO Fecha	CÓMO Notas	RESULTADO A desarrollar al terminar el trimestre
Validar durante la primer visita la información de los médicos audhit	Cada representante	1ª visita	Durante la visita validara perfil e ir actualizando registro	
Revisar auditoria audhit estratificar médicos leales conquer, programa TOP 5, PAP 1+1, médicos de banco y Pemex	Cada representante	1ª visita	Revisión de auditorias actualizadas	
Identificar speaker y hacer revisión en Pem. Correspondiente	Cada representante y Gerente del Distrito	1ª visita	Dar de alta en Pem. Recoger cartas compromiso	
Promover EMC con líderes de opinión y sus redes	Cada representante	Una reunión bimestral a partir de la primer visita	Convocar a los médicos de la red con su líder de opinión	
Estrechar la relación con los jefes de farmacia para evitar cambio de recetas por el genérico	Cada representante	A partir primer visita y concluir el año	Explicando beneficios de la sal original y el PAP	
Promover el desplazamiento de la clave en hospital e incluirlo en cuadros básicos	Cada representante y Gerencia Gobierno	1ª visita y en las licitaciones	Visitando a los médicos especialistas de gobierno y jefes de compra y adquisiciones	

El reporte se solicitó en marzo del 2010 a petición del área de entrenamiento y su función primordial fue que el representante de ventas diera a conocer cuáles serían las acciones a desarrollar para cubrir los objetivos de ventas con cada uno de sus productos. El primero se define por *prioridades y estrategias (2010)* y el segundo como *plan de acción Abril-Junio* del mismo año.

Al término de la planeación, el grupo de representantes que se divide geográficamente en Aguascalientes, Querétaro y San Luis Potosí, obtiene el compromiso de cumplir setenta y ocho "prioridades" realizando dieciocho "acciones". El número de prioridades y acciones asume el riesgo de quedar sin efecto por la cantidad de compromisos descritos.

Al considerar que el grupo de representantes pertenecen a contextos geográficos e intereses diferentes por el tipo de productos que oferta cada vendedor, es prudente conocer si las mismas prácticas podrían aplicar a los mercados donde desarrollan sus actividades. Es necesario resaltar que el número de prioridades y acciones excede lo que en una planeación efectiva podría considerarse productivo.

Asimismo, a partir de la importancia de una verdadera comunicación en el diseño de la planeación de objetivos se planteó a los colaboradores de la muestra de opinión, la pregunta sobre la existencia de una retroalimentación en el diseño de la misma y se concluyó que seis de ellos niegan este proceso. Mientras que los dos participantes restantes opinaron lo contrario. No obstante, estos últimos enfatizaron que el diseño de la planeación se basa en el resultado de la venta más que en el desarrollo profesional de los empleados.

## 2.4 La comunicación, evaluación y retroalimentación en el entrenamiento

La finalidad del entrenamiento en *MSD* así como en cualquiera otra empresa es mantener *estándares* de calidad en el personal que desempeña sus funciones dentro de la misma, repercutiendo favorablemente en las actividades diarias del empleado así como del grupo o área donde se interrelaciona. No sólo en el trabajo se requiere de un entrenador que ayude a generar lo mejor de cada quien, ya que hay actividades en la vida que requieren de uno.

Varios vendedores podrán entender que están recibiendo un entrenamiento adecuado a las circunstancias y procesos que están viviendo dentro de una compañía sin considerar si es efectivo o no de acuerdo con el contexto. Por una parte, el entrenador necesita conocer cuál ha sido el desempeño del empleado en un periodo de tiempo determinado y los resultados del colaborador indicarán si la capacitación ha sido la adecuada.

A través de un proceso de evaluación se puede conocer la efectividad de las personas, además de establecer si el proceso de entrenamiento ha sido el adecuado o si debe cambiar en alguna dirección para mejorar su rendimiento. La evaluación también puede contribuir al desarrollo profesional del empleado en términos laborales, económicos y familiares.

La revisión de desempeño se puede considerar como una de las responsabilidades más importantes del gerente o entrenador por su trascendencia en la detección de mejora en las diferentes áreas de oportunidad que presenta el subordinado. Además de poder establecer un buen clima de entendimiento entre la empresa, el supervisor y el empleado.

Muchas de las revisiones llegan a ser molestas para los colaboradores por no tener la oportunidad de retroalimentar sus puntos de vista y considerar que la evaluación de desempeño es una calificación que se otorga de acuerdo con la percepción del gerente. Muy a menudo, se puede pensar que es *actitud*, sin

embargo, también se establece la empatía que pudiera tener el gerente hacia su subordinado y viceversa.

De acuerdo con pláticas entre colaboradores sobre el tema en cuestión, determinan que no existe una revisión periódica sobre avances de *desempeño*, *desarrollo* y *habilidades* en sus personas, lo que impide brindar una continuidad a las estrategias, siempre y cuando existan, planteadas por los supervisores. Esto genera que cada uno aplique sus *habilidades* lo mejor posible para lograr la efectividad en su trabajo.

Es de interés para cada uno de los representantes de ventas saber donde se encuentran con respecto a ésta apreciación y aunque muchas ocasiones no estén de acuerdo, es un instrumento que puede ayudar a obtener una buena retroalimentación entre las partes que intervienen en el *proceso de comunicación*.

Para realizar una evaluación al empleado es prudente conocer si existe una comunicación real entre gerente y representante. Al mismo tiempo considerar si la evaluación es efectiva por los parámetros de retroalimentación entre los involucrados. Al considerar lo anterior, la muestra de opinión continúa proporcionando información sobre la forma en que percibe el colaborador tales acciones.

Para conocer el tipo de comunicación gerente-empleado, la efectividad del proceso de evaluación y la retroalimentación se desarrolló las siguientes preguntas:



**¿La comunicación que existe con el gerente, consideras es la adecuada?**

De 8 participantes, 2 están de acuerdo.

Quienes respondieron que no, argumentaron lo siguiente:

***“La frecuencia y el medio no son los adecuados, en ocasiones una llamada telefónica es de mayor utilidad que un correo electrónico, cuando el informe es de percepción y no queda muy claro el concepto”.***

***“Siempre está ocupado”.***

***“Le falta experiencia”.***

***“Debería ser un tanto más personal y no cien por ciento laboral”.***

***“Considero se enfoca más en enviar correos informativos que mantener comunicación de dos vías”.***

***“Porque no existe una relación de confianza”.***

**¿La forma en que el gerente te comunica los conocimientos de productos, objetivos, técnicas de ventas; son los adecuados?**

De 8 participantes, 5 están de acuerdo.

**¿Al momento de recibir retroalimentación por parte de tu gerente, éste se preocupa por desarrollar tus *habilidades*?, ejemplo: ¿cómo mejorar tu técnica de venta, la presentación de los productos ante el médico, la expresión oral al momento de presentar un producto?**

De 8 participantes, 5 están de acuerdo.

**¿El gerente se preocupa por tener una retroalimentación constante con tu persona, es decir, también escucha tus opiniones, forma de pensar y acepta tus comentarios?**

De 8 participantes, 4 están de acuerdo.

**¿La información que recibes por parte de la empresa a través de tu correo electrónico, consideras que es una buena forma de mantenerte comunicado, es adecuada o es inoperante para tus actividades?**

Las respuestas fueron las siguientes:

***"La información por correo electrónico es necesaria para mantenernos informados, debido a la gran cantidad de personal, sin embargo, en ocasiones resulta deficiente por no conocer la terminología y se tiene percepciones diferentes a las que se quiere transmitir".***

***"Es la adecuada, tiene un portal bastante completo y funcional".***

***"Sobresaturada".***

***"Es saturada y llena de formatos, parece cada vez más burocrático"***

***"Es la adecuada".***

***"Buena para mantenernos informados".***

***"Está saturada".***

***"Está sobresaturada".***

Como resultado de ésta muestra de opinión se puede considerar que el entorno de la comunicación entre gerente y representante médico no es el adecuado. Aunque pudieran existir algunas contradicciones cuando el representante considera que la forma en que se transmite la información de *habilidades y conocimiento* es la correcta.

En cuanto a la retroalimentación que recibe el representante médico se observa un equilibrio entre quienes no aprueban el proceso y los que si están de acuerdo con la forma de obtener un intercambio de información. Al mismo tiempo de que

su gerente se encuentra abierto a la recepción de comentarios y formas de pensar de sus colaboradores en ambas partes.

## **2.5 El entrenador, mediador del alto desempeño**

Cuantas veces no se ha escuchado que para trabajar más hay que estar motivado y vinculamos la motivación con el dinero, pero si éste llega en aumentos mínimos ya no resultó tan satisfactorio, lo que implica trabajar más para ganar más sin la motivación correspondiente.

Investigaciones han demostrado que la seguridad en el empleo, las prestaciones y los beneficios que éste proporciona en la calidad de vida de las personas es una de las prioridades más altas que el individuo expresa como un motivador interno. Ordenar a alguien que se motive en el trabajo adquiere un significado de manipulación sin resultado alguno.

Sin negar que en algunas circunstancias el trabajo pueda ser gratificante no se puede pensar que todo el mundo opine lo mismo. Sin embargo, la motivación es un elemento necesario para lograr el alto rendimiento.

El empleado manifiesta una conducta que determina su personalidad, pero condicionado por su ambiente cultural y su medio social donde éste se desenvuelve. Hablando concretamente de *MSD*, el empleado podrá estar motivado para realizar sus funciones pero si la organización limita sus expectativas su motivación no servirá de nada.

En consecuencia, uno de tantos elementos en crear y mantener la motivación del subordinado para obtener de sí el óptimo desempeño es el entrenador, que a través de un efectivo *proceso de comunicación* debe mantener una relación de

confianza y armonía que sensibilice las expectativas motivacionales del representante y que a su vez dé cumplimiento a los objetivos preestablecidos.

La *actitud* es un precursor de la motivación y su sustentabilidad depende del reforzamiento adecuado del *proceso de comunicación*. Pero si un elemento falla el resultado podría ser afectado. Remitiendo de nueva cuenta a la muestra de opinión se planteó la siguiente pregunta a los colaboradores:

**¿Consideras que el gerente trabaja sobre tu *actitud* en el trabajo que desempeñas?**

De 8 participantes, 4 están de acuerdo.

Al solicitar reafirmaran sus comentarios plantearon lo siguiente:

***“Solo busca justificar su trabajo”.***

***“No sale”.***

***“No tiene la capacidad de identificar estados de ánimo o sólo le interesan los números”.***

***“En realidad lo importante es el número a obtener de resultado”.***

***“El hecho de pertenecer a una gran empresa y darle el valor que corresponde y la responsabilidad son argumentos sobre los que se tiene actitud positiva”.***

***“Siempre es importante que el trabajador y toda persona muestre una actitud positiva”.***

A pesar de que el número de colaboradores que participaron en la muestra de opinión es reducido, se puede establecer una idea de las apreciaciones que los empleados tienen sobre conceptos que se tratan en las actividades diarias de su trabajo, pero que se vuelven rutinarios y sin atención.

La pregunta que se plantea en el trabajo de *actitud* del gerente de ventas sobre el representante médico demuestra una vez más las características de una *actitud* no muy favorable del colaborador hacia su gerente. Mientras que los participantes que mencionan estar de acuerdo ofrecen una descripción de su concepto sobre la *actitud*, más no de lo que logran percibir en la relación laboral.



En éste capítulo se ha descrito cómo se proporciona entrenamiento al visitador médico así como la condición en que se proponen los objetivos para la cobertura de metas y su retroalimentación. Las formas se pueden considerar no adecuadas. Por una parte, la primera proporciona un entrenamiento utilizando códigos no apropiados creando confusión y diversidad en la conceptualización de los términos con un enfoque autocrático. La segunda, deja en libertad las decisiones para construir un plan de objetivos de desempeño sin la propuesta de acciones contundentes para la efectividad.

Por un lado se encuentra el jefe quien controla y sabe lo que ha pedido, pero si el subordinado está carente de motivación y además existe una barrera de comunicación al no entender lo que se habla, muy probablemente no se obtendrán los resultados esperados. Por el otro, el empleado que disfruta de libertad en la toma de decisiones puede actuar de algún modo que ponga en riesgo la *productividad* y en el peor de los casos, su estabilidad laboral.

El dar órdenes y recibirlas es un *rol* en el que constantemente se enfrenta el ser humano en las relaciones sociales y dentro de una organización es un elemento que no difiere y mantiene sus mismas características. Entrenamiento como gerente buscan la persuasión del representante médico. Al plantear su idea intentan convencer que es buena, pero finalmente se hace lo que ellos desean y no hay aportes por parte del empleado.

Ahora bien, dejar al empleado que haga lo que cree pertinente le brinda la posibilidad de tener libertad de ejecutar su trabajo como mejor considere y al gerente, como se observó en la muestra de opinión, le da la oportunidad para dedicarse a otros deberes. El gerente aún siendo quien tiene que rendir cuentas a los directivos de la empresa, puede no asumir su responsabilidad y el representante de ventas mantendrá un desempeño carente de toda expectativa debido a su falta de *conocimiento* de muchos aspectos de la tarea.

Para concluir y dar inicio a las conclusiones y propuestas en el siguiente capítulo, es prudente comentar que la esencia del entrenamiento es poder descubrir el potencial de cada uno de los colaboradores para maximizar su óptimo desempeño desbloqueando sus *habilidades* mediante una continua retroalimentación y acercamiento constante en la ejecución de sus actividades.

En éste proceso se requiere de la participación de todas las partes involucradas. Tanto entrenamiento, gerente de ventas y representante médico. Deben actuar en armonía mediante una efectiva línea de comunicación que le permita al trabajador tener la participación y responsabilidad de sus acciones mediante la delegación de funciones dirigidas y orientadas a resultados.

El entrenador, mediante las más altas cualidades como la empatía, la integridad, la imparcialidad, así como el poder ver a sus subordinados como una parte fundamental en el crecimiento de la empresa y de su entorno debe propiciar la motivación del empleado para convertir una acción real de alto desempeño a

través de una comunicación abierta, expectativa carente de intención, de acuerdo con lo que hasta el momento se ha desarrollado en éste segundo capítulo de donde derivan las propuestas y conclusiones que se presentan a continuación.

### **3. METAS Y OBJETIVOS DEL ENTRENAMIENTO**

#### **3.1 La comunicación y el entrenamiento para la autonomía del alto desempeño**

El departamento de entrenamiento debe considerar, como encargado de planear y desarrollar las estrategias de capacitación así como de la implementación de planes y programas dirigidos a la formación profesional de la fuerza de ventas de *MSD*; la importancia del *Proceso de comunicación*, mismo que no debe ser visto como un proceso aislado, por el contrario; todo hecho de comunicación debe ser examinado como parte del contexto donde se está desarrollando.

Es decir, al momento de realizar un plan de capacitación se desarrolla bajo ciertas expectativas del entrenador, quien da por hecho que los conceptos y mensajes que utiliza en su presentación son bien conocidos por quien recibe la capacitación. No considera el perfil formativo de las personas a las cuales va dirigido el mencionado programa.

Un ejemplo de lo expresado hasta el momento es el curso de entrenamiento de *Feed Back*, desarrollado en el capítulo anterior y que se dirige al representante de ventas, mismo que se encuentra familiarizado con el concepto más no con el significado. Por consiguiente: "si el mensaje no logró impactar al receptor, de nada sirvió enviarlo".<sup>30</sup>

---

<sup>30</sup> Ricardo Homs Quiroga, *op. cit.*, p.49.

La comunicación puede mejorar el camino hacia el éxito, pero si la calidad es mala, es probable que los resultados sean decepcionantes. Es el caso de la diversidad de ideas que tienen los participantes de la muestra de opinión sobre el concepto de *Feed Back* o retroalimentación, término que han empleado no menos de cinco años, sin tener claro una definición de lo que en realidad significa dentro del proceso mismo de la comunicación.

Por supuesto no se trata de poner en tela de juicio la capacidad intelectual y *habilidad* de entrenador, gerente y vendedor, pero al parecer existen situaciones en las cuales una parte entiende perfectamente a la otra y sin embargo no están de acuerdo con el manejo de algunos conceptos.

Es por ello que se requiere enfatizar el uso adecuado de la comunicación para mejorar sus *habilidades* e incrementar su eficacia. No obstante, el entrenador no es el remedio para todo, debido a que se requiere de la colaboración de los grupos que interactúan en su trabajo, es decir; gerentes y representantes.

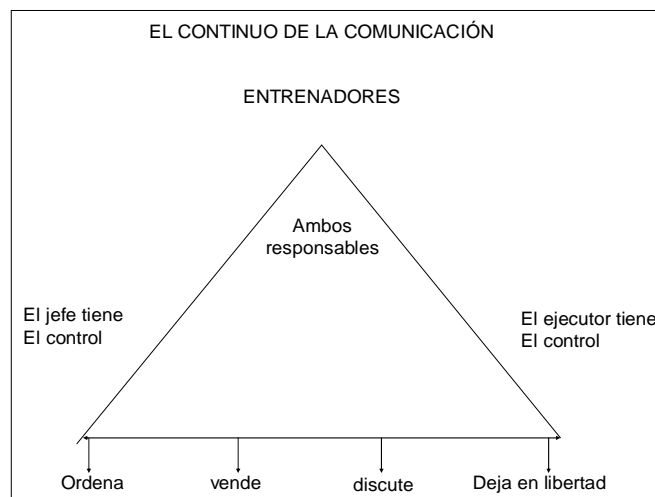
El entrenador, gerente y representante deben mantener una relación cordial, donde el proceso de comunicación sea el precursor de una correspondencia de confianza, seguridad, esfuerzo y presión mínima para las partes involucradas donde se propicie además, un nuevo enfoque en el prototipo de entrenamiento que actualmente ejecutan.

Esto exigirá las más altas cualidades de empatía, integridad e imparcialidad, así como ver a su personal de un modo distinto, es decir, como un colaborador que puede dar de sí lo mejor para el logro de resultados más profesionales. El empleado no solamente debe ser alentado a tomar decisiones, sino también preparado para niveles superiores de conciencia y responsabilidad para convertir su desempeño en una acción efectiva.



John Whitmore en su libro: *ENTRENANDO PARA EL DESEMPEÑO EMPRESARIAL*<sup>31</sup> abrevia el esquema de la continuidad de la comunicación en el entrenamiento y propone que tanto el jefe como el ejecutor son responsables de éste proceso. Figura 3.1

Figura 3.1



Gran parte de los gerentes se pueden ubicar en cualquier punto intermedio de la escala pero el objetivo del entrenamiento se ubica en un plano distinto y combina las ventajas de ambos extremos sin riesgo para cualquiera de las partes. Por medio de las preguntas y respuestas, es decir, a través del *Feed Back* o retroalimentación, el gerente – entrenador sabe no sólo que acciones se propone realizar el empleado sino también de qué modo éste llegará a sus conclusiones.

<sup>31</sup> Whitmore, John, *Entrenando para el desempeño empresarial*. España, Editorial Paidós, 1ª Ed., 1995, p.23.

El representante de ventas no sólo es alentado a tomar “decisiones”, sino se prepara para tomar una mayor “responsabilidad” en las actividades que se le asignen. Estas dos cualidades son de vital importancia para alcanzar y sostener un nivel óptimo de desempeño. Los conceptos “decisiones” y “responsabilidad” indican toma de iniciativas en el desarrollo de acciones creativas y audaces para generar mejoras.

Los gerentes deben comprender que pueden capitalizar el trabajo de sus colaboradores cediendo responsabilidades en la toma de decisiones y procurando el intercambio de ideas mediante una comunicación sana y eficaz. De este modo los involucrados en el proceso pueden lograr el éxito a corto plazo. Llevar al empleado a aceptar su “responsabilidad” es un factor indispensable para el inicio de un entrenamiento efectivo que desde luego tendrá que ser flexible y adaptable para afrontar lo que sea en cualquiera circunstancia.

Es importante comenzar a delinear la parte final de nuestro trabajo sobre la relación "gerente-representante de ventas" como mediadores del alto desempeño. Aunque el departamento de entrenamiento es quien cimienta las bases del mismo, el gerente es quien tendrá que trabajar en conjunto con el subordinado para llevar a cabo el trabajo continuo y constituir el contexto del entrenamiento efectivo.

Es muy probable que durante el proceso de cambio se encuentren obstáculos difíciles de vencer pero las propuestas que plantea el sustentante, tiene la finalidad de contribuir en medida de lo posible en la obtención de una mejor *productividad* por parte del representante de ventas mediante una comunicación más estrecha con su gerente.

Los beneficios de estrechar la comunicación redundan en los siguientes beneficios:

- Brinda al gerente y al representante la oportunidad de crear los códigos correctos para la transmisión y recepción de la información y adecuarla al contexto donde se desarrolla el proceso de entrenamiento.
- Dar velocidad al proceso de comunicación entre la transmisión de un mensaje y su recepción.
- Permite la retroalimentación inmediata, es decir, podrá plantear y contestar preguntas que surjan en el momento.
- Lo más importante es la calidad personal y ver el lado humano de los involucrados en el proceso.

### **3.2 Liderazgo comunicacional para la competitividad y el compromiso**

Frecuentemente el término “gerente” podría considerarse como sinónimo de jefatura, administrador, controlador, facilitador; pero muy pocas veces como “líder”. Los conceptos anteriores a “líder”, implican que se trata de un individuo que se enfoca a seguir los procedimientos, normas y políticas de la organización. Donde no existe innovación y cuidado por la calidad en el trabajo ni expectativas profesionales propias ni desarrollo de sus colaboradores.

Sin embargo, la palabra liderazgo “constituye un proceso para alcanzar una *visión* y una *misión* valiosa mediante el involucramiento y el desarrollo integral de las personas y sus facultades humanas utilizando al máximo sus recursos con repercusiones positivas para la calidad global de vida”<sup>32</sup>

---

<sup>32</sup> L. Fernando Arias Galicia, Víctor Heredia Espinosa, *op. cit.*, p.205.

En este párrafo se retoman aspectos de la filosofía de vida de toda organización, misma que se describió en el primer capítulo de este trabajo. Los conceptos de *visión* y *misión* son considerados como principios ideológicos rectores en el comportamiento del personal y de la empresa. Un ejemplo de ello puede ser el conducirse con honestidad, objetividad, efectividad, calidad e interés en el desarrollo de las mejores prácticas; por mencionar algunos.

No obstante, no sólo es generar sus mejores prácticas y aptitudes hacia su persona y trabajo, sino que éste debe involucrar sus conocimientos hacia sus colaboradores para poder desarrollar las facultades del personal a su cargo. Ello tendrá como consecuencia que cada miembro se convierta en un líder.

De acuerdo con las características o cualidades que debe tener un líder, podemos enumerar las siguientes: “es imparcial”, “sabe escuchar”, “es receptivo”, “es consciente”, “se interesa”, “respalda”; se puede mencionar algunos conceptos adicionales, pero la importancia es proponer algunos conceptos sobre los que la gerencia tendría que trabajar para lograr un liderazgo efectivo en el grupo de representantes a su cargo.

Bien vale la pena plantear la pregunta sobre: ¿qué cualidades hacen efectivos a los líderes? Esta pregunta es difícil, al considerar que muchos líderes realizan su tarea sin esfuerzo, mientras que otros, como se observó en la muestra de opinión adolecen de las características necesarias para motivar a su grupo ya que parecen controlar por imposición, más que por persuasión.

Considerando que hay una gran diferencia entre quienes son líderes y quienes no lo son, Ronald B. Adler y Jeanne Marquardt Elmhorst,<sup>33</sup> presentan algunos

---

<sup>33</sup> Ronald B. Adler, Jeanne Marquardt Elmhorst, *op. cit.*, p.253.

enfoques que ayudarán a definir, cuál es el mejor perfil que debe cubrir un "líder" y en su caso presentar la propuesta como habilidades a desarrollar por parte de grupo gerencial que se desempeña actualmente en *MSD*.

Los autores definen el liderazgo desde diferentes perspectivas:

**Enfoque de los rasgos.-** Se fundamenta en la idea de que todos los dirigentes tienen características comunes que los llevan a ser eficaces como el atractivo físico, el trato social, el deseo por liderar, la originalidad y la inteligencia.

**Enfoque del estilo.-** Aquí se identifican tres estilos de administrar.

1. **Líderes autocráticos.** Usan el poder legítimo para coaccionar y premiar con el propósito de controlar a sus trabajadores.
2. **Líderes Democráticos.** Invitan a los empleados a contribuir en la toma de decisiones.
3. **Estilo de liderazgo laissez-faire.** El líder designado cede el poder de su puesto y convierte al grupo en un conjunto de dirigentes con facultades equitativas.

**Enfoques de las contingencias.-** considera que el mejor estilo de liderazgo es el que cambia de una situación a otra, es decir, son flexibles. En unas ocasiones se dirigen hacia el cumplimiento de tareas y otras veces va dirigido hacia las relaciones personales.

**Surgimiento de líderes.-** Son los designados por superiores y en muchos de los casos surgen de un conjunto. Pueden ser elegidos por integrantes de un grupo de manera formal o informal.

Uno de los enfoques que propone el sustentante como una alternativa de mantener el liderazgo es el planteado por Robert Blake y Jane Mouton quien describe en la "Parrilla de liderazgo"<sup>34</sup> que éste depende de la administración hábil de las tareas y de las relaciones entre los integrantes del conjunto. Es decir, la forma adecuada de ganar el liderazgo en un grupo es enfocar las habilidades y las acciones tanto a las tareas como a las personas.

El líder tiene que ser capaz de lograr los objetivos propuestos por la empresa a través de la creación de compromisos creados por los colaboradores por la vía del interés común, donde la base de todo se fundamente en la "responsabilidad", la toma de "decisiones" y las relaciones de confianza y respeto. La parrilla de liderazgo se determina por la mayor puntuación en las áreas de interés por las personas y por los resultados y en el caso de administración de equipo, se obtuvo la puntuación de 9.9 como se presenta en la Figura 3.2.

### *Parrilla de Liderazgo*

---

<sup>34</sup> *Ibid.*, p.254.

<p><b>MUCHO</b></p> <p><b>1.9 Administración club de campo</b> La consideración cuidadosa de las necesidades de las personas para satisfacer sus relaciones , lleva a un ambiente y ritmo laboral cómodo y amigable en la organización.</p>	<p><b>9.9 Administración de equipo</b> La ejecución del trabajo se debe al compromiso de las personas. La interdependencia por vía del "interés común" en el objetivo de la organización conduce a relaciones de confianza y respeto.</p>
<p><b>5.5 Administración a medio camino</b> El rendimiento adecuado de la organización, es posible gracias al equilibrio entre la necesidad de terminar el trabajo y la de mantener el estado de ánimo de las personas dentro de un nivel satisfactorio.</p>	
<p><b>1.1 Administración depauperada</b> Hacer el esfuerzo mínimo para terminar el trabajo . Es suficiente para seguir perteneciendo a la organización.</p> <p><b>POCO</b></p>	<p><b>9.1 Administración para plegarse a la autoridad</b> La eficiencia de las operaciones es el resultado de que las condiciones laborales se han arreglado de modo que los elementos humanos interfieren en grado mínimo.</p> <p><b>MUCHO</b></p>

El planteamiento que sustenta esta propuesta se fundamenta bajo dos parámetros. El primero se basa en los criterios que tienen los participantes de la muestra de opinión con respecto a su "líder", que en su caso es representado por el gerente de ventas, pero que en la realidad su función no es percibida como tal por su colaborador, al asignarle los adjetivos de "supervisor", "administrador", "entrenador", "gerente"; dejando fuera de contexto la palabra "líder".

El segundo se dirige a los colaboradores o representantes de ventas, quienes deben adquirir el compromiso profesional hacia el desarrollo de sus *conocimientos, habilidades y actitudes* en forma paralela con su líder con la finalidad de propiciar un mejor desempeño en sus actividades diarias y lograr la competitividad y alto rendimiento en *MSD*.

### 3.3 Perfil de alto desempeño

Hablando concretamente del área de ventas, encontrar a la persona que cubra el perfil adecuado con respecto a la función que desempeña el representante médico en *MSD*, requiere de la aprobación de ciertos filtros de contratación por parte de los diferentes departamentos involucrados. El primero de ellos es el gerente de distrito, quien apoyado en un documento de perfil de puestos, dirige su entrevista hacia los componentes de:

- Administración.-** Manejo del tiempo y priorización.
  - Fijación de metas y objetivos.
  - Planeación y programación del trabajo.
- Comunicación.-** Escuchar y organizar.
  - Proporcionando información clara.
  - Obteniendo información específica.
- Supervisión.-**
  - Entrenando y delegando.
  - Evaluando el desempeño de la gente.
  - Corrigiendo y aconsejando.
- Cognitivo.-**
  - Identificación y solución de problemas.
  - Toma de decisiones y ponderación de riesgos.
  - Pensamiento claro y juicio.

En el componente de comunicación, la entrevista enfoca cuatro estilos diferentes de comunicación: Los Empáticos, que su fortaleza se basan en escuchar. El Consejero o juicioso, genera dependencia del colaborador y el crítico, quien requiere de mucha información para tomar una decisión.

Una vez aprobado este filtro, la entrevista de perfil de puesto continúa con el gerente regional, director de división y concluyen en el área de recursos humanos para finalmente contratar al prospecto a representante de ventas. Citado lo anterior, es necesario contar con una herramienta que logre integrar los



componentes mencionados para que se le pueda dar continuidad a los elementos de esta técnica de entrevista en forma permanente.

Es decir, lo que propone el sustentante al describir bajo que condiciones se realiza la contratación del personal tiene la finalidad de crear una evaluación permanente que proporcione un soporte que brinde continuidad a los entrevistadores y especialmente al gerente, quien será su líder y entrenador a partir de su fecha de contratación, para trabajar en las áreas de oportunidad que se identificaron al momento de la entrevista.

Sabemos que no todas las personas tienen las mismas aptitudes para desempeñar un puesto determinado pero el componente de la entrevista logra identificar las personas más afines a la actividad para la cual será contratada. Es evidente que después de la contratación continúan los procesos de capacitación, habilidades y desarrollo, ¿pero por cuanto tiempo? Esta debe ser permanente hasta alcanzar los estándares de desempeño y bajo los siguientes parámetros propuestos:

Es preciso reafirmar cuál es la *filosofía (visión-misión)* de MSD, para que el empleado pueda determinar cuáles serán los componentes del alto desempeño hablando de sus funciones que involucran sus actividades y de ahí establecer los estándares de alto rendimiento como son: objetivos por cumplir, expectativas de desarrollo, capacitación constante y adecuada así como manejo de *actitud*; los *estándares*, deben fijarse en término de las expectativas de la organización bajo compromisos de acciones clave por parte del empleado.

Estas acciones clave pueden ser propuestas por el gerente, representante, e incluso, pudiera ser concertada entre el equipo de trabajo que involucra los objetivos del distrito de ventas. Aquí se puede involucrar a los integrantes del grupo puesto que se persiguen los mismos objetivos haciendo un cuadro comparativo de las mejores prácticas de los compañeros y llegar a un mejor acuerdo, sin olvidar, desde luego; que éste factor depende de una

retroalimentación eficaz, contundente y de común acuerdo por parte de todos los integrantes.

Es importante no pasar por alto que el perfil del alto desempeño persigue el objetivo de lograr la competitividad a través del óptimo desempeño de los colaboradores que trabajan como representantes médicos en *MSD* y para ello los entrenadores y gerentes en primera instancia como responsables de su desarrollo, deberán prestar atención a los siguientes componentes.

- **Evaluación permanente.-** Por lo menos cada tres meses para evaluar los *objetivos de desempeño* y *estándares* de desarrollo ya establecidos desde la contratación del representante.
- **Retroalimentación.-** Individual o grupal, donde se presenten sugerencias para la mejora constante. Debe ser real, donde exista ese juego de ideas, retroalimentación. por parte de las dos instancias (gerente-representante).
- **Desarrollo de los colaboradores.-** A través de una búsqueda constante en el desarrollo personal y profesional del subordinado. Ello redundará en nuevos líderes, quienes a su vez tendrán que desarrollar a otros más.

Otro aspecto que se considera fundamental es el trabajo en equipo puesto que el grupo de representantes tiene un mismo fin debe analizarse los procesos de los involucrados para incrementar la eficiencia general. De éste modo se van entrelazando las actividades de colaboradores donde surjan ideas que brinden trascendencia para la función de otros y proporcionen una solución creativa a los negocios.

Lo que se pretende es lograr de acuerdo con la evaluación permanente, la retroalimentación efectiva, el desarrollo del colaborador y el trabajo en equipo; que el representante no solo actúe en su rol de puesto o como percibe su labor en la

empresa, sino que pueda identificar con ayuda de gerente y compañeros, las áreas de oportunidad que pueda desarrollar con menor esfuerzo y con más compromiso hacia los objetivos y estándares de calidad.

### **3.4 La capacitación y el desarrollo**

En el capítulo 2, inciso 2.1 *Problemas estructurales de la comunicación en el entrenamiento*. Se presentó como se encuentra conformado el departamento de entrenamiento y la *misión* que persigue conforme a la *filosofía* de MSD. En su momento se definió como un proyecto ambicioso lleno de expectativas en la formación e inducción de *conocimientos* hacia los representantes. No hace falta decir que la *misión* debe estar en común acuerdo con la *misión* del la empresa para que la segunda apoye a la primera.

La *misión* del área de entrenamiento debe ir en unión con la *filosofía* de la organización para que los valores de su función propicien la competitividad y el alto rendimiento de los colaboradores. De ésta manera debe formar parte de la inducción del personal para que reciban capacitación en forma personal o grupal, es decir, debe incluirse en los planes generales de *capacitación y desarrollo*.

Otro punto importante a considerar, es la planeación efectiva de los cursos de capacitación mediante un adecuado *proceso de comunicación* donde los códigos de información sean los idóneos para el buen entendimiento del receptor y no exista barrera de comunicación que limite el objetivo primordial de la instrucción. El procedimiento deberá ser medido mediante indicadores, instrumentos o procedimientos que determinen que el proceso se está llevando de forma adecuada. Como por ejemplo: actividades personales o de grupo, evaluaciones, encuestas de opinión; según sea el caso.

Si se considera que *MSD* cuenta con personal de planta que diseña e imparte los programas de instrucción, sea de *conocimientos*, *habilidades* ó *desarrollo* y que son creados por personal que tiene la experiencia laboral en ventas sin tener como profesión la de comunicador, es necesario proponer un programa que contribuya al fortalecimiento de las actividades del capacitador para lograr el éxito en los objetivos del entrenamiento. "Una exitosa capacitación comienza mucho antes de que se encuentre ante su público y prosigue mucho después de que usted ha terminado de dar su discurso"<sup>35</sup>

El entrenamiento en *MSD* tiene como objetivo, hablando de la fuerza de ventas, proporcionar los *conocimientos* suficientes de los productos farmacéuticos que promueve ante sus clientes, además de proveer las técnicas adecuadas en cuanto a las *habilidades* de ventas y desarrollo (*actitud*) del empleado. Aquí se habla de un cambio de *conducta* o *actitud* a través de la capacitación.

Para que inicie el programa, el capacitador debe establecer una *meta* como objetivo identificando qué es lo que va a enseñar así como los resultados que se desean obtener, cuanto más específico sea el objetivo más éxito se conseguirá del programa. Para ello se establecen dos tipos de meta: la *general* y la *específica*.

La *meta general* es una meta global que se persigue conseguir y se divide en *informativa* y *persuasiva*. La *informativa* se puede utilizar para incrementar el *conocimiento* de los receptores sobre un determinado tema, como lo es el caso de los productos farmacéuticos que promociona el representante médico. Así como el poder ayudar a adquirir alguna *habilidad* específica.

La *persuasiva*, busca cambiar lo que hace o piensa un público, en este caso también se ejemplifica al representante de ventas, cuando debe ser persuadido

---

<sup>35</sup> Ronald B. Adler, Jeanne Marquardt Elmhorst, *op. cit.*, p.434.

para que ponga más entusiasmo en un producto que no se ha colocado en forma exitosa dentro de un mercado determinado.

La *meta persuasiva*, asumirá la responsabilidad de motivar el *desarrollo* del personal por vía de la comunicación para que modifique voluntariamente una *idea*, *actitud* o una *conducta* determinada; siendo imprescindible que en el campo de las ventas, el personal tenga actitudes favorables y positivas hacia las actividades que desempeña.

La *meta específica*, en su presentación se describe el resultado que busca. Adler y Marquardt, describen que: "Un buen enunciado de una meta específica describe a la persona en la cual usted quiere influir; qué quiere que piense o haga y *cómo*, *cuándo* y *dónde* desea que lo realice. El enunciado debe combinar las respuestas a éstos requerimientos en una sola frase: Quiero que (*quién*) haga (*qué*), (*cómo*, *cuándo* y *dónde*)".<sup>36</sup>

Lo que se concluye de la cita anterior es que mientras más concreta sea una *meta específica*, se obtendrá un mejor resultado en el receptor al cual se está dirigiendo el mensaje. Un ejemplo de una meta no específica y una específica se puede plantear de la siguiente manera:

No específica.- Deseo que mi gerente apoye mi idea.

Específica.- Deseo que mi gerente me proporcione los elementos necesarios para desarrollar mi idea en la próxima junta del día lunes.

No específica.- Capacitar a los empleados para que conozcan las características del *Feed Back*.

Específica.- Todas las personas de la fuerza de ventas obtendrán las habilidades necesarias para escuchar, hacer preguntas

---

<sup>36</sup> *Ibid.*, p. 327.

y conocer las necesidades y características del *Feed Back* al terminar el curso de capacitación.

Si el departamento de capacitación sabe exactamente lo que quiere lograr, las posibilidades de que consiga su objetivo aumentarán en gran medida. A partir de que se conozcan las *metas específicas y generales* dará comienzo el desarrollo del programa y con lo cual deberá efectuarse una lista de recursos que ayudará a calcular el tiempo que se necesita para planear y difundir el entrenamiento así como los pasos que tendrá que dar entre que se desarrolla el programa y el momento en que se imparta el curso de capacitación.

Finalmente se propone que una vez planeada y organizada la presentación se debe presentar bajo los siguientes parámetros.

- Demostrar que el programa de capacitación es de relevancia para el desarrollo profesional del representante. Como el objetivo de su actividad laboral es la persuasión del cliente, se deberá pedir ejemplos de cómo, lo que se ha presentado, será de utilidad en las actividades diarias.
- El entrenador debe adoptar un papel activo en el proceso de capacitación, es decir, no deberá dictar una conferencia, sino hacer que el grupo interactúe constantemente, considerando que, de acuerdo con investigadores en comunicación describen: que la experiencia real simulada (práctica con entrenamiento) propiciará que se recuerde hasta un 80% lo que se dice y desde cuándo desempeñan una actividad.
- La capacitación será dirigida con los códigos adecuados de comunicación para el buen entendimiento del receptor y bajo el contexto profesional del representante.
- En respuesta a una retroalimentación constante con los receptores, el instructor debe medir el grado de aprendizaje y con éste el avance o retroceso de la presentación.

- Numerar las ventajas y beneficios del programa de capacitación agregando resúmenes previos y alguna reseña previa.

Para concluir hay que considerar la capacitación en *MSD*, como un elemento primordial en el proceso profesional del representante médico para que pueda desempeñarse de manera eficaz en su puesto, sin olvidar que la capacitación proveerá al empleado *conocimientos* a corto plazo y el *desarrollo* será un proceso educativo a largo plazo que implica procesos más profundos para el cambio de *actitud* del colaborador.

### **3.5 Fortalezas de la comunicación y el alto desempeño**

Numerosos estudios han demostrado la importancia que tienen las habilidades para comunicarse en una organización, en una carrera profesional o en cualquier ámbito donde se lleve a cabo relaciones interpersonales. Donde el sinónimo de éxito es la comunicación. Es por ello que a éste capítulo se le ha titulado: *Fortalezas de la comunicación y alto desempeño*.

El término *fortaleza*, de acuerdo con el diccionario de la *Real Academia Española*, proviene del término *Fortalessa*, que significa *fuerza* y *valor*. Conceptos que brindan la oportunidad de concebir a la comunicación como mediador de cambio en cualquier contexto histórico social con el que la *fuerza* y *valor* del proceso mismo, crean en su expresión más sencilla, la pauta para establecer relaciones de confianza, cordialidad y buen entendimiento entre los involucrados.

Asimismo, existe un segundo nivel en el cual la fortaleza de la comunicación se expresa en forma más compleja y es cuando a través de su proceso se establecen conductas y actitudes favorables o bien desfavorables, hacia una determinada situación. Como por ejemplo: el uso del *Feed Back*, que lejos de ser un proceso de retroalimentación que "informe" al representante de ventas, pueda propiciar a

través de sus mensajes; una *actitud* positiva que reafirme una *conducta* favorable hacia el contexto laboral, social y familiar.

Las fortalezas de la comunicación para propiciar el alto desempeño se debe utilizar en beneficio de lograr una *actitud* positiva mediante un *Feed Back* que logre la persuasión del colaborador en menor tiempo con beneficios a largo plazo. Por consiguiente, la propuesta del sustentante se fundamenta en proporcionar los elementos básicos necesarios de la fortaleza comunicacional, a favor de mejorar la *actitud* del representante médico mediante una retroalimentación más efectiva por parte de su gerente.

De acuerdo con la muestra de opinión correspondiente al concepto, uso y descripción del *Feed Back* que se presentó en el capítulo anterior, la retroalimentación por parte de gerentes de *MSD*, llega a tener rasgos de indiferencia, superioridad, evaluativos; mismos que pudieran ser controladores manipuladores y dogmáticos. Sin embargo, la fortaleza de la comunicación es que pude invertir el proceso con mensajes que reafirmen y promuevan una *actitud* positiva.

Los componentes que debe tomar en cuenta un gerente para lograr una retroalimentación efectiva y crear a través de la persuasión una *actitud* positiva son:

#### **Establecer un clima positivo.-**

La capacidad para comunicarse es elemental para lograr la empatía con su representante de ventas.

#### **Uso de lenguaje descriptivo en primera persona.-**

Aquí se evita el uso innecesario de ataques personales al emitir un mensaje.

Por ejemplo:



- Incorrecto: "No estas haciendo bien las cosas".
- Lo correcto sería: "De qué forma te puedo ayudar para cumplir con los objetivos".

### **El gerente debe resolver los problemas y no en controlar a otros.-**

Los mensajes orientados al problema no es encontrar la solución en beneficio de uno o de otro, sino que satisfagan las necesidades de todos los involucrados.

### **Ser honesto y no manipulador.-**

Cuando las actitudes del gerente distan mucho de su comportamiento puede perder la confianza del colaborador y generar actitudes negativas. Si es honesto, aún cuando tenga que dar noticias no muy halagüeñas, contará con el apoyo de su colaborador.

### **Debe mostrar interés por sus subordinados.-**

La indiferencia puede enviar mensajes negativos no muy favorables. Pueden repercutir en el ambiente positivo y quebrantar toda relación interpersonal. Un mensaje de interés puede establecer un vínculo de comunicación más estrecho.

### **Demostrar *actitud* de equidad.-**

La superioridad transmite un mensaje negativo en el receptor debido a que se juega con la dignidad y respeto de la gente. Una persona que se maneja con aires de superioridad envía el mensaje que todos son inferiores.

### **Escuchar con mentalidad abierta.-**

Fomentará buenas relaciones con el representante. Aún cuando reciba quejas o sugerencias éste podrá obtener información que en algún momento le serán de utilidad en su experiencia diaria.

### **Elogiar los avances en tiempo y forma.-**

En algún momento el representante sabrá que está haciendo bien las cosas y estará motivado a continuar por el mismo camino, siempre y cuando vea que el elogio es sincero.

### **Ofrecer críticas constructivas.-**

Propiciar que los comentarios sean entendidos y aceptados para que no afecten las relaciones de trabajo y éstas mejoren. Se pueden establecer como:

- 1. Específicas.-** describir el comportamiento en términos claros.
  
- 2. Orientada al orador,-** Es decir, el emisor debe comentar lo que él encuentra de problemático en el comportamiento de la otra persona.
  
- 3. Constructiva.-** hay que demostrar el interés por mejorar la situación y en beneficio a qué se está actuando.
  
- 4. Oportuna.-** No debe pasar el tiempo, mientras más pronta sea, puede evitar consecuencias mayores.

Las fortalezas de la comunicación deben utilizarse en beneficio de fomentar el compromiso de los colaboradores hacia los objetivos de la empresa para eliminar las objeciones que impiden al empleado de ventas cumplir con su cometido. El gerente, como responsable de brindar retroalimentación, propiciará las bases necesarias en el proceso para que el representante reafirme su responsabilidad mediante una *actitud* positiva y de liderazgo ante su contexto en 2010.



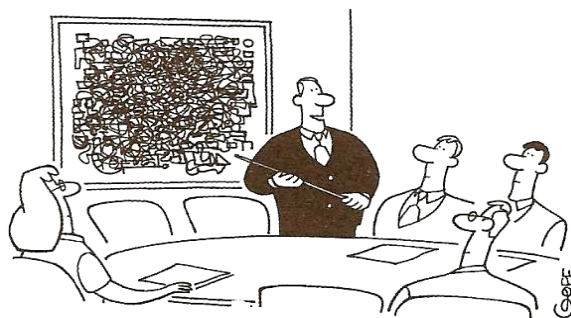
“Lo recibirá, pero no lo escuchará.”

### 3.6 La planeación como estrategia

La rentabilidad de cualquier organización se mide por el óptimo desempeño de sus colaboradores mediante el cumplimiento de cada uno de sus objetivos, independientemente del área que se trate. Para ello, es indispensable contar con parámetros que puedan medir el nivel de alcance de las metas de sus integrantes, quienes a partir de una *misión*, un contexto laboral definido, *actitud* favorable, *responsabilidad*, *compromiso* y *motivación*; puedan llevar a cabo el resultado de sus objetivos.

De aquí parte la necesidad de proponer una planeación que por medio de su estrategia ayude a encontrar el camino correcto hacia un mejor desempeño del representante médico con el único fin de cumplir las metas propuestas por el negocio. Así sea un objetivo o varios, siempre se debe buscar la rentabilidad, el crecimiento de ventas, el incremento de participación de mercado de los productos y por que no decirlo, el desarrollo profesional del colaborador.

Se recordará que en capítulo: 2.3 *Entrenamiento, comunicación ó información en el diseño de la planeación de objetivos*, se presentó en las Figuras 2.4 y 2.5 respectivamente, un documento de *Prioridades estratégicas, Plan de acción* para el periodo abril-junio del 2010; así como el programa denominado *MY PMP*, correspondiente a un gerente de ventas. En los documentos se resaltó el compromiso de los representantes de cumplir setenta y ocho prioridades con dieciocho acciones. El gerente presentó un documento que adolece de una propuesta de planeación estratégica que se oriente a resultados, entendible, breve, útil y eficaz.



“Y éste es nuestro plan,  
¿alguna pregunta?”

Mientras que el grupo de representantes presentó una larga lista de objetivos, el gerente desarrolló una larga lista de conceptos, a los que en éste trabajo se define como *ruido* y que están relacionados con acciones sin enfoque dirigido a la *meta*. De aquí surge necesidad de presentar una propuesta donde la planeación ofrezca una estrategia que brinde la oportunidad de cubrir uno o varios objetivos y además permita considerar el *proceso de comunicación* como un eje direccional para dirigir o corregir, según sea el caso, la planeación estratégica ya en curso.

Phillip Kotler, plantea que: "Cada unidad de negocios dentro de la corporación, necesita definir su misión específica dentro de la misión más amplia de la corporación"<sup>37</sup>. Y continúa diciendo que:

*"Una vez que la unidad de negocios ha definido su misión y examinado su ambiente interno y externo, está preparada para establecer sus metas y objetivos específicos para el periodo de planeación. A ésta etapa se le llama: Formulación de metas (...) para que éste sistema funcione, los diversos objetivos de la unidad de negocios, deben ser jerárquicos, cuantitativos, realistas y consistentes."*<sup>38</sup>

Los términos *jerárquicos, cuantitativos, realistas y consistentes*; hablan de establecer los objetivos de mayor a menor importancia, determinar el objetivo en metas concretas, es decir, establecer el nivel de crecimiento al que se tiene que llegar. Al estudiar las áreas de oportunidades y de las fuerzas competitivas se podrán establecer metas realistas.

Finalmente se establece que el objetivo debe mostrar consistencia, es decir; considerar los objetivos y enfocarlos en el trabajo diario. La persistencia tendrá como consecuencia el desarrollo de otro objetivo. Un ejemplo es: orientarse en conseguir que los productos farmacéuticos tengan más participación de mercado para que posteriormente resulte el margen de rentabilidad que busca *MSD*.

Alrededor de los conceptos que maneja el autor se debe considerar la importancia de la comunicación, ya que sin ella, algunas estrategias pudieran no llegar a su fin con los resultados esperados. Estudiosos en la materia han resuelto que la

---

<sup>37</sup> Phillip Kotler, *Dirección de la mercadotecnia. Análisis, planeación, implementación y control*. México, Editorial Prentice-Hall Hispanoamericana, S.A., 1993, p. 54.

<sup>38</sup> *Ibid.*, p.60.

comunicación no resolverá del todo los problemas, pero sí se eliminará una gran parte de ellos.

De acuerdo con el enfoque del autor,<sup>39</sup> en esta tesina se propone implementar al uso de estos conceptos, utilizando "mensajes positivos" que fortalezcan la confianza del representante para el logro de objetivos. Algunos de ellos podrían ser:

- "Estoy seguro que el reto en ventas es posible gracias al grupo de representantes que tenemos en la región centro".
- "Sé que tu experiencia puede contribuir para que el índice de crecimiento de tu producto te coloque entre los primeros cuatro lugares".

Los mensajes deben ser claros; utilizando conceptos que sean comprendidos por el receptor. Para ello, el gerente tiene que enfocar algunas preguntas que ofrezcan la certeza de que su mensaje fue recibido sin *ruido* alguno. Parafrasear las respuestas del colaborador es una opción.

El gerente deberá, mediante una comunicación sana, satisfacer algunas necesidades que proponga el representante de ventas para el cumplimiento de su objetivo. Esto propiciara una *actitud* positiva que debe reforzarse mediante la procuración del cumplimiento de lo requerido. Un ejemplo de ello es cuando el representante pudiera pedir más retroalimentación en el manejo de objeciones de algún producto ante un médico.

Durante la retroalimentación de mensajes positivos es importante que el gerente considere los siguientes puntos en beneficio propio, así como de su colaborador:

---

<sup>39</sup> *Ibid.*, p.60.

- Deberá establecer un enfoque a largo plazo donde el gerente propicie la empatía con su representante haciendo sentir que una parte entiende a la otra y propiciar una *actitud* positiva.
- Que existe orientación al problema que pudiera presentarse como una objeción para el cumplimiento de metas. Aquí se brinda una responsabilidad compartida.
- Hacer sentir que ambas partes pueden salir beneficiadas con el logro de metas, conducirá a una motivación del colaborador donde creará un compromiso relacionado con las tareas propuestas en la planeación y su estrategia.

Para concluir, debe existir la retroalimentación cara a cara, durante el proceso de la estrategia, si se considera que es necesario conocer los resultados y monitorear la evolución del procedimiento y comportamiento del representante en ese periodo. Para que durante la retroalimentación se pueda identificar aquellos factores que limiten el desarrollo de las actividades de la planeación y de ser necesario, se efectúen los cambios correspondientes con la prontitud que requiera el programa.

### **3.7 Evaluación del desempeño**

Después de haber realizado una planeación para el logro de objetivos, es indispensable conocer si ésta va por el camino correcto o si es pertinente realizar modificación alguna en los procesos de ejecución del colaborador. Por consiguiente se debe establecer como norma comunicacional la entrevista de evaluación de desempeño en intervalos de tiempo de tres meses y no como ocurre en *MSD*, que se presenta cada seis meses.

Una de las consecuencias de realizar una entrevista de evaluación en tiempos prolongados, es la pérdida de interés y control de sucesos importantes por parte del colaborador creando una *actitud* negativa, desmotivación, irresponsabilidad y sobre todo falta de compromiso. La repercusión es que se puedan cumplir los objetivos en forma casual o por autoritarismo gerencial. Más no por convicción.



*"Su visita habrá terminado cuando él comience a virar los ojos y a mirar su reloj."*

Las ventajas de poder establecer una entrevista de desempeño de a cuerdo con los autores Adler y Marquardt son:

**Hacer saber al empleado cuál ha sido su efectividad.-**

Aquí se puede comunicar áreas de oportunidad, informar de su progreso e incluso felicitarlo si es el caso, de lo contrario establecer las acciones que pudieran contribuir a mejorar su desempeño.

**Desarrollar habilidades de los empleados.-**

Los supervisores o administradores deben ser asesores ya que deben instruir al empleado a desarrollar habilidades para mejorar su trabajo.



Se sugiere la guía propuesta por *MSD*, sobre el enfoque de líder bajo los siguientes conceptos: *Responsabilidad compartida, trabajo en equipo, escuchar y aprender, comparación de las mejores prácticas, capacitación y desarrollo de otras personas e integridad en los negocios.*

#### **Mejorar la relación del empleo.-**

En este punto es donde a través de la comunicación el empleado debe sentirse satisfecho por la relación con su supervisor, compañeros y empresa. Se hace sentir al empleado esa sensación de participación en donde se le toma en cuenta.

#### **Ayudar a la gerencia a conocer el punto de vista del empleado.-**

Brinda la oportunidad al representante de dar su punto de vista al gerente y se establece un vínculo de comunicación más estrecho. Es importante conocer las inquietudes del colaborador, ya que se puede llegar a hacer aportes importantes en el desarrollo de acciones.

#### **Asesorar al empleado.-**

El administrador puede conocer los problemas personales del empleado que afecta su desempeño otorgando asesoría y apoyo.

#### **Establecer metas futuras.-**

Hay que ser claro en las conductas que observarán el gerente y empleado para el cumplimiento de metas. Mismas que deben conducirse bajo los parámetros de una planeación estratégica.

La retroalimentación en la entrevista de evaluación de desempeño debe ser fundamental y considerarse como uno de los pasos en el proceso, para detectar múltiples factores que limiten o favorezcan el nivel de productividad del representante médico. En éste camino, el colaborador se siente integrado al proceso de evaluación al considerar que sus opiniones cuentan.

La retroalimentación debe ser precisa y contar con todos los elementos necesarios de información para poder hacer buenos planteamientos en las necesidades del desempeño. Como es un proceso de retroalimentación, el colaborador podrá exponer los factores que han limitado el desarrollo de su desempeño y el gerente podrá entender el trabajo del empleado. La revisión será exitosa si el gerente utiliza en equilibrio las alabanzas de manera constructiva por el buen desempeño de su colaborador. Éstas servirán como un refuerzo positivo.

Aún cuando la retroalimentación contenga elementos no muy favorables para el empleado debe brindarse apoyo en la nueva planeación de los objetivos para que el colaborador asuma su responsabilidad y compromiso ante la nueva encomienda que se plantea. Es decir, la planeación estratégica de metas.

Cuando gerente y representante han revisado las necesidades, problemas o éxitos de la planeación en el desempeño es necesario replantear las acciones para lograr o establecer nuevas metas, según sea el caso. Como se recordará, Phillip Kotler, propone que las bases para la planeación deben ser objetivos: *jerárquicos, cuantitativos, realistas y consistentes*. En una primera fase de planeación.

Para una segunda fase, se considera prudente la recomendación que presenta Adler y Marquardt donde establecen que: "Empleado y administrador (...) deben concentrarse en los aspectos más importantes del trabajo. En este caso se aplica la comprobada regla 20:80, es decir, cambiar 20 por ciento del comportamiento del trabajador generalmente resolverá el 80 por ciento de los problemas".<sup>40</sup>

Aquí se reitera la contundencia en una de las fortalezas de la comunicación donde estableciendo un clima de comunicación adecuado al contexto donde se presenta contribuirá al incremento de *ánimo, confianza, compromiso, motivación* y sobre todo en la *responsabilidad* de sus acciones del colaborador.

---

<sup>40</sup> Ronald B Adler, Jeanne Marquardt Elmhurst, *op. cit.*, p.236.

Para concluir, se debe establecer que la planeación y revisión del desempeño deben ser documentadas por escrito donde el gerente resuma los resultados obtenidos y que el representante pueda añadir sus propios comentarios al informe para que se use como base en futuras evaluaciones de desempeño y desarrollo del personal.

Es así como se concluye el último capítulo de éste trabajo, en el que se plantean las propuestas y sus características para establecer una mejor comunicación al interior de una organización que pretende mantener estándares de calidad en el desempeño de su personal a corto, mediano y largo plazo.

Las propuestas que se presentan en éste último capítulo plantean acciones concretas que parten de un problema en un contexto específico que pretende aminorar las barreras de comunicación en cada uno de los integrantes involucrados en ésta investigación, así como establecer las bases de programas que contribuyan a proporcionar alternativas y soluciones a los problemas planteados. En espera de cumplir con las expectativas de estudio del lector se presenta a continuación las conclusiones y consideraciones finales del trabajo.

## Conclusiones

El desarrollo del presente trabajo fue creado bajo la práctica profesional del sustentante con la expectativa de identificar aquellos factores que pudieran estar limitando el proceso hacia la obtención de un óptimo desempeño a corto y mediano plazos en el representante médico. Las áreas de oportunidad en el entrenamiento, así como la necesidad de alcanzar los objetivos de *rentabilidad* deseados por los laboratorios farmacéuticos *Merck Sharp and Dohme MSD*, en 2010.

Para identificar aquellos elementos, es necesario considerar que el manejo de personal es muy complejo por la diversidad de *ideas, cultura, educación, contexto social*; la subjetividad ideológica abarcará todos y cada uno de los rincones de la organización, pero la creación de un programa de comunicación podrá erradicar en un gran porcentaje, las barreras de comunicación que pudieran gestarse por estos factores.

Durante el avance de la investigación y de acuerdo con el apoyo de los diferentes autores que se consultaron, se logró identificar desde el ámbito de la disciplina; la barrera comunicacional como elemento que limita el desempeño del representante médico en la empresa *MSD*. El *ruido*, una de las fallas más comunes en la comunicación, se hizo presente en las diferentes etapas del trabajo con las repercusiones que a continuación se detallan.

El departamento de entrenamiento, como responsable de llevar a cabo la creación, planeación y ejecución de la capacitación sobre *conocimientos, habilidades y desarrollo (actitud)* se enfrenta a la problemática de contar con un número reducido de capacitadores (cuatro), para una gran cantidad de representantes médicos (mil ciento cincuenta y dos).

El número de entrenadores es muy reducido para cumplir con todos y cada uno de los preceptos que aborda en su *misión* de empresa que se describe en el apartado *2.1 Problemas estructurales de la comunicación en el entrenamiento* y del que se ha dado cuenta en el desarrollo del presente trabajo.

Para completar su cometido, el área de entrenamiento requiere del apoyo de los gerentes de distrito quienes actúan ante la urgencia del proceso y no bajo la continuidad del mismo. La falta de una planeación de entrenamiento donde se establezcan los objetivos de capacitación a corto, mediano y largo plazos; es un factor determinante que demerita todo esfuerzo de capacitación y por consiguiente todo *proceso de comunicación*.

Ante la necesidad de brindar una capacitación más efectiva con menores costos y a menor tiempo, se hace uso de la intranet corporativa; sin embargo, por el tipo de *canal* que se utiliza, los mensajes que se transmiten llegan a ser breves, ambiguos y sin una estrategia que propicie la *persuasión* del representante hacia el fin que se persigue.

Prueba de ello, lo expone la muestra de opinión de algunos colaboradores donde dejaron en claro que a pesar de que en mayo del 2010, recibieron la capacitación para reforzar: *cómo dar y recibir Feed Back*. Este concepto que en español significa “retroalimentación”, lo han empleado por no menos de cinco años; evidenciaron no tener una misma percepción sobre éste, ni mucho menos, como poder enfocar la retroalimentación de una manera objetiva para que sustente el fortalecimiento de las *habilidades y desarrollo (actitud)* en su desempeño profesional.

El desconocimiento o la falta de interés del gerente de ventas para establecer la práctica de la comunicación en el entrenamiento así como en su actividad diaria y favorecer el clima adecuado al contexto laboral, han repercutido en la creación de una *actitud* negativa del representante hacia su jefe y por ende, la desmotivación,

la falta de *compromiso* ante los objetivos que se le han planteado como *metas*, siempre y cuando existan, ya que no se identificaron a lo largo del trabajo.

Prueba de ello se hace palpable cuando se presentan los programas de evaluación laboral *MY PMP (performance, Management progress)* y *Prioridades estratégicas 2010 – Plan de acción* creado por gerente y representantes médicos respectivamente. El primero, carente de toda planeación estratégica para lograr un objetivo, mientras que el segundo excede la estrategia con los riesgos de cumplir sólo alguna de las prioridades a consideración del mismo representante.

Ambos planes de desempeño, son documentos que carecen de una planeación estratégica efectiva que se dirija hacia el logro de *metas* a corto, mediano y largo plazos; bajo la implementación de un plan de acción que sea breve, útil y eficaz; pero sobre todo, orientado a resultados.

Hasta aquí, es importante resaltar que en todo momento se ha hecho presente la barrera de comunicación en tres diferentes clasificaciones, mismas que limitan el potencial del representante médico para lograr el óptimo desempeño. La primera es la barrera *física o exterior*. En ésta existen factores externos al receptor que limitan el entendimiento correcto del mensaje. Entender o emitir en forma incorrecta el mensaje repercute en la mala aplicación de las acciones. Ejemplo, El curso de capacitación denominado: *Cómo dar y recibir Feed Back*.

La segunda es la barrera *semántica*; se deriva por el uso incorrecto de palabras desde el punto de vista de su significado. Ejemplo: *Diseño de la planeación de objetivos*. Por último tenemos la *Psicológica*, que por su relevancia, se considera la más importante, por que su proceso interno altera el entendimiento, las *actitudes* positivas por negativas y defensivas generando hostilidad.

Ejemplo: La *actitud* negativa del representante médico hacia su gerente por no conciliar la empatía y no favorecer un clima positivo en las relaciones laborales así

como la falta de deseo por parte del gerente al no querer asumir el compromiso de sus funciones mediante una verdadera retroalimentación que desarrolle las *habilidades, conocimientos y actitudes* positivas de su colaborador para lograr el óptimo desempeño.

Estas barreras de comunicación constituyen el abandono de todo proyecto de integración, colaboración e identificación con la *filosofía* de la empresa para poder cubrir los *estándares* y expectativas en cuanto a los objetivos de *rentabilidad* de *MSD* y ante todo, el desánimo de no contar con un proyecto de comunicación que se enfoque hacia el alto rendimiento del representante médico.

Mientras no exista una *actitud* favorable de los involucrados en el proceso de capacitación (*conocimientos, habilidades y desarrollo*), el entrenador, gerente y colaborador tendrán que sufrir las consecuencias de las barreras de comunicación y con ello el fracaso en las prácticas e inoperatividad de los cursos de entrenamiento y programas con tendencia a mejorar el desempeño del personal en *MSD*.

Mucho se ha hablado de los objetivos de la comunicación organizacional, sin embargo, es necesario dejar en claro que, a través de su proceso persuasivo se pueden eliminar aquellas barreras de *actitud* que limiten el buen entendimiento entre los individuos en un mismo entorno laboral para integrarlo en forma absoluta a los objetivos de la empresa. Esto se logra mediante una efectiva línea de comunicación que le permita al representante participar y responsabilizarse por sus acciones mediante la delegación de acciones dirigidas y orientadas a dar resultados favorables.

Al no existir una línea efectiva de comunicación, el colaborador no define un concepto claro sobre la función o *misión* del gerente. Al utilizar los adjetivos de: administrador, supervisor, facilitador, entrenador, generador; descarta toda posibilidad de utilizar el concepto "líder".

A partir de este precepto, es imperante presentar la misión del gerente para que sirva de guía en las actividades diarias de sus funciones. Sin haber una definición previa en los procedimientos de *MSD*; el sustentante define la *misión* del gerente como:

*"El líder encargado de crear un adecuado proceso de comunicación, para propiciar las condiciones necesarias que promuevan un ambiente positivo en el contexto laboral donde desempeña sus funciones, para que a través de sus acciones contribuya al fortalecimiento de actitudes positivas hacia el óptimo desempeño de sus colaboradores mediante una verdadera retroalimentación que mejore los conocimientos, habilidades y desarrollo (actitud); brindando, al representante; la oportunidad de participar y responsabilizarlo por sus acciones mediante la delegación de funciones dirigidas y orientadas a resultados".*

El líder o gerente debe conducirse en forma paralela al departamento de entrenamiento para adquirir los conocimientos correspondientes al desempeño de sus funciones para que a su vez, promueva entre sus colaboradores, un entrenamiento efectivo utilizando los *códigos* y *canales* de comunicación de acuerdo con su contexto laboral.

A su vez, un área de oportunidad para el departamento de entrenamiento es que pueda establecer el *proceso de comunicación* como una *norma* en todos y cada uno de sus proyectos, donde la planeación estratégica a partir de la comunicación, sea la base de toda propuesta de capacitación para generar la efectividad y alto desempeño a corto mediano y largo plazos en los receptores, sea de *conocimientos, habilidades ó desarrollo (actitud)*.

Un programa de comunicación con la mejor estrategia y planeación, no es suficiente si no se da el seguimiento adecuado por parte del entrenador o líder. El proceso quedará inoperante con una función meramente informativa, sin proyección de *metas* y objetivos. En cambio, el seguimiento apropiado retribuirá en lograr la competitividad de empresa a través del alto desempeño del representante médico en *Merck Sharp and Dohme* en 2010.



## Bibliografía

1. ADLER, Ronald B., MARQUARDT, Elmhurst Jeanne, *Comunicación organizacional, principios y prácticas para negocios y profesiones*. México, Editorial McGraw-Hill Interamericana, 8ª Ed., 2005, p.p.542.
2. ARIAS, Galicia L. Fernando, HEREDIA, Espinosa Víctor, *Administración de recursos humanos para el alto desempeño*. México, Editorial Trillas, 6ª ed., 2006, p.p.768.
3. BAENA, Paz Guillermina, *Comunicación y liderazgo*. México, Editorial Publicaciones Culturales, 1ª Reimp., 2005, p.p.126.
4. CERVERA, Fantoni Ángel Luis, *Comunicación total*. Madrid, Editorial Esic, 2005, p.p.397.
5. DASI, Fernando de Manuel, VILANOVA, Martínez Rafael, *Habilidades de comunicación para directivos*. Madrid, Editorial Esic, 2ª Ed.,1999, p.p. 227.
6. DE FLEUR, Melvin L., BALL-Rokeach, Sandra J., *Teorías de la comunicación de masas*. México, Editorial Paidós Mexicana, S.A.,1994, p.p.463.
7. GARZA, Mercado Ario, *Manual de técnicas de investigación*. México, Editorial Colegio de México, 3ª Ed., 1981, p.p.287.
8. GOLDHABER, Gerald M., *Comunicación organizacional*. México, Editorial Logos Consorcio Editorial S.A., 1ª Ed., 1977, p.p.313.
9. GUERRERO, Reyes José Claudio, GALINDO, Alvarado José Fernando, *Administración II*. México, Editorial Patria, 2ª Reimp., 2008, p.p.266.
10. GUTIÉRREZ, Pulido Humberto, *Calidad total y productividad*. México, Editorial McGraw-Hill Interamericana, 2ª Ed., 2008, p.p.413.
11. HOMS, Quiroga Ricardo, *La comunicación en la empresa*. México, Grupo Editorial Iberoamérica S.A. de C.V., 1990, p.p.148.
12. KOTLER, Phillip, *Dirección de la mercadotecnia. Análisis, planeación, implementación y control*. México, Editorial Prentice-Hall Hispanoamericana S.A., 1993, p.p.843.
13. KOONTZ, Harold, *et al.*, *Elementos de administración*. México, Editorial McGraw-Hill, 2ª Ed., 1983, p.p.614.

- 14.MANN, Leon, *Elementos de psicología social*. México, Editorial Limusa, 1978, p.p.199.
- 15.PARKINSON, C. Northcote, ROWE, Nigel, *Comunícate, la fórmula de parkinson para la supervivencia de las empresas*. México, Editorial Diana, 1ª Ed., 1981, p.p.256.
- 16.REVISTA, Expansión, *Las 500 empresas más importantes en México*. México, Editada por Expansión S.A. de C.V., del 12 al 25 de Mayo, 2008, p.p.272.
- 17.RODRÍGUEZ, Mancilla Darío, *Diagnóstico organizacional*. México, Ediciones Universidad Católica de Chile, 6ª Ed., 2005, p.p.231.
- 18.ROJAS, Soriano Raúl, *Guía para realizar investigaciones sociales*. México, Editorial Plaza y Valdés Editores, 7ª Ed., 1991, p.p.286.
- 19.THAYER, Lee, *Comunicación y sistemas de comunicación en las organizaciones, en la gestión directiva y en las relaciones interpersonales*. Barcelona, Editorial Península, 1ª Ed., 1975, p.p.447.
- 20.TRUJILLO, José Ramón, GARCIA, Gabaldón Jesús, *Negociación, comunicación y cortesía verbal, teoría y técnicas*. México, Editorial Limusa, 1ª Ed., 2000, p.p.182.
- 21.WHITMORE, John, *Entrenando para el desempeño empresarial*. España, Editorial Paidós, 1ª Ed., 1995, p.p.141.

Página electrónica

22. [http://www.msd.com.mx/msdmexico/corporate/about/mx\\_mision.html](http://www.msd.com.mx/msdmexico/corporate/about/mx_mision.html)