

**ATLANTIC INTERNATIONAL UNIVERSITY
SCHOOL OF BUSINESS AND ECONOMICS**



Gestión por competencias para la contratación del visitador medico, como herramienta para reducir los índices de su rotación.

Otto Rene Celada Cuevas

Guatemala, 01 de Octubre de 2007



Guatemala, 01 de Octubre de 2007

Ing. Jorge Eduardo Prado
Director Académico
Atlantic International University (sede Guatemala)
3ª. Avenida 8-37, Zona 9,
Ciudad.

Estimado señor Director:

Atentamente me dirijo a usted para hacer de su conocimiento que el estudiante Otto René Celada Cuevas carné No.GB-866BBA9680, cursante de la carrera de Bachelor of Business Administration que imparte esa Universidad, presentó al suscrito su informe final de tesis titulado: **“Gestión por competencias para la contratación del visitador medico, como herramienta para reducir los índices de su rotación.”**

Al respecto, en mi calidad de Asesor de Tesis designado, me permito informarle que el trabajo citado cumple con los requerimientos de forma y fondo establecidos en el Instructivo para Elaboración y Presentación de Tesis de Grado vigente.

Es importante informarle también que el trabajo de tesis en mención fue revisado, asesorado y supervisado periódicamente observando la pertinencia de fondo con que se trató el tema.

Por tales razones, emito dictamen favorable sobre el informe final de la tesis referida.

Al agradecerle la designación de que fui objeto, me suscribo de usted deferentemente,

(f) _____

Lic. Carlos Díaz Loza
Asesor de Tesis

c.c.: Coordinador, Departamento de Tesis
File: estudiante.



Guatemala, 22 de Octubre de 2007

Señor:

Otto Rene Celada Cuevas

Ciudad.

Estimado Estudiante:

Con base en el Acta de su Examen Privado de Tesis No. 352 de fecha 12 de octubre de 2007 en la cual se establece que usted fue aprobado en su Examen y el informe presentado por el Departamento de Coordinación de Tesis, sírvase tomar nota que por este medio se emite la **AUTORIZACIÓN** correspondiente para que proceda a imprimir en forma final su tesis de graduación denominada: **Gestión por competencias para la contratación del visitador medico, como herramienta para reducir los índices de su rotación.**”

Por lo anterior, le agradeceremos entregar al Departamento de Coordinación de Tesis 5 ejemplares de su tesis previamente a la fecha fijada para el acto de graduación profesional.

Con este motivo, aprovecho la oportunidad para felicitarlo y desearle muchos éxitos en su vida profesional.

Atentamente,

(F_____)

Ing. MBA Jorge Eduardo Prado
Director Académico

c.c. file estudiante
Coordinación de Tesis



AUTORIZACIÓN PARA IMPRESIÓN FINAL DE TESIS PREVIO A LA GRADUACIÓN

Guatemala, 01 de Octubre de 2007

Señor:

Otto Rene Celada Cuevas

Ciudad.

Estimado (a) Estudiante:

Con base en el Acta de su Examen Privado de Tesis No. 352 de fecha 12 de octubre de 2007 en la cual se establece que usted fue aprobado en su Examen y el informe presentado por el Departamento de Coordinación de Tesis, sírvase tomar nota que por este medio se emite la **AUTORIZACION** correspondiente para que proceda a imprimir en forma final su tesis de graduación denominada: **“Gestión por competencias para la contratación del visitador medico, como herramienta para reducir los índices de su rotación.”**

Por lo anterior, le agradeceremos entregar al Departamento de Coordinación de Tesis 5 ejemplares de su tesis previamente a la fecha fijada para el acto de graduación profesional.

Con este motivo, aprovecho la oportunidad para felicitarlo y desearle muchos éxitos en su vida profesional.

Atentamente,

(F)

Ing. MBA Jorge Eduardo Prado

Director Académico

c.c. file estudiante
Coordinación de Tesis

ATLANTIC INTERNATIONAL UNIVERSITY

SCHOOL OF BUSINESS AND ECONOMICS



“Gestión por competencias para la contratación del visitador medico, como herramienta para reducir los índices de su rotación.”

**Presented to the Academic Department of the School of Business and Economics
in partial fulfillment of the requirements for the degree of**

BACHELOR OF BUSINESS ADMINISTRATION

Lic. Carlos Diaz Loza

Otto Rene Celada Cuevas

Guatemala, 01 de Octubre de 2,007

ATLANTIC INTERNATIONAL UNIVERSITY

SCHOOL OF BUSINESS AND ECONOMICS



TRIBUNAL QUE PRACTICÓ EL EXAMEN PRIVADO DE TESIS

Presidente: Lic. José Ramiro Martínez Zamora

Secretario: Lic. Juan Arnoldo Borrayo

Vocal: Lic. Huber Ávila

Estudiante: Otto Rene Celada Cuevas

Guatemala, 01 de Octubre 2007

CONTENIDO

ABSTRACT	III
CAPÍTULO 1: INTRODUCCIÓN GENERAL	1
a) Introducción	1
b) Localización del contexto	2
c) Información de Fondo	8
Laboratorios farmacéuticos.	8
Entorno profesional de los laboratorios y la visita médica	10
Visita medica.	11
Gestión por competencias	13
¿Qué son competencias?	13
Rotación de personal y principales causas.	14
Calculo de índice de rotación de personal	14
CAPÍTULO 2: DEFINICIÓN DE LA INVESTIGACIÓN	16
a) Informe sobre el tema	16
1. Relevancia del tema	16
2. Alcances y límites	17
3. Razones por las que hizo el estudio	17
b) Descripción del problema	18
1. Situación actual	18
2. Síntomas y causas	20
Causas	21
CAPÍTULO 3: DINÁMICA DE LAS EXPECTATIVAS	23
a) Metas y objetivos de la investigación	23
1. Objetivo general	23
2. Objetivos específicos	23
b) Metodología	24

1. Técnicas y recursos metodológicos	25
2. Sujetos	25
3. Población	25
4. Muestra	26
5. Instrumento	26
CAPÍTULO 4: RESUMEN DE LOS RESULTADOS	27
a) Estrategias y técnicas	27
b) Datos de los resultados	29
CAPÍTULO 5: ANÁLISIS	33
a) Interpretación de los resultados	33
b) Posibles alternativas	37
CAPÍTULO 6: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	38
a) Conclusiones	38
b) Recomendaciones	40
BIBLIOGRAFÍA	42
ANEXOS	

ABSTRACT

La rotación de personal es un problema que impacta en el desempeño y efectividad de las empresas. En el presente trabajo se busca determinar si las empresas que cuentan con un departamento de recursos humanos bien establecido y en el que se use la gestión por competencias, al contratar visitadores médicos, como una manera de reducir los índices de su rotación.

Se hizo inicialmente una revisión de lo que es la gestión por competencias, su historia, así como quienes y donde se empezó a utilizar, y las razones de su impacto en el reclutamiento de personal, justificando así su uso.

Para tal efecto, se estableció una investigación entre los primeros 25 laboratorios farmacéuticos, con operaciones en Guatemala, de tipo descriptivo, utilizando un cuestionario con los departamentos de recursos humanos de cada uno de ellos, para comparar sus índices de rotación de sus departamentos de visita medica.

Se encontró que algunos laboratorios, no poseen departamentos de recursos humanos. Mientras que los que si lo tienen y además usan para los procesos de reclutamiento de los visitadores médicos, la gestión por competencias tiene índices de rotación de este personal, menores que las primeras.

Como consecuencia, se concluye que, al utilizar este recurso, en los procesos de contratación de visitadores médicos, ayuda a hacer coincidir las competencias del colaborador como con los de la empresa, encontrando de esta manera al personal idóneo para visita medica. De tal forma, que es recomendable el utilizar, este tipo de procedimientos y herramientas, para poder reducir los índices de rotación de visitadores médicos.

CAPÍTULO 1: INTRODUCCIÓN

a) Introducción

La necesidad de participar en un mercado en expansión por medio del comercio entre países de todo el mundo y volver eficiente el trabajo de las empresas, hace que el reclutamiento de personal sea una parte muy importante dentro del desarrollo de una empresa.

Gestión por competencias para la contratación del visitador medico, como herramienta para reducir los índices de su rotación, tiene como objetivo obtener información que respalde la hipótesis de que las empresas que utilizan el método por competencias en su reclutamiento de los visitadores médicos, tienen un menor índice de rotación.

Para una organización es importante contar con las personas que posean las características adecuadas que contribuyan al cumplimiento de los objetivos y metas que se ha propuesto, por lo que para el departamento de Recursos Humanos es importante que a través de este enfoque, le permita dejar de percibir los cargos como unidades fijas, ya que como este sistema se basa en capacidades, es decir, las destrezas y habilidades que una persona posee para ejecutar las tareas necesarias para un puesto de trabajo determinado. Es por ello que es aplicable para incrementar la eficiencia y eficacia en el colaborador.

La metodología utilizada en la presente investigación es descriptiva - investigativa y la información necesaria sobre el uso de la gestión por competencias se recolecto por medio de un cuestionario que contenía 20 preguntas y con el cual se encuestó cara a cara a los encargados de Recursos Humanos de 25 laboratorios farmacéuticos tanto nacionales como transnacionales quienes aportaron datos sobre los índices de rotación de visita medica dentro de sus empresas.

b) Localización del Contexto

La industria farmacéutica es el sector dedicado a la investigación, elaboración y distribución de medicamentos que tienen como objetivo principal mejorar la salud de las personas o prevenir enfermedades.

De acuerdo con la *Internacional Federation of Pharmaceutical Manufacturers Associations*, “el sector farmacéutico esta comprometido con la mejora de la salud de la humanidad a través del desarrollo de nuevas medicinas y la producción y marketing de productos seguros y confiables, de acuerdo a estándares definidos de las mejores practicas”.

Las personas responsables de informar al gremio médico de estos productos, de llevar muestras de los medicamentos para que los conozcan, información sobre los últimos estudios, son los visitantes médicos que no son más que un grupo de profesionales altamente entrenados en todas las características, acciones y beneficios de los productos de los laboratorios que representan.

Por lo anterior, la importancia de una buena contratación, radica en la necesidad de darle continuidad a la presencia de los laboratorios y sus productos farmacéuticos en el mercado, y de la información que las farmacéuticas proporcionan a los profesionales de la salud a través de sus visitantes médicos.

En la mayoría de los casos, la selección de personal de visita médica fracasa por problemas comunes que se presentan en el proceso. Las personas que toman las decisiones no cuentan con los perfiles requeridos del cargo, antes de empezar la búsqueda.

En lugar de analizar las necesidades y requisitos para la vacante, el gerente o encargado del reclutamiento inicia el proceso sin tener una perspectiva clara de las necesidades del puesto. En casos extremos como se indico anteriormente ni siquiera se cuenta con un perfil de este.

Los entrevistadores, en algunos casos, toman decisiones a la ligera sobre los candidatos o se dejan influenciar por una sola característica para emitir su opinión con relación al aspirante. Esto puede afectar el resto de la entrevista, omitiendo o pasando por alto información importante.

Bode García (2005) en su tesis *Competencias Laborales Especificas del mecánico en motores a gasolina en talleres concesionarios de vehículos europeos en Guatemala*, realizada en 5 talleres de reparación de autos europeos, con 150 mecánicos y 5 supervisores, cuyo objetivo era determinar la importancia de las competencias laborales necesarias para el mecánico especializado en motores a gasolina y menciona que las competencias laborales, son requeridas por todo tipo de colaborador, y que estas van a ser en mas o menos científicas y técnicas, según la labor realizada por el trabajador y tienen que responder a las necesidades del puesto. Concluye que estas pueden ser competencias básicas, intelectuales, y técnicas. Recomendando que la evaluación de estas, previa al reclutamiento, es imprescindible para realizar una contratación adecuada.

Por lo tanto los entrevistadores deben estar preparados adecuadamente ya que si desconocen los antecedentes del candidato y las particularidades del cargo, son vacilantes en la entrevista y hacen preguntas ineficaces, sin indagar lo suficiente como para aclarar los temas de vital importancia y no están preparados para responder a las inquietudes de los aspirantes. De esta manera es importante que la selección de los visitadores médicos lo haga una persona especializada en el tema.

Son diez las competencias identificadas por González Rodríguez, en su tesis *Propuesta de un sistema de evaluación del desempeño basado en competencias para operarios de una empresa de confección de ropa*,(2002) que fue realizada a 14 sastres, mas al gerente general y asistente, de una empresa de confección de ropa, su objetivo era determinar las competencias que estaban relacionadas directamente con los operarios de dichas empresas de confección, los sujetos investigados debían ser sastres de profesión sin importar su edad y la realizo a través de una encuesta con preguntas abiertas y cerradas, concluyendo que la llave para una contratación adecuada es la utilización correcta de los perfiles y descripciones de puesto. Como su propósito era identificar las competencias su recomendación consistió en evaluar estas para la contratación de dichas personas para el puesto de sastres.

Consiste básicamente en impulsar a nivel de excelencia las competencias individuales, de acuerdo a las necesidades operativas. Garantiza el desarrollo y administración del potencial de las personas, "de lo que saben hacer" o "podrían hacer".

Para Le Boterf, (1996) "La gestión por competencias es un proceso que impulsa el éxito, ya que los supervisores y gerentes forman alianzas con los empleados a su cargo, a fin de perfeccionar sus conocimientos y aptitudes. El proceso se enfoca hacia aquellas competencias que permiten al personal triunfar y la forma en que los gerentes pueden ayudar a los empleados a aprender y dominar tales competencias."

Con lo que respecta a la contratación de personal utilizando las competencias de los candidatos, se encontró algunos trabajos realizados anteriormente: Zelada (2004) en su tesis *Situación actual de las etapas del proceso de reclutamiento y selección de personal que realizan las ONGs financiadas por SKN de Holanda y propuesta de un*

modelo por competencias, solo 9 de 10 de las empresas investigadas tiene un departamento de recursos humanos. De tal forma, son 9 de 10 las empresas que no utilizan la gestión por competencias. Su conclusión es que las ongs financiadas por Holanda no cumplen con un proceso de reclutamiento técnico en donde la mayoría de los encuestados desconoce el orden de aplicación de las etapas que recomiendan los autores especialistas.

Eguizábal (2004), en su tesis *Competencias a nivel gerencia media*, realizó una investigación bibliográfica (21 libros consultados) sobre las competencias más solicitadas por las empresas para los gerentes a nivel medio, señala la importancia de que los gerentes logren una coincidencia entre sus competencias y las necesarias para desempeñar su puesto de una manera eficiente, constituye una ventaja competitiva ante la competencia, y concluye que son 14 las competencias más solicitadas. Recomienda además que se deba tener en el proceso de reclutamiento, un enfoque claro sobre las competencias necesarias para cada gerencia.

Según Navas (2005) , en su tesis *Propuesta de evaluación del desempeño basado en competencias, para un centro de asesoría empresarial*, plantea como objetivo que la empresa debe de incluir dentro de la estructura de recursos humanos un modelo apropiado de identificación de competencias, para lograr una adecuada contratación. Investigo en el centro empresarial a tres de los ejecutivos con relación directa con los recursos humanos, a través de una guía de entrevista de cómo aplicar las competencias para un mejor desempeño del personal. Llegando a la conclusión de que si se aplica una gestión de reclutamiento por competencias los empleados se desempeñaran de una mejor manera y recomienda realizar la evaluación del desempeño basada en competencias acorde las descripciones de puesto, ya que las mismas servirán de apoyo a la hora de elaborar un modelo.

De manera que una buena escogencia del candidato a visitador medico, va a reducir los despidos y renuncias dentro de la empresa. La rotación de personal escapa al control de la organización, cuando las desvinculaciones son efectuadas por iniciativa

de los colaboradores, en donde el problema básico es localizar los motivos que lo están provocando, a fin de actuar sobre ellos.

Probablemente la inconformidad pueda ser ocasionada por la frustración que produce el hecho de que el colaborador no sepa exactamente que, y como hacer, su trabajo satisfactoriamente.

Entre los factores que contribuyen a la rotación de personal, se pueden mencionar: el desajuste entre el empleado y el jefe inmediato, no cumplir con la filosofía de la organización, entrenamiento inadecuado, la poca remuneración salarial y otras que debilitan la satisfacción por el trabajo.

La rotación de personal puede darse por la centralización o descentralización de un departamento, y en toda organización saludable, ocurre rotación de personal en un pequeño volumen, lo aceptable oscila en un rango entre 1.5% y 3%.

Estos factores no son independientes, y generalmente dan como resultado una alta rotación.

La empresa entonces, deberá tener el interés, que su personal guarde cierto grado de estabilidad, revisando la eficacia de sus políticas, aunque no se debe descartar la idea de tener cierto cambio de personal, porque esto aporta nuevas ideas, en el entendido de no sobrepasar los límites.

Cuando las pérdidas de recursos de humanos, no son provocadas por la organización, y ocurren independientemente a los objetivos de la empresa, es importante localizar las causas que provocan esta situación, a fin de que, la empresa pueda actuar sobre estas y disminuir el volumen de bajas indeseadas. La rotación de personal es muy costosa para una organización por lo que se cobra una cuota muy alta en su funcionamiento.

Fernández y Baeza, (2001) indican que actualmente las pruebas intelectuales, pruebas de habilidades específicas, cuestionarios de personalidad, test proyectivos y entrevista psicolaboral, están siendo complementados con *assessment* (palabra en Inglés que se usa en la gestión por competencias y que significa evaluación, avalúo, tasación de competencias) que no es más que un estilo de teatro imaginario para medir la capacidad de solución de problemas por parte del candidato o colaborador mediante paneles de expertos (el entrevistador es un experto en los temas que se evalúan al candidato dependiendo la especialidad a contratar) y la aplicación de inventarios de conductas exitosas, lo que aumenta la eficiencia de la selección de personal, para ello se vale de preguntas que indagan competencias conocidas tales como incidentes críticos o de eventos conductuales. Ejemplo de ellas son: ¿Déme un ejemplo de una sugerencia o idea nueva que haya propuesto a un supervisor en los últimos seis meses? O describa las tres mayores responsabilidades de su último trabajo.

Existen costos directos e indirectos asociados a la rotación del personal de visita médica. Los costos directos incluyen al tiempo utilizado en el reclutamiento, la selección, el entrenamiento del nuevo personal, siendo este uno de los temas más costosos por las competencias que el representante necesita manejar (conocimientos científicos, comerciales y de ventas) así como los costos asociados a gastos de publicidad para obtener personal. El tiempo que el encargado pasa en el proceso de selección, que podría dedicar a otras funciones.

Los costos indirectos incluyen cargas de trabajo crecientes que los compañeros absorben hasta que se contrata y se capacita a los nuevos empleados, así como la disminución de la productividad, asociada a la baja moral del empleado.

Spencer y Spencer, (2002, Pág. 88) Indican que “La proporción de rotación puede calcularse sobre la base del número de altas o separaciones, pero el porcentaje de bajas, con referencia a las renunciaciones y separaciones obligadas, es el más usado.”

Luego, Jacobs R, (1989) afirma que si la selección no ha sido la adecuada, están los costos de desvinculación y en ese rubro se encuentran los gastos en que se incurre como consecuencia del proceso de desvinculación del empleado como son los costos por concepto de indemnizaciones y prestaciones.

c) Información de fondo

1. Laboratorios Farmacéuticos

La industria farmacéutica se dedica a la investigación y desarrollo de productos, bajo estándares de calidad establecidos, así como buenas prácticas de manufactura.

Durante los últimos años, se han alcanzado grandes éxitos en el desarrollo de nuevos medicamentos que se han incorporado al mejoramiento de la salud y la prevención de diferentes tipos de enfermedades, lanzando productos que se han constituido en la principal fuente de ingresos de las firmas farmacéuticas del mundo.

Teniendo con todo ello un crecimiento considerable en su producción y evolucionando dentro del mercado nacional, al igual que en el extranjero, donde todos los productos fabricados están garantizados por rigurosos análisis de control de calidad, que realizan los inspectores en cada área de producción y durante todas las etapas del proceso productivo.

A nivel mundial el sector farmacéutico se mantiene conforme a su capacidad para lanzar nuevos productos al mercado, estos medicamentos deben responder a las necesidades de la gente, de las más diversas condiciones sociales, culturales, ambientales y económicas. Por ello trabajan en nuevas formulas, revisan las ya existentes, buscan disminuir los efectos secundarios que causan, y a su vez en agilizar los resultados.

Es aquí en donde empieza la labor del visitador médico, quien es el encargado de diseminar al gremio médico y farmacéutico los nuevos descubrimientos de la industria.

Según cifras de la Internacional *Federation of Pharmaceutical Manufacturers Associations*, en 2002 la inversión en investigación y desarrollo a nivel mundial ascendió a 45 billones de dólares (IFPMA, 2004). Estos datos colocan la investigación y desarrollo como la actividad más importante de la industria farmacéutica.

No obstante, si un laboratorio decide vender un producto totalmente nuevo, la competencia podría, muy fácilmente copiar la fórmula y sacar al mercado un producto similar que tuviera la misma fórmula.

En este sentido es donde el trabajo del visitador médico reviste una importancia vital para el desarrollo de los productos que produce su laboratorio, ya que de su entrenamiento, habilidades y competencias, va a depender la generación de recetas por parte del gremio médico.

En el mundo farmacéutico, la expiración de una patente constituye la pérdida de dominio sobre ella. Es decir, a partir de ese momento se abre el mercado de genéricos, lo que representa la disminución abrumadora de utilidades para las casas desarrolladoras e investigadoras de productos.

Se espera al menos que las empresas hayan recuperado sus inversiones y obtenido ganancias que compensen los años de investigación y desarrollo invertidos.

El mercado de genéricos, especialmente en el caso de países menos avanzados se desarrolla a una velocidad impresionante. Cada vez son más los lugares en los que se pueden conseguir medicamentos con la misma fórmula a un menor costo, aludiendo a los escasos recursos de personas de los estratos más bajos de la sociedad.

Como muestran los datos aportados por la *Business Communications Company*, el mercado genérico ha sido valuado en \$3.05 billones, representando el 6.7% del mercado farmacéutico mundial. (BCC 2004)

Esta es otra parte del mercado farmacéutico, que ha requerido personal para su promoción médica (visitadores médicos), pero que en este caso sus competencias estarían más enfocadas hacia el área comercial que científica, creando un perfil diferente al del visitador de una empresa de investigación.

Este tipo de industria se ha hecho muy fuerte, sobre la base de que al no realizar inversión en la investigación y desarrollo de productos (investigar, desarrollar un producto toma aproximadamente 10 años, según *FDA Report food and drugs administration 1973*) con un precio accesible a todos los estratos económicos.

La industria farmacéutica en Guatemala, fue incipiente hasta los años 1930 y 40 donde aparecen varios laboratorios, los cuales empiezan a consolidarse de manera más industrializada en la producción de medicamentos farmacéuticos. Muchos de estos procesos anteriormente estaban dados por fabricantes empíricos.

Las empresas transnacionales se establecen al mismo tiempo en Guatemala, instalando plantas con tecnología, para esa época, muy desarrollada, siendo Guatemala el país de Centroamérica más atractivo para la distribución de su producto, por su ubicación geográfica, creando competencia de mercado así como el interés de fabricantes nacionales de incrementar la tecnología en la fabricación de los productos.

Así es como crece la oferta hacia el visitador médico, ya que al crecer el mercado, y nacer la industria farmacéutica local, las posibilidades de trabajo aumentaron, teniendo más oportunidades y por consiguiente buscar acomodo en donde mejor pudiera desarrollarse.

2. Entorno profesional de los laboratorios y la visita médica

La serie de despidos y adquisiciones que vive la industria farmacéutica es causa de inquietud para muchos profesionales, puesto que en algunos casos, una de las consecuencias de esas operaciones ha sido el cierre de las plantas de producción.

Algo que inquieta mas, al sector farmacéutico, es la rotación de su personal de visita medica. Ya que se invierte mucho en la selección y entrenamiento de este tipo de colaboradores, y esta situación influye directamente en la producción del territorio que no esta atendido.

Además es un puesto en el que se necesita de un mayor tiempo de adaptación y conocimiento del medio en que va a desarrollar su trabajo, perfiles médicos, horarios, programaciones, etc., lo que hace más lenta su productividad. Y de allí se deriva la necesidad de mantener un equipo de visita médica, estable y con poca rotación, ya que esta influye directamente en el resultado de la compañía.

3. Visita medica

Los responsables de recursos humanos de los laboratorios coinciden en destacar la labor de los visitadores médicos como la piedra angular de sus compañías. Son los profesionales que recorren las consultas y hospitales para informar, formar y promocionar a los médicos, quienes a su vez son los responsables de prescribir los medicamentos, sobre sus características, resultados y ventajas frente a los productos de la competencia.

Existen visitadores médicos de atención primaria, de especialistas, de hospitales, de farmacias, de pediatras, etc.

La función social del visitador médico, como profesional, consiste en informar objetivamente del medicamento y fomentar su uso racional, y con ello contribuyen a ofrecer una imagen más profesional y científica de este colectivo.

En general, las firmas farmacéuticas incorporan varios tipos de perfil, siendo los más comunes para cubrir el puesto de visitador médico: jóvenes titulados con escasa o nula experiencia, preferiblemente procedentes de carreras del área sanitaria o científica, fundamentalmente Farmacia, Química, Biología y Veterinaria; y visitadores *senior*, con al menos tres o cuatro años de experiencia.

Algunas compañías, sin embargo, sólo están incorporando actualmente este segundo tipo de empleados. "Personas con más de tres años de experiencia previa en visita médica o, al menos, en el área comercial. Hemos incorporado en los últimos años vendedores procedentes de otros sectores, con muy buenos resultados", explica el director de recursos humanos de una transnacional farmacéutica.

Pero todos destacan que, además de una alta calificación, casi siempre universitaria, son imprescindibles una serie de competencias y actitudes: orientación al cliente y a resultados, capacidad de comunicación y de negociación, persistencia y tenacidad, seriedad y responsabilidad, autonomía e iniciativa, dotes comerciales y empatía. Las incorporaciones han descendido, "pero no más que en el resto de sectores", afirma el gerente de distrito de una laboratorio nacional.

La carrera de los delegados de visita médica, como también se conoce a estos profesionales, es larga y muchas veces alcanzan la jubilación (en los países en donde esta disponible) realizando esta función.

Pero también tienen buenas oportunidades de promoción interna dentro de los grandes laboratorios, según afirman los responsables de recursos humanos.

Las vías más habituales para hacerlo son, si se continúa ligado a la visita médica, como jefe regional o de zona geográfica. Se afirma que en el departamento de mercadeo, son los mejores jefes de producto y en los departamentos de formación interna, son buenos como entrenadores de los nuevos visitantes incorporados a la compañía.

Cada trabajador es objeto de un plan personalizado de seguimiento, con utilización del centro de evaluación (*assessment center*, por su nombre en Ingles) y los potenciales gerentes son enviados a la central en *New Jersey* para formarse en mercadeo. "Algunos han llegado a ser directores de unidad de negocio", afirma el gerente general de una compañía farmacéutica americana.

4. Gestión por Competencias

En 1949, T Parsons, elabora un esquema conceptual que permitía estructurar las situaciones sociales, según una serie de variables dicotómicas. Una de estas variables era el concepto de *Acheviement vs. Ascription*, que en esencia consistía en valorar a una persona por la obtención de resultados concretos en vez de hacerlo por una serie de cualidades.

Casi diez años después, en 1958, Atkinson lograba demostrar de forma estadística la utilidad del dinero como un incentivo concreto que mejoraba la producción siempre que el mismo estuviese vinculado a resultados específicos.

A inicios de los años 60, el profesor de Psicología de la Universidad de Harvard, David McClelland propone una nueva variable para entender el concepto de motivación: Actuación/Calidad (*Performance/Quality*), considerando el primer término como la necesidad de logro (resultados cuantitativos) y el segundo como la calidad en el trabajo (resultados cualitativos).

5. ¿Qué son las competencias?

La acepción más coherente con la filosofía del enfoque de competencias es la que considera a éstas como un conjunto de comportamientos observables relacionados causalmente con un desempeño bueno o excelente en un trabajo y organización dados o en una situación personal/social determinada.

Según Le Boterf, (1996) se entiende por competencias a ciertas aptitudes que posee la persona que hace que su desempeño resulte efectivo o incluso superior en relación a lo que el puesto requiere.

Dubois, (1993) define que la competencia es la capacidad de un trabajador para cumplir o según sea el caso exceder, los requerimientos del puesto, produciendo resultados de un nivel esperado de calidad dentro de las restricciones propias del medio interno y externo de la organización.

6. Rotación de personal y las principales causas que la provocan

Para Hernández, (2003) el término rotación de recurso humano se utiliza para definir la fluctuación de personal entre una organización en su ambiente, el volumen de personas que ingresan y que salen de la organización. En general, la rotación de personal se expresa mediante la relación porcentual entre las admisiones vrs. los retiros, y con el promedio de trabajadores que permanecen a la organizaciones en cierto período.

Casi siempre la rotación de personal se expresa en índices mensuales o anuales, con el fin de realizar comparaciones, elaborar diagnósticos, dictar disposiciones o establecer predicciones.

En el caso del visitador medico, los motivos más comunes de despido o renuncias, son el bajo nivel de ventas en su territorio de trabajo, bajos promedios de visita a los consultorios, de farmacias, o poca generación de recetas (cuando es despedido) o por el ofrecimiento de mejores condiciones de trabajo (laborales y económicas) de otras compañías farmacéuticas.

7. Cálculos del Índice de rotación de personal:

Generalmente la rotación de personal se expresa a través de una relación porcentual entre las desvinculaciones en relación al número de participantes de la organización en el transcurso de de cierto período. Esta se expresa por lo regular en índices mensuales o anuales para permitir comparaciones, y así lograr desarrollar diagnósticos, si esto se lleva a cabo servirá de carácter predictivo.

El índice de rotación de personal, indica generalmente el nivel de moral de trabajo. Si es muy alto, la moral será baja por la inestabilidad evidente. Si es bajo, el colaborador podrá hacer su trabajo sin la preocuparse por su futuro dentro de la empresa. Lo más importe en materia de rotación es llevar índices para toda la empresa. A fin de conocer cuáles son las razones a las que obedece la rotación,

Es decir, el problema de la rotación de los visitantes médicos, tiene diferentes elementos que pueden influirla, aunque este trabajo se va a centrar en el de el uso de la gestión por competencias para reducirla.

Para el cálculo del índice de personal, existen varias fórmulas para establecer el índice de rotación ya que diversos autores han aportado varias formas que ellos consideran convenientes se detalla así:

$$\text{Rotación} = \frac{\text{Número de bajas en un año} \times 100}{\text{Promedio de personas que trabajan durante el año en la empresa}}$$

Lo ideal es que el índice de rotación de personal de una organización, sea moderado a manera que le sirva a dicha empresa, a retener un personal de buena calidad, sustituyendo a aquellos que presenten distorsiones de desempeño difíciles de ser corregidas, o con limitaciones en sus competencias, y que no sean compatibles con las requeridas al puesto. Se puede considerar una empresa sana, cuando su índice de rotación de personal fluctúa entre el 1.5% el 3% ya que este intervalo puede considerarse como índices aceptables dentro de la organización.

Es de aclarar que la rotación de los visitantes médicos en la industria farmacéutica, es un fenómeno multifactorial, ya que no solo se produce por la incongruencia entre competencias requeridas y las que posee el colaborador, sino que también algunos otros elementos como ofrecimiento de mejores ingresos o planes de carrera en otras compañías.

En Guatemala, hay empresas, principalmente gubernamentales con índices de rotación (según investigación propia) de hasta un 10%, lo que indica indudablemente un gasto por reposición de personal muy grande.

a) Información del Tema

1) Relevancia del Tema

La situación actual en la industria farmacéutica esta sometida a una competencia muy fuerte entre las compañías transnacionales que investigan y desarrollan productos, y la industria farmacéutica que copia productos elaborados por otras.

Los visitantes médicos, son los encargados de promocionar los productos de sus laboratorios con el personal medico, quienes son los encargados de prescribirlos.

Esto hace que este tipo de personal sea de vital importancia, ya que son los encargados de producir con su trabajo las ventas que reportan sus compañías. Este rendimiento va a ser determinado por el entrenamiento, capacitación y motivación que el visitador medico posea.

La rotación de personal, produce un retardo en la producción en los diferentes departamentos de una compañía, pero principalmente en el de promoción medica, ya que tienen que adaptarse a diferentes componentes con los que interrelacionan como son médicos, farmacias, horarios, perfiles médicos, etc.

Así que cualquier método que se utilice para poder reducir el índice de rotación de personal, es un aliado para aumentar la producción de una empresa, ya que evita ese retardo en las ventas de las compañías.

Si se toma en cuenta que este fenómeno se esta dando en toda la industria farmacéutica (laboratorios nacionales y transnacionales) establecer los índices de rotación entre los visitantes médicos, le da la importancia a esta investigación, ya que la competencia empresas genera una presión de negocio muy fuerte porque lo que no

se vende hoy, lo venderá otro.

2. Alcances y Limites

La presente investigación se enfoca en la rotación de personal, específicamente de visitantes médicos, dentro la industria farmacéutica, tanto nacional como transnacional, ya que en ambos casos, esta impacta directamente en la producción y costos de ventas, por lo que se hace necesario la utilización de mejores métodos de selección de personal.

Este estudio se orienta, concretamente en el tema de la selección y contratación de visitantes médicos.

En la presente investigación se analizará los índices de rotación, mecanismos y fórmulas de contratación de visitantes médicos. A efecto de encontrar una relación entre la metodología de la contratación y la rotación dentro del departamento de visita medica, y como los laboratorios farmacéuticos que utilizan la contratación por medio de competencias de este tipo de personal pueden tener menores cifras.

El tiempo es la principal de los limitantes para realizar el estudio, ya que las empresas accedieron a las entrevistas con tiempo reducido y permitieron un número limitado de encuestas.

3 Razones por las que se realiza el estudio

El estudio planteado se fundamentará en determinar si las empresas que ya incluyen en el proceso de contratación, la selección por competencias, tienen índices de rotación menores a aquellas que todavía no lo han hecho, y de esta manera reducir los costos que implican el despedir a un visitador medico o que este renuncie, al no

poder adaptarse a las funciones, políticas, o requerimientos necesarios para tan importante posición.

b. Descripción del problema

1. Situación actual

Debido a la inversión que se realiza durante el proceso de reclutamiento, selección, inducción y capacitación del personal, obtener la permanencia del recurso humano en los laboratorios farmacéuticos, se ha convertido en uno de los problemas principales de la industria, ya que el de visitador medico es un puesto en el que se requieren habilidades comerciales, científicas, y de venta, que solo el entrenamiento constante pueden darlo.

De manera que la alta rotación, influye en costos directos como los descritos anteriormente, y en algunos intangibles como la falta de producción (no se puede medir) del personal nuevo en una empresa y al que le toma un tiempo en ambientarse a la nueva compañía, nuevo territorio, nuevos productos, nuevos médicos por visitar, nuevos jefes, etc.

Aquí es donde estriba una importancia vital la contratación de personal tomando en cuenta sus competencias, ya que esto podría reducir los índices de rotación de personal, y por ende los costos que conllevan una selección errónea que termine en un despido o en una renuncia, incrementando costos de entrenamiento, producción, inducción.

La selección por competencias da otros parámetros para poder asegurar una elección adecuada al puesto (visita médica) y que garanticen evitar pérdidas de tiempo.

Además, el visitador médico va a ser la imagen de la compañía en la calle y ante una audiencia exigente como son los profesionales de la medicina, razón adicional para que el reclutamiento sea adecuado.

Obtener la permanencia del recurso humano en los laboratorios farmacéuticos, es uno de los objetivos, debido a la inversión que se realiza durante el proceso de reclutamiento, selección, inducción y capacitación del visitador médico.

Es importante analizar, que las metas, territorios de trabajo y las cuotas de ventas estén bien definidas, para conocer si se está logrando el objetivo deseado por parte del colaborador, o bien estudiar si existen otros factores causantes de la emigración u otras variables que afecten la permanencia en la empresa ya sean internas o externas, las que podrían ocasionar graves consecuencias para la administración del recurso humano.

A través de investigación de campo desarrollada por el investigador, se pudo establecer que en Guatemala, la industria farmacéutica se estableció desde hace aproximadamente 75 años, con la venida de las primeras transnacionales.

Esto marca el inicio de una industria que tuvo su auge en los años 80, con la fundación de diferentes plantas de fabricación, que nos ayudaron a crear fuentes de trabajo, y un desarrollo económico interesante y positivo para el país.

El personal de visita médica requerido por estos laboratorios, era escogido minuciosamente, utilizando las herramientas de reclutamiento que se tenían en ese momento (exámenes psicométricos, y habilidades cognitivas), además se les daba un entrenamiento extenso y completo (incluyendo fuera del país), inicial y permanente, que garantizaba un nivel alto de conocimientos científicos y comerciales en el visitador médico.

También en los años 80, ocurre otro fenómeno en Guatemala: el nacimiento de la industria farmacéutica nacional. Esta inicia sus operaciones de manera tímida, ya que tenía que pelear por un lugar en el mercado, disputado entre gigantescas compañías transnacionales, poderosas y con muchos años de establecidas a nivel mundial. Carecían además, de un buen control de calidad, y se enfocaron prioritariamente en la parte comercial.

Esto hizo que el personal buscado por estas compañías para realizar la visita médica, no tuviera el entrenamiento acostumbrado por la industria hasta ese momento lo que permitió entrada a personal poco calificado que en la mayoría de caso se escogía de una manera empírica y apresurada, además la oferta de pago no llegaba a los niveles de las empresas extranjeras.

Esto fue provocando que la selección de personal fuera cada vez menos certera. Y esto redundo en un índice de rotación de personal muy alto, situación que fue empeorando con el pasar de los años, por la misma presión del mercado, y la necesidad de los laboratorios (nacionales y extranjeros) a mantener la parte comercial en un nivel alto demandado por una industria altamente competitiva.

2. Síntomas y causas

2.1 Síntomas

La industria farmacéutica nacional creció hasta el punto de poderle hacer frente a las transnacionales, y con esto la necesidad de visitantes médicos. La oferta también varió. Ya que las posibilidades de trabajo aumento, además que las competencias para trabajar en estos laboratorios son diferentes, y esto hace que los visitantes médicos tengan una gran variedad de opciones en donde trabajar, haciendo mas necesaria la definición de las mismas (las competencias) para cada empresas.

Dentro de la investigación realizada, no se encontró alguna tesis específica que se refiera a la rotación de personal dentro de la industria farmacéutica, de manera que este trabajo, toma como base la experiencia de campo, para establecer la premisa de la necesidad de tomar en cuenta las competencias de los candidatos a visita médica en los laboratorios como una manera de evitar el fallo en la escogencia.

La visita médica en Guatemala no era una carrera formal hasta que en 1,990 la Universidad Mariano Gálvez la incluye dentro de las carreras técnicas a disposición de la población estudiantil de Guatemala. Esta forma parte de la carrera de administración de empresas. Pero la gran mayoría del personal de visita médica en el país, es empírico (aunque sean profesionales en otra rama) en cuanto al trabajo específico. Antes de esto el visitador médico era desarrollado, instruido, y entrenado por el propio laboratorio.

Esto hace que el entrenamiento que debe proporcionar el laboratorio sea de vital importancia, ya que de allí dependerá la calidad del trabajo a realizar por parte del profesional.

2.2 Causas

Pero ante la presión del tiempo, competencia nacional e internacional, y la necesidad de vender, este entrenamiento se ha visto reducido, con lo que, la buena escogencia y la conjunción de competencias para el puesto, se hace más importante por el poco tiempo que se va a tener para preparar al visitador médico.

Muchas veces la falta de adaptación hacia el trabajo o la empresa, o la misma presencia de vicios laborales por parte del trabajador, hace que el vínculo se rompa con la consecuente pérdida de tiempo.

Además, la creciente demanda de personal de visita médica, con el apareamiento de la industria nacional, más el crecimiento del mercado, hace, que el representante se

coloque rápidamente lo que ocasiona, poco empeño, entusiasmo y dedicación en retener su trabajo actual

Con base a lo anterior surge la siguiente pregunta:

¿Como puede influir el uso de la gestión por competencias en la contratación del visitador médico, en los índices de rotación de este tipo de personal?

CAPÍTULO 3:

DINAMICA DE LAS EXPECTATIVAS

a) Metas y objetivos de la investigación

Objetivo General

Determinar si la gestión por competencias para la contratación del visitador médico, permite reducir los índices de rotación de los mismos.

Objetivos Específicos:

- 1) Identificar el número de empresas farmacéuticas con un departamento de Recursos Humanos formal.

- 2) Analizar la situación actual de la rotación de los visitantes médicos en los laboratorios farmacéuticos.

- 3) Identificar los departamentos de recursos humanos de la Industria farmacéutica, que utilizan la gestión por competencias para contratar visitantes médicos.

- 4) Comparar la rotación de visitantes médicos entre las empresas farmacéuticas que utilizan métodos tradicionales y las que usan la gestión por competencias.

b) Metodología

La metodología utilizada para la elaboración de la presente investigación es descriptiva, y para obtener la información necesaria por parte de los sujetos de estudio se utilizó como instrumento un cuestionario. (Anexo 1)

Se usará un muestreo aleatorio simple, fuente primaria obtenida a través de cuestionarios entrevistas con ejecutivos de las empresas escogidas según ranking de ventas trimestrales de IMS (audito de mercadeo de la industria farmacéutica),

También se utilizará la observación de campo, para poder realizar al final un análisis descriptivo de los resultados obtenidos mediante el mismo. La investigación de campo será también descriptiva, y exploratoria, y se realizará en 25 Laboratorios Farmacéuticos que operan en Guatemala y están registrados en la cámara de Industria Guatemalteca.

El estudio planteado se fundamentará en una investigación metodológica para relacionar el reclutamiento de personal, utilizando la selección por competencias con la menor rotación de personal en las empresas farmacéuticas que utilizan este método en sus departamentos de recursos humanos.

La investigación de campo, buscará determinar, con base a cuestionarios presentadas a 25 Laboratorios Farmacéuticos, escogidos según ranking de IMS, en sus departamentos de recursos humanos, o con las personas que fungen como tal, en el caso que no hubiese departamento de recursos humanos.

Además, si los resultados indican una menor rotación de visitantes médicos, cuando se utiliza la gestión de reclutamiento a través de competencias, confirmaría la necesidad de integrarla a la metodología de contratación, además de las usadas en la actualidad, ya que lo que se busca, es que se contrate a la persona más idónea

para el cargo. Esto evita, el despido o la renuncia del colaborador por una mala adaptación al puesto, y por ende reduciendo la rotación.

1. Técnicas y recursos metodológicos

Se realizó un formato de entrevista, con un cuestionario a llenar. Además se hizo una observación de campo, para validar la información obtenida en las entrevistas y cuestionarios.

Se encuestaron a 25 compañías farmacéuticas, (como requisito para compartir información solicitaron no divulgar los nombres) investigando su proceso reclutamiento, comparándolas entre sí, para evaluar si las que usan las competencias de los candidatos, tienen menores índices de rotación de personal.

2. Sujetos

La presente investigación, se dirigió a entrevistar a los responsables del reclutamiento de visitadores médicos, hombres y mujeres, en 25 laboratorios farmacéuticos (tanto nacionales como transnacionales) ya sean gerentes de los departamentos de recursos humanos, gerentes administrativos, gerentes de distrito, supervisores de ventas, o el responsable de esta actividad.

3. Población

Se escogió a las 25 primeras compañías farmacéuticas del país, según la clasificación que realiza el auditor de mercado más prestigioso y utilizado por la industria, (IMS) y que evalúa dicho mercado trimestral y anualmente, tomando en cuenta los reportes de venta captados en las farmacias del país. No se hizo una separación o diferencia entre las compañías nacionales o transnacionales.

Estas 25 compañías representan el 62%, de la venta del mercado farmacéutico en Guatemala.

4. Muestra

Para la elaboración de la presente investigación, se escogieron los primeros 25 laboratorios farmacéuticos, con base a su participación de mercado a nivel de ventas, según el ranking proporcionado por IMS.

De manera que la clasificación e importancia es desde el punto de vista comercial (ventas reportadas en el país).

5. Instrumentos

Se utilizó un cuestionario aplicado a los responsables de la contratación de visitadores médicos en los laboratorios designados, con 15 preguntas de tipo abierto y cerrado según la información que se necesitaba definir o concretar, de estas se presentan los resultados de 7 que son las que representan la información necesaria para esta investigación, ya que cuando se hizo la prueba de los cuestionarios, los tres laboratorios donde se realizaron se mostraron un tanto herméticos para proporcionar las respuestas así que las demás se usaron solo como medio para generar tranquilidad de que era un cuestionario de información general.

Este fue aplicado según el caso, personalmente, o vía telefónica, dependiendo de la disponibilidad del entrevistado.

CAPÍTULO 4. RESUMEN DE LOS RESULTADOS

1. Resultados de la Investigación

a) Estrategias y técnicas

Para el desarrollo de esta investigación se realizaron los siguientes procedimientos:

1. Se seleccionó un tema que se evaluó como muy útil a la industria farmacéutica, en general por la importancia que el capital humano tiene y el propósito de reducir de esta manera la rotación de personal.
2. Se escogió a la población (laboratorios farmacéuticos) entre los cuales se hizo la investigación de campo para evaluar la metodología del reclutamiento utilizada por cada uno de ellos. Definiendo que la elección de los mismos, se hizo en función de la participación de mercado dentro de la industria farmacéutica.
3. Se diseñó un cuestionario que no fuera muy complicado de contestar, (los gerentes de recursos humanos, y/o encargados del reclutamiento de los laboratorios, mencionaron que el tiempo lo tienen muy limitado), y que proporcionara la información necesaria para llegar a conclusiones válidas.
4. Se entrevistó a los 25 encargados del reclutamiento del personal de visita médica de los principales laboratorios del país. Estos fueron en algunos de los casos los gerentes de recursos humanos, gerentes administrativos, gerentes de ventas, supervisores de ventas, o gerentes de distrito, dado que no en todos los laboratorios existe un departamento de recursos humanos establecido.
5. Se tabuló la información recabada, y se hizo una correlación de los datos obtenidos, para determinar la relación entre cada uno de los ítems evaluados.

6. Posteriormente se prepararon las tablas correspondientes para poder interpretar los resultados.

7. Se realizo el análisis de los resultados, destacando en este punto el hecho de que las compañías farmacéuticas que utilizan en sus procesos de selección de visitadores médicos, la gestión por competencias, tienen menores índices de rotación de personal. Cabe aclarar, que el objeto de la investigación, es el de relacionar índices de rotación de los visitadores médicos, con la existencia de departamento de recursos humanos en sus empresas, y la implementación de la gestión por competencias en ellas. Sin embargo pueden haber algunos otras causas para que se de la rotación de personal. (mejores planes de carrera, mejores condiciones salariales, etc), que no se miden en la presente tesis por no estar dentro de los objetivos.

b) Datos de resultados

Los resultados de la investigación se presentan a continuación en las siguientes tablas:

Pregunta 1

Tabla 1

Laboratorios que tienen departamento de recursos humanos formalmente constituido en la compañía.

Lab	Rh	No Rh
A	X	
B		X
C		X
D	X	
E	X	
F	X	
G		X
H	X	
I	X	
J	X	
K		X
L	X	
M	X	
N		X
O	X	
P	X	
Q		X
R		X
S		X
T		X
U		X
V		X
W	X	
X	X	
Y		X
Total	13	12

Los resultados demostraron que 13 laboratorios farmacéuticos, tienen un departamento de recursos humanos establecidos como tal mientras que 12 (56%) carecen de uno.

Pregunta 2

Tabla 2
Origen del laboratorio

Laboratorio	Nacional	Transnacional
	4	21
	16%	84%

De las 25 compañías farmacéuticas consultadas 4 (16%) son nacionales, y 21 (84%) transnacionales

Pregunta 3

Tabla 3
Total de visitadores que trabajan en los laboratorios

Lab	# Visitadores
A	20
B	10
C	9
D	25
E	8
F	30
G	15
H	18
I	12
J	21
K	25
L	30
M	15

Lab	# Visitadores
N	18
O	10
P	18
Q	30
R	15
S	12
T	18
U	9
V	7
W	6
X	20
Y	9
Total	410

Cantidad de visitadores médicos por cada laboratorio farmacéutico encuestado, hacen un total de 410 como se muestra en la distribución de la tabla anterior.

Pregunta 4

Tabla 4

Laboratorios que cuentan con manuales de descripción de puestos.

Laboratorio	Poseen manuales	No poseen manuales
	6	19
	24%	76%

De los 25 laboratorios encuestados, solo 6 (24%), poseen manuales de descripción del puesto de visitador medico.

Pregunta 5

Tabla 5

Índice de rotación de personal de visita medica en los laboratorios.

Laboratorio	Índice de rotación
A	2%
B	5%
C	3%
D	3%
E	1%
F	2%
G	3%
H	2%
I	2%
J	1%
K	7%
L	2%
M	5%

Laboratorio	Índice de rotación
N	1%
O	3%
P	9%
Q	9%
R	5%
S	9%
T	11%
U	5%
V	4%
W	8%
X	9%
Y	10%

En esta tabla se muestra el índice de rotación de los visitantes médicos en un año.

Tabla 6

Comparación entre los laboratorios que tienen departamento de recursos humanos con relación al índice de rotación de visitantes médicos.

Lab	IND/ROTA	RRHH	NORH	# VISIT
A	Comp.2%	X		20
B	5%		X	10
C	3%		X	9
D	Comp.3%	X		25
E	1%	X		8
F	2%	X		30
G	3%		X	15
H	2%	X		18
I	Comp.2%	X		12
J	1%	X		21
K	7%		X	25
L	2%	X		30
M	5%	X		15

Lab	IND/ROTA	RRHH	NORH	# VISIT
N	Comp.1%		X	18
O	Comp.3%	X		10
P	9%	X		18
Q	9%		X	30
R	5%		X	15
S	9%		X	12
T	11%		X	18
U	5%		X	9
V	4%		X	7
W	8%	X		6
X	9%	X		20
Y	10%		X	9

La correlación entre los laboratorios farmacéuticos que tienen recursos humanos y el índice de rotación es el que se muestra en esta tabla. El índice de promedio ponderado del que tiene departamento es de 3.77% mientras que del que no tiene es de 6.00%. Se aprecia además los índices de las empresas que usan competencias para contratación.

Pregunta 6

Tabla 7

Compañías que utilizan la gestión por competencias

LABORATORIOS	Si usan competencias	No usan competencias
	5	20
	20%	80%

Los laboratorios farmacéuticos que utilizan las competencias en su metodología de reclutamiento son 5 (20%) de 25.

CAPÍTULO 5: ANÁLISIS

a) Interpretación de los resultados

En la presente investigación se tuvo como objetivo relacionar las compañías farmacéuticas que utilizan dentro de su reclutamiento de visitantes médicos, las competencias laborales, con su índice de rotación de personal.

Para Le Boterf, (1996), la gestión por competencias es un proceso que impulsa el éxito, ya que los supervisores y gerentes forman alianzas con los empleados a su cargo, a fin de perfeccionar sus conocimientos y aptitudes. El proceso se enfoca hacia aquellas competencias que permiten al personal triunfar y la forma en que los gerentes pueden ayudar a los empleados a aprender y dominar tales competencias.

Como se aprecia en los resultados de la encuesta a pesar de la importancia que tiene el recurso humano, solo 12 de los 25 laboratorios cuentan con un departamento de recursos humanos como tal, dado que algunos de los responsables de administrar personal son gerentes financieros o administrativos y sus directores se ubican en Costa Rica, Panamá, etc., luego se aprecia que de los 25 laboratorios encuestados, 4 son nacionales y 21 transnacionales, manejando en promedio a 16 visitantes por empresa, esto pone de manifiesto que para que la gestión de competencias cumpla realmente su objetivo, debe ser administrada por un departamento de recursos humanos.

En este sentido, por ser un proceso la gestión por competencias, todas las empresas deberían de tener un departamento de recursos humanos, bien establecido, y con especialistas en el tema que lo dirijan, ya que esto impactara directamente en el reclutamiento, inducción, entrenamiento, y estabilidad de los visitantes médicos, recuperando la inversión hecha en todo el proceso más rápidamente.

Para Hernández, (2003) el término rotación de recurso humano se utiliza para definir la fluctuación de personal entre una organización en su ambiente, el volumen de

personas que ingresan y que salen de la organización. En general, la rotación de personal se expresa mediante la relación porcentual entre las admisiones vrs. los retiros, y con el promedio de trabajadores que permanecen en las organizaciones en cierto período.

Al observar los índices de rotación de personal entre los laboratorios que tienen o no departamento de Recursos Humanos, se aprecia que estos oscilan entre 1% y 11%, para alguien que no entiende en que consiste este índice le parecen valores aceptables pero al analizarlos se puede comprender que si son bajos la empresa esta en crecimiento mientras que si son altos indica que hay crisis en la empresa. Un nivel aceptable es cuando se mantiene abajo del 5% dado que arriba de este deben tomarse medidas para reducirlo ya que indica inestabilidad en la empresa

Cuando se obtiene el índice promedio entre los laboratorios que cuentan con departamento de Recursos Humanos, se aprecia que su índice es de 3.77% mientras los que no cuentan con este, su promedio es de 6%. Solo aquí ya hay un indicio de la necesidad de que exista este departamento. Se aprecia además que tienen identificadas las necesidades para el puesto según el perfil y giro de las compañías.

Esto es de vital importancia para los resultados que se obtendrán, ya que estas son muy variadas y necesitan competencias de tipo comercial, científico, de relaciones publicas, de facilidad de expresión verbal y comprensión, lo que no es fácil de encontrar en todos los representantes. Según los resultados de la investigación, la relación entre la metodología del reclutamiento de visitantes médicos, y el índice de rotación, es directa con aquellos que utilizan la gestión por competencias, ya que son las compañías con lo índices más bajos de rotación de personal. Es de hacer notar que en las 7 empresas en donde no hay departamento de recursos humanos, y tienen índices de rotación bajos, es porque son empresas con muy poco agresivas, sin lanzamientos de productos nuevos importantes, y que los visitantes médicos llegan a un acomodamiento notorio.

Si los laboratorios integraran la gestión por competencias, garantizaría un reclutamiento de los visitadores médicos con las competencias ideales requeridas para el tipo de trabajo que va a realizar porque dependiendo del origen de la empresa (de genéricos o de investigación) así van a ser las competencias que se necesitan.

Es importante, relacionar e identificar las competencias laborales necesarias para cada puesto, con las competencias que el candidato posee, repercutiendo esta coincidencia, con un menor índice de rotación de personal de visita medica, con la consiguiente rentabilidad de la posición y buscando que el retorno de la inversión se de rápidamente.

Jacobs R, (1989) afirma que si la selección no ha sido la adecuada, están los costos de desvinculación y en ese rubro se encuentran los gastos como son los costos por concepto de indemnizaciones y prestaciones.

Todo proceso de contratación de Personal implica costos sean estos directos o indirectos y en la investigación se detecto que solo 6 de los 25 laboratorios investigados, tienen manuales de descripción de puestos, con un detalle de las competencias con que debe contar el colaborador que desempeñara el cargo, si ellos desconocen las funciones para las que fueron contratados, es difícil tener un marco de referencia para evaluar justamente el desempeño de este y con ello puede acelerarse el proceso de desvinculación del trabajador.

Un costo que se puede generar, ocurre cuando las compañías tienen que empezar por darle al visitador medico el entrenamiento que necesita para adquirir las competencias

requeridas por el puesto, cuando lo ideal es aprovechar las que la persona tiene, y solamente adaptarlas a la compañía, si las competencias se identifican inicialmente, tanto las requeridas por el puesto como las que posee el visitador, el costo de contratación o vinculación con la empresa se hace mas bajo.

Se debe de considerar que la gestión por competencias, no solo es importante en el reclutamiento, si no que también, en la evaluación del personal que ya trabaja en la compañía, haciendo una descripción de las competencias necesarias para cada puesto, y luego evaluar las de cada colaborador, porque eventualmente, podría acomodarse o trasladarse a posiciones en donde las competencias del puesto empaten con las de este.

Si se quiere formar un equipo de visitadores médicos, estable y a la altura del puesto y de los profesionales con los que tienen que trabajar, la solución es que las empresas desarrollen un proceso de reclutamiento en donde además de las pruebas como exámenes psicometricos, técnicos, etc., se utilice la gestión por competencias.

Esto es muy importante para identificar candidatos que puedan aspirar a otras posiciones, haciendo del reclutamiento mas sencillo, ya que este será interno y se aprovecharía la experiencia y conocimiento de las empresas del visitador medico y del colaborador el conocimiento que ya tiene de las políticas, ambiente laboral, etc. de la compañía, reduciendo tiempo en la inducción, enfocándose principalmente en darle el entrenamiento que el nuevo puesto requiere.

Hay una coincidencia entre los requisitos académicos, habilidades y competencias, que se solicita al personal de visita medica, y que son mas exigentes, ya actualmente en varias compañías es requisito ser profesional universitario, y por ende las competencias que poseen son mayores logrando con ello formar visitadores médicos, exitosos y profesionales. No se puede olvidar que el puesto de visitador medico, es uno de los mas importantes dentro de la industria farmacéutica, principalmente por ser

los voceros, representantes, e imagen de las compañías ante un gremio delicado y altamente especializado como es el médico.

b) Posibles alternativas

Dentro de las alternativas que se pueden considerar al momento del reclutamiento de visitantes médicos son: considerar hacerlo desde una manera empírica tomando a la persona solo porque ha laborado en el sector que se le necesita auxiliándose con una investigación-corroboración de las referencias laborales para conocer como se ha desempeñado así como los datos personales del visitador médico.

Otra posibilidad, es hacer uso de aquella en donde se utilizan los procedimientos tradicionales, estudios psicométricos, y de evaluación de habilidades cognoscitivas, que se conoce como selección efectiva de personal.

Pero en la actualidad si se quiere formar un equipo de visitantes médicos, estable, a la altura del puesto y del profesional con los que tiene que trabajar, la solución es hacer un proceso de reclutamiento en donde además de las pruebas con mediciones psicológicas, de habilidades técnicas, etc., se utilice la gestión por competencias.

Como ha podido observarse por medio de la presente investigación, entre los laboratorios farmacéuticos que utilizan esta técnica en su gestión de reclutamiento, los índices de rotación de personal son más bajos dentro de las 25 farmacéuticas consultadas con respecto a su metodología de contratación de personal.

Hay bastante información bibliográfica disponible generada por distintos autores tanto en librerías como en Internet donde se tratan con profundidad las diferentes competencias que puede evaluarse en los candidatos a un puesto, las corrientes diferenciadas sobre este tema, lo único que hace falta es voluntad para asimilar los cambios a los que la globalización esta llevando a las empresas.

(Ver en anexo 5 la relación al tercerizar o contratar directamente un visitador médico.)

CAPÍTULO 6: Conclusiones y Recomendaciones

a) Conclusiones

1.- Se determinó que las compañías que utilizan la gestión por competencias en el reclutamiento de visitadores médicos, tienen índices de rotación menores que los de aquellas que no la utilizan. Los laboratorios farmacéuticos que al contratar visitadores médicos utilizan un departamento de recursos humanos profesional y bien instaurado, y que usan la gestión por competencias tienen un menor índice de rotación.

2.- Se determinó que 13 empresas de las 25 investigadas tienen departamento de recursos humanos, formal, constituyendo el 52% del total de empresas encuestadas.

3.- El índice de rotación de visitadores médicos, en las empresas investigadas, es notoriamente mas alto en las compañías en donde no hay un departamento de recursos humanos establecido, y esto mejora en aquellas que utilizan la gestión por competencias.

4.- Específicamente 5 de las 25 empresas estudiadas, cuentan con un programa de gestión por competencias para la contratación de personal. La importancia del reclutamiento de personal por medio de la gestión por competencias es básica, porque los índices de rotación son mayores en aquellas que no la tienen.

5.- La importancia del reclutamiento de visitantes médicos por medio de la gestión por competencias, radica en la influencia positiva que tiene en el índice de rotación de personal, ya que las empresas que lo aplican obtienen una mejor escogencia y por consecuencia una rotación de personal menor. Además permite responder dos cuestiones fundamentales como son el que medir, y como medirlo.

b) Recomendaciones

1. Es importante hacer una revisión de los departamentos de recursos humanos, dentro de la industria farmacéutica, para proporcionar a las empresas de recurso humano estable y de calidad, que proporcione una permanencia aceptable dentro de la compañía, para obtener la máxima producción. Además, se debe instaurar en estos, el reclutamiento de personal, siguiendo la gestión por competencias, ya que esta ofrece una mayor efectividad en hacer coincidir necesidades del puesto con las habilidades que ofrece el candidato
2. Debe darse la importancia que merece, a los departamentos de recursos humanos, ya que son una manera de reducir gastos, porque que al hacer una buena selección de visitantes médicos, va a evitar que se tenga costos adicionales provocados por la rotación de personal.
3. Los departamentos de recursos humanos, la gestión por competencias, y los manuales de descripción de puestos con énfasis en las necesidades de competencias específicas para cada posición deben de formar parte de cualquier compañía, ya que de esta manera se logra un reclutamiento más exacto y acorde a las necesidades del puesto. Este departamento debe estar manejado por un especialista en el tema y con un enfoque de 100% en esta área, y no que la función la haga otro ejecutivo de la empresa solo cuando tiene que reclutar personal.
4. Hacer de la gestión por competencias, la técnica mas utilizada en las diferentes compañías, para garantizar una reducción en las índices de rotación de personal, por los beneficios que la aplicación de esta representa en la reducción de costos provocados por la contratación inadecuada de personal que carece de las competencias que el puesto requiere.

5. Complementar a los métodos tradicionales utilizados en los últimos años, como mediciones sicométricas, habilidades, etc., la gestión por competencias, ya que esta garantiza una mejor selección del personal de visita médica, al compaginar competencias tanto del puesto con las que ofrece el candidato.

Es recomendable que las compañías farmacéuticas valoren la incorporación de la gestión por competencias, ya que la importancia de esta radica en que el costo de implementarla, se compensa con la economía que produce el tener personas, que generan un retorno de la inversión más rápidamente que aquellas que no son escogidas con esta técnica, además se logra una vinculación por más tiempo en la compañía, lo que significa rentabilidad.

BIBLIOGRAFIA

Dubois David D. (1993) *La administración de Recursos Humanos por competencias* (2ª.edición), Mcgraw Hill

Fernández I. & Baeza R. (2001). *Aplicación de modelo de competencias: experiencias en algunas empresas Chilenas*. Artículo de revista. Chile.

Hernández S, (2003) *Metodología de la investigación*. (2ª. Edición) México, McGraw Hill

Jacobs, Robin. (1989) *Getting the measure of management competence*. *Personnel Management* Thompson Editores, Estados Unidos.

Le Boterf, G. (1996). *Enfoque de gestión por competencias*. Conferencia dictada para ejecutivos de recursos humanos, Sala de Eventos Telefónica, Santiago, Chile.

Mathis, Robert. L./ Jackson, John H.(2003) *Fundamentos de administración de recursos humanos, perspectivas esenciales*. (2ª.Edición) Argentina, International Thomson editores.

Ortiz F, y García M (2002) *Metodología de la Investigación. Los Procesos de Investigación* (3ª Edición) Colombia, McGraw-Hill

Spencer, L.M. y Spencer, S.M. (1993) *Competence at Work*, New York, John Wiley and Sons.

Vázquez, R (1997) *Investigación Documental*, Guatemala, Ediciones Mayte

ANEXOS

1. Cuestionario sobre contratación de personal.
2. Muestra de reporte de IMS sobre los principales laboratorios.
3. Tabla resumen de competencias de Hay Mcber-
4. Tabla conglomerado cognoscitivo.
5. Tabla relación entre costos de contratación tercerizada o propia.

ANEXO No. 1

Cuestionario sobre contratación de personal.

Nota: Su información será tratada de forma confidencial, exclusivamente para la investigación del trabajo antes mencionado.

1. ¿La empresa ha observado índices de rotación de personal de visita médica en los últimos 5 años?

Si

No

2. ¿Cuenta con estadísticas actualizadas de la rotación de personal de visita médica?

Si

No

3. ¿Evalúan los costos que tiene la rotación de personal en la empresa?

Si

No

4. ¿Cuál es la razón primordial del retiro del personal?

Mejoras salariales

Reorganización

Superación personal

5. ¿Posee un departamento de Recursos Humanos formalmente establecido?

No posee

Si Posee

6. ¿Cuál es el proceso que utiliza la empresa para la selección de personal?

Reclutamiento

Pruebas escritas

Entrevistas

7. En su proceso de reclutamiento, ¿aplican la gestión por competencias?

Si

No

8. ¿Cuales cree que son los motivos por los que existe rotación de personal?

Programas de Salarios

Programas de Incentivos

Mejores oportunidades

9. ¿País de origen de su laboratorio?

Nacional

Transnacional

10. ¿Total de visitadores médicos que trabajan en su compañía?

0 - 5

6 - 12

13 - más

11. ¿Cuenta su empresa con un departamento de recursos humanos?

Si

No

12. ¿Cuenta su empresa con un departamento de recursos humanos?

Si

No

13. ¿Cuenta su departamento de recursos humanos con manuales de descripción de puesto?

Si

No

12. ¿Tienen un manual sobre las competencias necesarias para cada puesto?

Si

No

13.- ¿Hacen algún examen sicométrico en su empresa?

Si

No

14.- ¿Alguna otra evaluación que practiquen en su empresa?

Si

No

15 ¿Que porcentaje tienen de índice de rotación de su empresa?

ANEXO No. 2

PRINCIPALES LABORATORIOS

RK-MAT 12/2004 US-T.USD	RK-YTD 12/2004 US-T.USD	RK-QTR 12/2004 US-T.USD	MAT ~ 12/2004 US-T.USD
1	1	1	SELECTED TOTAL 771,647,823
1	1	1	PFIZER 51,942,403
2	2	2	SANOFI-AVENTIS 37,395,500
3	3	3	GLAXOSMITHKLINE 36,711,605
4	4	4	NOVARTIS FARMA 32,884,514
5	5	7	MERCK 27,722,044
6	6	5	UNIPHARM-PHARMANOV 25,661,636
7	7	6	ROEMMERS 25,249,165
8	8	9	MENARINI 24,366,893
9	9	10	MK 24,037,280
10	10	8	ABBOTT 22,676,560
11	11	11	BRISTOL MYERS SQB 21,973,553
12	12	12	MERCK SHARP DOHME 20,736,141
13	13	13	JANSSEN-CILAG 17,323,758
14	14	14	ROCHE 15,137,400
15	15	15	BAYER 15,047,621
16	16	16	BOEHRINGER ING 14,582,865
17	17	17	SCHERING A.G. 13,684,846
18	18	18	ASTRAZENECA 12,557,870
			SCHERING PLOUGH 22,190,157
19	19	19	WHITE FARMACEUTICA 11,304,615
20	20	23	ESSEX FARMA 9,243,317
73	73	80	KEY PHARMA 1,642,225
143	143	131	SCHERING 557,349
			484,629,317
0	0	0	* Others * 309,208,663

ANEXO No. 3

TABLA 1. Resumen de las Competencias de Hay Mcter.

CONGLOMERADO	COMPETENCIAS
I. Logro y Acción	<ol style="list-style-type: none">1. Orientación al Logro2. Preocupación por Orden, Calidad y Precisión3. Iniciativa4. Búsqueda de Información.
II. Apoyo y Servicio Humano	<ul style="list-style-type: none">• Comprensión Interpersonal• Orientación al Servicio al Cliente
III. Impacto e Influencia	<ul style="list-style-type: none">• Impacto e Influencia• Conciencia Organizacional• Establecimiento de Relaciones
IV. Gerencia	<ul style="list-style-type: none">• Desarrollo de Otros• Asertividad y Uso del Poder Posicional• Trabajo en Equipo y Cooperación• Liderazgo de Equipo
V. Cognitivo	<ul style="list-style-type: none">• Pensamiento Analítico• Pensamiento Conceptual• Pericia (Expertice)
VI. Efectividad Personal	<ul style="list-style-type: none">• Autocontrol• Autoconfianza• Flexibilidad• Compromiso Organizacional

ANEXO No. 4

TABLA 2. Conglomerado Cognitivo

CONGLOMERADO V. COGNITIVO.

Trabajar para comprender una situación, tarea, problema, oportunidad o cuerpo de conocimiento. No se mide inteligencia básica (aunque cierto nivel de C.I. es un requisito mínimo) sino la tendencia a aplicar esa inteligencia en forma útil para trabajar las situaciones, dar valor agregado a su rendimiento en ese trabajo. Incluye una combinación de habilidad y motivación.

1. Pensamiento Analítico. Comprender una situación dividiéndola en partes pequeñas o determinando las implicaciones de una situación paso a paso estableciendo causalidades. Incluye la organización de las partes de un problema o situación en una forma sistemática, haciendo comparaciones de las diferentes características o aspectos, estableciendo prioridades sobre una base racional, identificando secuencias de tiempo, relaciones causales o relaciones condicionales –si ... entonces-

1. Complejidad del análisis (o de lo analizado)
2. Magnitud del problema que se confronta.

2. Pensamiento Conceptual. Es comprender una situación o problema armando las partes a fin de establecer la totalidad. Incluye la identificación de patrones o conexiones entre situaciones que no están obviamente relacionadas; identificar los elementos clave que subyacen en situaciones complejas. El pensamiento conceptual es la utilización del razonamiento creativo, conceptual o inductivo aplicado a conceptos existentes o para definir conceptos nuevos.

1. Complejidad y originalidad de los conceptos.

3. Pericia (Expertise) técnica, profesional y gerencial. Incluye tanto el dominio de un cuerpo de conocimientos relacionados con el trabajo - que puede ser técnico, profesional o gerencial - como la motivación para expandir, utilizar y distribuir (divulgar) a otros el conocimiento relacionado con el trabajo.

1. Profundidad del conocimiento.
2. Amplitud
3. Adquisición de la Pericia.
4. Distribución de la Pericia.

ANEXO 5

RELACIÓN DE COSTOS DE CONTRATACIÓN ENTRE TERCERIZACIÓN Y CONTRATACIÓN DIRECTA DE UN VISITADOR MÉDICO.					
	Reclutamiento	Inducción	Entrenamiento	Adaptación	Total
Reposición de Visitador Medico	8,000	6000	8500	8000	*30,500
Contratación Tercerizada	25,000	6000	8500	8000	47,500
Reclutamiento:	Incluye anuncio en medios escritos, verificación de referencias, entrevista, papelería de admisión. * En el caso de tercerizar el costo equivale a un salario.				
Inducción:	Incluye proporcionar la información necesaria de la empresa, así como políticas, reglamentos, etc.				
Entrenamiento:	Proporcionar la información básica para poder realizar visitas medicas profesionales.(entrenamiento científico, comercial, técnicas de ventas, etc.)				
Adaptación	Tiempo en que el visitador medico conoce sector, médicos productos, itinerarios, etc.				

*Hay rubros que no se pueden calcular o generalizar ya que son individuales de cada compañía, como cuotas de ventas, cobros, generacion de recetas etc.

Cuando se analiza a priori la tabla anterior, se nota que la contratación tercerizada es más cara. Sin embargo, al tercerizar la contratación de un visitador medico, se sigue manteniendo la debilidad de que se pueda contratar un visitador medico, con todas las competencias necesarias que empaten con las requeridas por la compañía. Ya que estas trabajan en base a perfiles generales y como demuestra este estudio, las competencias requeridas son diferentes de compañía a compañía. De manera que el índice de rotación probablemente se mantenga. Y todos los costos de reposición del visitador medico se mantengan como los del ejemplo.