#### Solución de Ejercicios

#### Políticas de selección de personal

1. El gerente General será el responsable de la selección de personal.
2. Al existir un puesto vacante se procederá a buscar prospectos en primer lugar dentro de la empresa, luego por medio de referencias de personas afines a la empresa y en último lugar afuera de la empresa.
3. A reclutar personal fuera de la empresa se notificará al público por medio de periódicos o boletines, se pedirá la información necesaria (currículum vitae, cartas de referencia, fotografías, etc.)
4. Los prospectos se evaluarán comparando sus curículums con las descripciones y especificaciones del puesto.
5. Se programarán entrevistas con los prospectos.
6. Cumplidos los pasos de reclutamiento, selección y programa de entrevista, el candidato seleccionado será investigado, esto es, obtener las referencias de sus trabajos anteriores y si es su primera experiencia laboral, deben pedirse notas de referencias de las personas que mencione en su hoja de solicitud de empleo o a la institución donde haya estudiado
7. Se agradecerá por escrito a las personas que envían sus curriculums y solicitudes aunque no sean contratados.
8. Después del proceso de contratación se procederá a ejecutar el programa de inducción por el tiempo y la forma que se especifica en el análisis de puestos.

#### Políticas de salario

El sueldo de los empleados será depositado en una cuenta de ahorro. A los empleados de planta, aseo, ayudantes de bodega (guardia) se les pagará cada 15 días exactos.

#### Políticas de despido

Las políticas de despido serán acordes con las dictadas por el código de trabajo vigente en el país.

**MANUAL DE INDUCCION DE ICASA**

**PRINCIPIOS DE ICASA**

ICASA es una empresa de producción y distribución de mermeladas de frutas de alta calidad y valor par sus consumidores. Con el objeto de mantener un ambiente adecuado ha establecido los siguientes principios.

**Practicas laborales:**

La contratación de menores como fuerza laboral no es permitida. Nuestros empleados deben cumplir con los requisitos legales de edad mínima, tener al menos 18 años de edad o mayor para laborar dentro de nuestra empresa.

ICASA no permitirá bajo ninguna circunstancias el uso de prácticas laborales tales como trabajo forzado, involuntario o no compensado.

El uso de fuerza física o cualquier otro abuso y/o hostigamiento sexual, mental o físico no esta permitido dentro de la empresa.

ICASA ofrece salarios y beneficios competitivos, los cuales igualan o exceden los ofrecidos en el mercado local y están regidos bajo las leyes que protegen a los trabajadores hondureños (código de trabajo).

ICASA prohíbe todo tipo de discriminación por raza, color, nacionalidad, religión, sexo, edad o incapacidad física, pues ante la constitución de la republica y los códigos que protegen a los trabajadores, todos somos iguales ante la ley y tenemos los mismos derechos en iguales condiciones.

**ANÁLISIS DE PUESTOS**

**GERENTE ADMINISTRATIVO**

**IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO**

**PUESTO:** Gerente Administrativo

**DEPARTAMENTO:** Gerencia

**SUPERVISA A**: Todos los empleados por debajo de su línea de mando.

**DESCRIPCIÓN DEL PUESTO:**

* Descripción Genérica:
* Planifica, Organiza, Dirige y Controla toda la administración de la compañía, con la colaboración del personal de todos los demás departamentos.
* Descripción Específica:
* Revisa los presupuestos operativos de ingresos.
* Revisa y firma declaración de volumen de ventas.
* Aprueba y firma el balance general anual.
* Revisa expedientes de los empleados y aprueba modificaciones de los mismos.
* Negociación para la compra de unidades de equipo.

**ESPECIFICACIONES DEL PUESTO**

Nivel Educativo:

Licenciatura en Administración o carrera a fin.

Habilidades y Conocimientos:

* Leyes Fiscales.
* Leyes Laborales.
* Finanzas.
* Facilidad de expresión.
* Conocimientos Contables.
* Manejo de Paquetes de Computación.
* Manejo de Personal.

Experiencia:

Un año como mínimo.

Tipo de Experiencia:

Puestos Similares (Administrativos y de Finanzas).

Inducción Inicial:

* Dos semanas
* Conocimientos de Cultura Organizacional
* Conocimientos Operacionales
* Política y Servicios
* Política de Administración de Personal

Complejidad (Media):

Ya que el trabajo requiere de solución inmediata dentro de la compañía, así como hacer negociaciones con empresas a fines y toma de decisiones al momento de contratación en puestos de alta jerarquía.

Esfuerzos Físicos (Bajo):

Por el poco movimiento o esfuerzo físico que desarrolla en el trabajo, ya que es más de supervisión y toma de decisiones en aspectos de organización y finanzas.

Esfuerzo Mental (Medio):

Por aspectos de finanzas y negociaciones, como control de todas las áreas de la empresa.

Responsabilidad por Valores (Alto):

Por ser responsable por todos los activos de la empresa, así como las utilidades.

Responsabilidad por Supervisión (Alta):

Ya que tiene la responsabilidad de vigilar que las políticas y reglas de la compañía se cumplan a la cabalidad.

Responsabilidad por Contacto con el Público (Alta):

Por la representación que tiene o la imagen que tiene queda a demostrar como representante primario de la empresa.

Información Confidencial (Alta):

Por manejo de toda la información del estado de la empresa.

Habilidades Específicas:

* Facilidad de Palabra
* Concentración Total
* Relaciones Interpersonales
* Buena Presentación
* Habilidad en las Finanzas

Condiciones de Trabajo:

Realiza su trabajo en un ambiente normal.

Riesgos (Bajo):

Por la naturaleza de su cargo, no corre ningún riesgo profesional.

**GERENTE DE MERCADEO/PUBLICIDAD/VENTAS**

**IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO**:

**PUESTO**: Gerente de mercadeo y publicidad

**DEPARTAMENTO**: Mercadeo y Publicidad

**SUPERVISADO POR**: Gerente Administrativo

Descripción Genérica:

Se encarga de coordinar las actividades de mercadeo y de maximizar las ventas de la empresa, mediante la investigación de nuevos mercados y las estrategias de mercadeo.

Responsabilidades

* Se encarga de las promociones de productos en el ámbito local.
* Se encarga de diseñar, analizar, investigar, organizar, planificar y controlar las actividades estratégicas de la empresa, con la finalidad de influir de manera directa o indirecta sobre la satisfacción de las necesidades, deseos y preferencias de los clientes
* Promover los productos y servicios de la empresa, se alimentándose de la información generada por los estudios del cliente.
* Crear estrategias de mercadeo.

Requisitos

* + Profesional Universitario, con especialización en Mercadeo
  + Experiencia laboral de 2 años.
  + Experiencia en la elaboración de planes de negocio anual.
  + Experiencia en Ventas.
  + Conocimientos Avanzados de inglés.
  + Pensamiento estratégico.
  + Capacidad para transmitir instrucciones del personal a su cargo.
  + Criterio para asignar prioridades sus responsabilidades y las de su equipo de trabajo.
  + Orientación al logro de resultados.

**GERENTE DE PRODUCCION**

**IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO**:

**PUESTO**: Gerente de producción

**DEPARTAMENTO**: Ingeniería

**SUPERVISA A**: Las líneas de producción, su rendimiento y eficiencia.

**DESCRIPCIÓN DEL PUESTO**:

Descripción Genérica:

Planifica, organiza, dirige y controla todo el sistema productivo de la empresa.

Descripción Específica:

* Establece las políticas de gestión de inventarios.
* Controla los niveles de producción, eficiencias y metas diarias de producción.
* Analiza métodos.
* Supervisa esporádicamente las líneas de producción y su distribución.
* Analiza demandas y ofertas mediante herramientas como pronósticos, etc.

**ESPECIFICACIONES DEL PUESTO**

Nivel Educativo:

Ingeniero industrial.

Habilidades y Conocimientos:

Capacidad para manejar personal.

Conocimiento amplio sobre sistemas de producción JIT (Just in Time), Kanban, etc.

Poder trabajar bajo presión.

Conocimientos logísticos de producción amplios.

Conocimientos de métodos y tiempos SAM.

Control de la producción.

Experiencia:

Mínima de 2 años.

Tipo de Experiencia:

Puestos Similares (producción, planta).

Inducción Inicial:

* Un mes.
* Conocimientos de la planta y sus procesos productivos.
* Conocimientos de la familia de productos.
* Políticas de la empresa.
* Políticas de Administración de Personal.
* Manejo de inventarios, de la demanda y de la oferta.

Complejidad (Media):

Ya que el trabajo requiere de solución inmediata dentro de la compañía, así como también verificar la producción y productividad dentro de la empresa, el análisis de la planta de producción, así como el análisis, diseño e implementación de sistemas de producción cada vez más eficientes.

Esfuerzos Físicos (Medio):

Tendrá que andar supervisando la planta, lo que implica que tendrá que movilizarse a lo largo de todas las líneas de producción.

Esfuerzo Mental (Medio):

Al utilizar las herramientas de la ingeniería industrial, y herramientas matemáticas y otras.

Responsabilidad por Valores (Baja):

No se involucrará directamente con efectivo u otros activos. Su actividad primordial será la de un analista.

Responsabilidad por Supervisión (Alta):

Ya que tiene la responsabilidad de vigilar la productividad y la producción de la empresa, así como el cumplimiento a cabalidad de las metas diarias de producción.

Responsabilidad por Contacto con el Público (Baja):

Debido a su labor, esto no corresponde a él.

Información Confidencial (Alta):

Por manejo de toda la información relacionada con los sistemas de producción utilizados y todas las demás herramientas de ingeniería.

Habilidades Específicas:

* Facilidad de Palabra
* Concentración Total
* Relaciones Interpersonales
* Capacidad de análisis
* Tomador de decisiones
* Persuasión fácil de las personas

Condiciones de Trabajo:

Realiza su trabajo en un ambiente de producción, bajo presión.

Riesgos (Medio):

Por encontrarse dentro de la planta de producción, su riesgo a que le ocurra un accidente es de grado medio, ya que no pasará todo su tiempo dentro de la planta.

**Cortador**

**IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO**:

**PUESTO**: Cortadores de materia prima

**DEPARTAMENTO**: líneas de producción

**SUPERVISA A**: la materia prima en sus manos

**DESCRIPCIÓN DEL PUESTO**:

Descripción Genérica:

Se encarga de realizar los cortes necesarios y adecuados a la materia que recibe, para poder proseguir con el ensamble inicial.

Descripción Específica:

* Analiza las piezas que recibe.
* De acuerdo con las instrucciones de producción, corta las piezas según sea necesario.
* Maneja medidas y estándares.

**ESPECIFICACIONES DEL PUESTO:**

Nivel Educativo:

Técnico cortador

Habilidades y Conocimientos:

* Conocimiento de cortes.
* Responsable.
* Buen rendimiento físico.
* Manejo de métodos y tiempos estándares.
* Habilidad de poder trabajar bajo presión.

Experiencia:

Mínima de 6 meses.

Tipo de Experiencia:

Puestos Similares (corte).

Inducción Inicial:

* 1 mes.
* Conocimientos de la planta.
* Políticas de la empresa.
* Políticas de Administración de Personal.
* Descripción del desempeño de su labor.
* Enseñanza de métodos y estándares de tiempos y de calidad.

Complejidad (Media):

Requiere de ciertos conocimientos y habilidades relacionadas con el puesto.

Esfuerzos Físicos (Alto):

Ya que su labor será continua, ininterrumpida y bajo presión.

Esfuerzo Mental (Bajo):

Su trabajo no requiere de mucho esfuerzo mental.

Responsabilidad por Valores (Baja):

No se involucrará directamente con efectivo u otros activos. Su actividad primordial será la de la limpieza.

Responsabilidad por Supervisión (Media):

Pues se encargará de la supervisión directa de la pieza que está trabajando.

Responsabilidad por Contacto con el Público (Baja):

Debido a su labor, esto no corresponde a él (no tendrá contacto con el público).

Información Confidencial (Baja):

Manejará el conocimiento de ciertos métodos y estándares, por lo que conocerá un poco de los procedimientos confidenciales de la empresa.

Habilidades Específicas:

* Concentración Total.
* Buen rendimiento físico.
* Capacidad de trabajar bajo presión.
* Rapidez de labor.
* Alta capacidad de inspección.

Condiciones de Trabajo:

Realiza su trabajo en un ambiente de producción para.

Riesgos (Alto):

Existe la posibilidad de cortarse o mutilarse partes de su cuerpo por no trabajar adecuadamente.

**OPERARIOS**

**IDENTIFICACION DEL PUESTO**

**Nombre o denominación**: Operario

**Departamentos donde se encuentra**: Producción

**Ubicaciones físicas donde se encuentra:** Planta

**Dependencia jerárquica:** Supervisor de Producción, Supervisor de Calidad

**Objetivo General Del Puesto**

Responsable de realizar la elaboración de los productos, basándose en lo establecido por producción y calidad.

**Descripciones de Funciones**

**Funciones Principales:**

* Seguimiento de un plan de trabajo.
* Facilidad de adaptación a las nuevas tecnologías de producción.
* Responsabilidad y capacidad de seguir un método de trabajo.
* Cuidado y rigor en el manejo de productos y mezclas peligrosas.
* Destreza manual en la utilización de maquinaria e instrumentos.

**Funciones Secundarias:**

* Atención.
* Organización.
* Receptividad ante las instrucciones recibidas.
* Eficiencia.

**Especificación Del Puesto:**

Requisitos de Educación:

* Secundaria Completa.

Requisitos de Experiencia:

* 1 año mínimo en el área de Producción.
* Otras habilidades y destrezas.
* Capacidad de trabajo en equipo.
* Pulcritud.
* Flexibilidad y agilidad.
* Resistencia a largos períodos de pie.

**Responsabilidades por:**

Errores:

* El operario es responsable ante el supervisor de calidad y de producción por cualquier error que se pueda dar en el producto.
* Contacto con el público:
* El operario no tiene contacto con el público.

**Nivel de Esfuerzo:**

* Mental.
* El nivel de esfuerzo mental empleado por el operario es medio.
* Físico.
* El nivel de esfuerzo físico utilizado por el operario es alto.

**Condiciones Ambientales:**

Las condiciones ambientales en donde el operario se desempeña es la planta de producción.

**JEFE DE OPERACIONES/PINTURA/CORTE**

**IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO**:

**PUESTO**: Jefe de Control de Calidad

**DEPARTAMENTO**: Ingeniería

**SUPERVISA:** la existencia de materias primas e insumos, así como el manejo correcto.

**DESCRIPCIÓN DEL PUESTO**:

Descripción Genérica:

Planifica, organiza, dirige y controla todo lo relacionado con almacén (materias primas e insumos).

Descripción Específica:

* Establece las políticas de gestión de inventarios.
* Establece puntos de reorden.
* Supervisa la existencia de materias obsoletas.
* Emite órdenes de compra para que sean aprobadas por la administración de la empresa.
* Analiza el rendimiento del almacén.

**ESPECIFICACIONES DEL PUESTO**

Nivel Educativo:

Ingeniero industrial.

Habilidades y Conocimientos:

* Conocimiento extenso de sistemas de inventarios.
* Habilidades de planeación y estimación de costos.
* Conocimientos de logística.
* Buen analista.
* Capaz de trabajar bajo presión.
* Conocimiento de sistemas esenciales para la aplicación en el manejo de inventarios, como las 5 s.

Experiencia:

Mínima de 1 año.

Tipo de Experiencia:

Puestos Similares (inventarios, pronósticos).

Inducción Inicial:

* Un mes.
* Conocimientos de la planta y sus procesos productivos.
* Conocimiento del actual sistema de inventarios.
* Conocimiento del almacén y su distribución.
* Políticas de la empresa.
* Políticas de Administración de Personal.
* Manejo de inventarios, de la demanda y de la oferta.

Complejidad (Media):

Ya que el trabajo requiere de solución inmediata dentro de la compañía, así como también verificar los niveles de existencias de materia prima e insumos dentro de la empresa; análisis de la política de gestión de inventarios, así como el análisis, diseño e implementación de nuevos sistemas de inventarios y puntos de reorden en caso de ser necesarios.

Esfuerzos Físicos (Medio):

Supervisará el almacén y sus necesidades.

Esfuerzo Mental (Medio):

Al utilizar las herramientas de la ingeniería industrial, y herramientas matemáticas y otras.

Responsabilidad por Valores (Baja):

No se involucrará directamente con efectivo u otros activos. Su actividad primordial será la de un analista de inventarios.

Responsabilidad por Supervisión (Alta):

Ya que tiene la responsabilidad de vigilar los niveles de inventarios para no dejar desabastecida a la planta.

Responsabilidad por Contacto con el Público (Baja):

Debido a su labor, esto no corresponde a él (no tendrá contacto con el público).

Información Confidencial (Alta):

Por manejo de toda la información relacionada con los sistemas de inventarios utilizados y todas las demás herramientas de ingeniería.

Habilidades Específicas:

* Facilidad de Palabra.
* Concentración Total.
* Relaciones Interpersonales.
* Capacidad de análisis.
* Tomador de decisiones.

Condiciones de Trabajo:

Realiza su trabajo en un ambiente de producción, bajo presión.

Riesgos (Medio):

Por encontrarse dentro del área de almacén, su riesgo de que le ocurra un accidente es de grado medio, ya que el movimiento dentro del almacén es algo agitado.

**Desarrollo del capital Humano**

Caso Practico1

**PLANTIAMIENTO DEL PROBLEMA ALPHA**

Laboratorios ALPHA, se encuentra un mercado muy competitivo, lo que ha contribuido al rápido crecimiento de esta casa farmacéutica surgiendo así, una estructura organizacional por unidad de negocio, según región, este tipo de estructuras deben de ser sólidas ya que son muy sensibles

**PROGRAMA DE**

**ENTRENAMIENTO**

**AREA DE**

**VENTAS**

Perfiles de puesto y

Descripciones de

puestos

Definir

Competencias,

Generales y

Especificas

Evaluación de

competencias

Inducción

Capacitación,

Entrenamiento en

Competencias

A desarrollar

Feed Back

Coaching

constante

organizacionalmente porque en la mayoría de los casos como es el de Laboratorios Alpha es asimilada por los colaboradores como una estructura distante y de poco apoyo de los jefes y/o Gerentes.

Los Perfiles de puestos de los Gerentes Regionales y Distritales están mal elaborados o mal enfocados, ya que se centran en labores operativas que le competen directamente al departamento de RRHH, lo que provoca un des-alineamiento con la estrategia de la empresa, pues no les permite enfocarse en tareas que les compete directamente al departamento tanto comercial como de venta.

**Propuesta de mejora del proceso de**

**Capacitación y desarrollo al área de ventas.**

* Es recomendable hacer un análisis de las tareas, previo a cualquier planeación de desarrollo y capacitación para cada uno de los puestos, y sobre todo a los puestos de las gerencias tanto regionales como distritales, ya que están concentrados en funciones que deberían ser del área de RRHH y no les permite involucrarse en las funciones de ventas, las cuales deberían ser las principales.-los puestos de vendedores y representantes de ventas, porque estos puestos pueden estar sobrecargados de tareas y/o funciones mal enfocadas que no contribuyen a la estrategia de la empresa.

Al estar los puestos arriba mencionados sobrecargados de trabajo, el departamento de ventas nunca podrá apoyar los planes de desarrollo de RRHH debido a que no habrá tiempo posible en el que los vendedores y visitadores puedan participar.

* Reestructurar el plan de inducción, con duración más de un mes, prolongándose al periodo de prueba, y después de la evaluación de estos primeros 60 días deberá incluir un desarrollo de las competencias que asegurare el alcance de los objetivos estratégicos del área de ventas para cada puesto.
* Al finalizar este periodo de inducción y/0 capacitación deberá ser evaluado por el gerente distrital utilizando el método de evaluación de comportamiento, el cual debe de realizarse acompañando al representante de ventas en las visitas con los doctores, para constatar que su desenvolvimiento en el puesto sea efectivo usando todas las competencias requeridas.

**CONCLUCIONES**

1. Que el personal directivo de ventas y RRHH generen en conjunto los programas de capacitación de Recursos Humanos, para que con el compromiso de ambos se logre la realización de dichos planes.
2. Que se le de seguimiento y supervisión al programa de inducción dentro de la empresa desde que inicia hasta que finalice el candidato, que esta inducción sea evaluada para ver los resultados de la misma.
3. Deben de realizarse análisis de tareas y compensación con respecto a la industria, para lograr equidad en el plan de compensación.
4. Realizar evaluaciones después de la implementación de planes de formación.
5. Tener comunicación más estrecha de gerencia regional con la fuerza de ventas, para supervisar el cumplimiento de metas.
6. Se debe evaluar el nivel de responsabilidad con los clientes, tanto para gerentes regionales como para gerentes de distrito.

Caso Práctico2

PRODUCTOS ALPHA: USO Y DISTRIBUCION

Alpha fabricaba productos para una amplia gama de problemas oculares, que comprendían desde tratamientos de enfermedades graves de los ojos hasta infecciones menos serias y agentes limpiadores. Tanto los hospitales como las farmacias detallistas podían conseguir estos productos, ya fuera directamente o mediante mayoristas. El 90% de las ventas totales provenían de las recetas de oftalmólogos o de otorrinolaringólogos que ejercían su profesión en todo el territorio nacional. La fuerza de ventas de Alpha visitaba a estos médicos con regularidad.

LA COMPETENCIA Y EL MERCADO

En 1990, las ventas totales al detalle de medicinas oftalmológicas en el país fueron de 30 mil millones de pesos. La participación de Laboratorios Alpha de este mercado total nacional de medicinas oftalmológicas fue de casi un 20%. Los fabricantes pequeños y especializados como Alpha, que trataban de encontrar un nicho en el mercado total, abasteciendo específicamente al mercado oftálmico, competían directamente con Alpha. La compañía también competía con fabricantes grandes y diversificados de medicinas para quienes ciertos segmentos del mercado oftálmico eran lo suficientemente grandes y lucrativos para merecer su atención. La gerencia de Alpha sabía que en 1990, dos grandes empresas fabricantes de medicinas controlaban cerca del 30% del mercado oftálmico nacional.

Los componentes químicos activos usados en varias preparaciones oftalmológicas eran esencialmente los mismos, sin importar el fabricante. Los productos que competían se diferenciaban principalmente por su forma y su vehículo. Los diferentes competidores buscaban constantemente nuevas preparaciones que tuvieran un rendimiento superior a las existentes, desarrollando formas y vehículos que fueran mejores o nuevos.

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

EL DEPARTAMENTO DE COMERCIALIZACION

El departamento de comercialización de Alpha estaba dirigido por el Sr. Julio Francisco Martínez, Director de Comercialización, Vice-Presidente de Alpha y miembro del Consejo Directivo de la empresa. El Sr. Martínez había hecho una carrera muy exitosa en Alpha, a la cual había ingresado después de obtener su título de Magister en Administración de una prestigiosa universidad del país.

Iniciándose como vendedor, había ascendido rápidamente en la organización de ventas. En 1985 había sido trasladado de su puesto como Gerente de Distrito a la casa matriz para dirigir el área de ventas y en 1987 se le había nombrado Director de Comercialización. Ante él se reportaban el Gerente Nacional de Ventas, los Gerentes de Producto y el Director de Investigación de mercados.

La principal responsabilidad del departamento de comercialización era garantizar el éxito del equipo de ventas. La casa matriz era responsable del diseño de los programas de ventas, que eran ejecutados por el personal de ventas en sus territorios. En ambas áreas - diseño y ejecución - se gastaba mucho tiempo y esfuerzo. Según un estudio realizado en 1988, los costos de venta de las empresas farmacéuticas eran el doble del promedio de todas las industrias del país, ascendiendo en ese año al 30.5% del ingreso por ventas brutas. La industria farmacéutica incluía en sus costos los gastos que se hacían en seminarios para que los médicos se familiarizaran con los nuevos productos, y las muestras que se enviaban como parte de la etapa introductoria de un producto. Además, y a diferencia de la industria de bienes de consumo masivo, las empresas farmacéuticas corrían por sí solas con los gastos de publicidad en los puntos de ventas al detalle. Las provisiones para mercadería devuelta también eran mas altas en la industria farmacéutica, ya que las empresas recibían las existencias de medicamentos que no habían sido abiertos, pero que estaban vencidos. Entre 1985 y 1990, los gastos anuales totales de Alpha por concepto de publicidad, mercadeo y promoción aumentaron de 9 millones de pesos a $750 millones.

La actividad central del departamento de comercialización era el planeamiento de los programas de promoción, una responsabilidad conjunta de los gerentes de producto y el gerente nacional de ventas. Antes de comenzar cada año fiscal, los gerentes de producto se reunían con Jorge Del Río, Gerente Nacional de Ventas. Este grupo elaboraba una lista de los productos que había que promover en el año siguiente, con base al tamaño del presupuesto total de promoción, el tiempo transcurrido desde que un producto se había promovido activamente, el estimado de potencial de mercado que hacía el Sr. Del Río, la participación actual de mercado que tenían los productos en cuestión y la actividad competitiva. Luego se asignaba a los productos de la lista fechas específicas de promoción. El director de comercialización aprobaba entonces este programa de promoción.

Los gerentes de producto desarrollaban la campaña, y preparaban la información que la fuerza de ventas necesitaría para informar a los doctores. Para este propósito, se apoyaban en el departamento médico que coordinaba estudios sobre el uso de los productos, y con el departamento de Investigación y Desarrollo, que se encargaba del desarrollo de nuevos compuestos y de mejorar los compuestos existentes, y de nuevos usos para esos compuestos. Una vez desarrollado el programa de ventas y promoción, el Gerente Nacional de Ventas y su staff hacían la presentación del programa a la fuerza de ventas para que la ejecutaran.

EL DEPARTAMENTO DE VENTAS

El Gerente Nacional de Ventas, Jorge Del Río, era responsable de la administración y el rendimiento global de la fuerza de ventas, así como de coordinar las actividades de ese grupo con otros departamentos dentro del área de Comercialización. En la dirección de su fuerza de ventas, el Sr. Del Río intervenía directamente en los programas de reclutamiento y selección de vendedores, y en el diseño de los programas de capacitación y desarrollo de los vendedores. Con sus Gerentes Regionales, establecía los estándares de rendimiento de los vendedores y Gerentes de Distrito, y definía los programas de compensación dentro de las políticas de Recursos Humanos de Alpha.

El Departamento de Ventas había tenido una relación un poco distante con el Departamento de Recursos Humanos. En los procesos de reclutamiento y selección, Recursos Humanos en conjunto con el Departamento de Ventas había desarrollado los perfiles del puesto y de los candidatos hacía algunos años, pero en efecto era el Departamento de Ventas el que hacía la mayor parte del reclutamiento y selección. Aunque Recursos Humanos aún recibía las solicitudes de empleo, y hacía una preselección, en los últimos años estaba poco involucrado en la evaluación de candidatos y la contratación de los vendedores. En cuanto a Capacitación y Desarrollo, el Departamento de Recursos Humanos había desarrollado un esquema de orientación y capacitación para los vendedores, y algunos años atrás había llevado a cabo varios programas para los vendedores.

También habían desarrollado un programa de desarrollo gerencial para nuevos gerentes, pero la presión de tiempo sobre el grupo gerencial en el Departamento de Ventas era tan fuerte que cada vez que se iniciaba un programa, el Director de Ventas tenía que postergar la participación de sus gerentes. Esto había llevado a algunos roces con Recursos Humanos, porque en la opinión del Sr. Del Río la prioridad de Ventas eran los resultados, y aunque le parecía que sus gerentes podrían sacar algún provecho del programa de desarrollo gerencial, no estaba convencido de que ese programa les ayudaría a sus gerentes a obtener los resultados deseados.

El Departamento de Ventas consistía de tres grupos: los Gerentes Regionales, los Gerentes de Distrito, y los representantes de ventas médicas. Estos últimos eran generalmente identificados por los médicos como “visitadores médicos”. Gerentes Regionales de Ventas Alpha dividía el territorio nacional en cuatro grandes regiones, cada una supervisada por un gerente regional de ventas. La descripción de funciones en el Manual de Supervisión de la empresa, elaborado por el Departamento de Recursos Humanos varios años atrás, enumeraba cinco funciones principales del

Gerente regional de ventas:

1. Reclutamiento y selección de candidatos para el trabajo de ventas en el campo (representantes de ventas médicas) con especial énfasis en los

1. solicitantes con potencial para llegar a ser gerentes.

2. Capacitación y desarrollo de los gerentes de distrito.

3. Supervisión, dirección y control de las actividades de los gerentes de distrito.

4. Mantenimiento de comunicaciones con la casa matriz mediante informes semanales y con la fuerza de venta mediante reuniones trimestrales de ventas regionales.

5. Planeamiento y organización para ayudar a establecer los objetivos de la región y para ayudar a los gerentes de distrito a establecer sus metas.

La descripción de funciones establecía que los gerentes regionales de ventas debían pasar, como mínimo, el 35% de su tiempo en visitas personales al terreno con sus gerentes de distrito. No tenían responsabilidades directas con los clientes, los cuatro gerentes regionales de ventas trabajaban en la casa matriz y pasaban mucho tiempo trabajando con el Sr. Del Río en el planeamiento del esfuerzo nacional de ventas. Participaban en la planificación de la promoción de ventas, y en la elaboración de programas de reclutamiento, selección, capacitación y supervisión de la fuerza de ventas.

Gerentes de Distrito

Había entre dos y tres gerentes de distrito que le reportaban a cada uno de los cuatro Gerentes Regionales. Un distrito de Alpha era una subdivisión de una región. La descripción de funciones del gerente de distrito contenía cinco deberes principales:

1. Reclutamiento, selección y contratación (con la aprobación del Gerente

Regional) de representantes de ventas.

2. Capacitación y desarrollo de la fuerza de ventas de su distrito.

3. Supervisión, desarrollo y control de las actividades de la fuerza de ventas.

4. Mantenimiento de comunicaciones con la casa matriz y con el gerente regional de ventas y realización de reuniones trimestrales de ventas distritales.

5. Planeamiento y organización de la operación de los distritos mediante el establecimiento de objetivos para los representantes de ventas.

La descripción de funciones establecía que el gerente de distrito debería pasar un mínimo del 75% de su tiempo en visitas personales en el campo con los representantes de ventas, y el resto en reuniones de mercadeo y de ventas, y visitas junto con el Gerente Regional de Ventas. Así como era el caso con los Gerentes Regionales, los gerentes de distrito tampoco tenían responsabilidades directas con los clientes.

LA FUERZA DE VENTAS

Cada gerente de distrito tenía a su cargo entre 7 y 9 representantes de ventas.

Estos 70 vendedores eran los responsables de los contactos directos de Alpha con los clientes. Cada uno de ellos cubría un territorio de Alpha.

La descripción de funciones de los representantes de ventas contenía seis deberes principales:

1. Visitar a cada una de las siguientes personas:

a. Todos los oftalmólogos del territorio

b. Todas las farmacias en la lista de visitas

e. Todos los hospitales de la lista de visitas

d. Todos los mayoristas de la lista de visitas

2. Seguir el programa de ventas, incluyendo el uso de todas las herramientas de ventas establecidas en el programa.

3. Cumplir con sus estándares de rendimiento, y con los objetivos de cada mes definidos por el gerente de distrito.

4. Planeamiento y organización de la cobertura del territorio manteniendo un plan de cobertura del territorio y sus correspondientes registros.

5. Elaboración y presentación de los informes necesarios: diarios, semanales y mensuales.

6. Cumplir con los estándares de auto-desarrollo al lograr un conocimiento adecuado del producto, y conocer y acatar las políticas de la compañía en cuanto a apariencia, conducta y mantenimiento de la propiedad de la compañía.

La alta gerencia consideraba que las actividades de la fuerza de ventas entraban en dos categorías: creación de demanda (cuando el representante de ventas visita al médico tratando de conseguir que recete los productos de Alpha) y distribución (respaldo de la demanda al llevar el producto al

Mayorista o al detallista.).

LAS ACTIVIDADES DE VENTA

Los vendedores de la industria farmacéutica en general realizaban un promedio de 48 visitas por semana. Un día típico de un representante de ventas de Alpha comenzaba viajando a los lugares que iba a visitar, esperando hasta 30 minutos para ver a un doctor, viendo sólo a cinco de cada nueve doctores visitados, y pasándose no mas de 10 minutos con cada doctor, debido a las presiones de tiempo de ellos. En un día normal, el representante también visitaba a un mayorista y a tres detallistas de medicinas.

Los vendedores de Alpha generalmente veían a sus gerentes de distrito solo dos veces por mes, pero mantenían un contacto semanal con ellos por teléfono. No había mucho contacto con otros representantes de venta de Alpha fuera de las reuniones bimestrales, pero frecuentemente se encontraban con representantes de ventas de otras compañías que estaban trabajando las mismas áreas, Las visitas a los médicos tenían el propósito de crear demanda, tanto para los productos nuevos como los existentes, y por lo tanto los representantes de ventas visitaban a los oftalmólogos una vez al mes. Se suponía que el representante conversaría con el doctor sobre si él usaba actualmente los productos que se estaba presentando, o si los usaría en un futuro cercano. Debido a que los médicos se pasaban tan ocupados, los vendedores tenían solo un breve período para hacer sus presentaciones. Un médico comentaba: “Los visitadores médicos tienen que verme en mi oficina. Allí yo estoy muy ocupado, así que es difícil encontrar tiempo para verlos. Sólo les puedo dar diez o quince minutos, y ese es tiempo que les quito a mis pacientes.” La gerencia de Alpha esperaba que la breve presentación hecha por el representante de ventas hiciera una impresión duradera en el médico. La publicidad en publicaciones y las promociones por correo directo que hacía Alpha se sincronizaban para respaldar el mensaje del vendedor al médico.

Las visitas a los mayoristas eran importantes porque ellos aseguraban la distribución apropiada de un producto, ya que servían de intermediarios entre los fabricantes y los detallistas de productos farmacéuticos. Los mayoristas tenían sus propios staffs de venta mediante los cuales se ponían en contacto con muchos mas farmacéuticos que los que podían visitar los representantes de ventas de

Alpha. Si los mayoristas se interesaban con los productos Alpha, podían asumir una parte importante del esfuerzo de ventas, y con este fin los representantes hacían presentaciones y entregaban material promocional a los gerentes de ventas del mayorista, así como a los gerentes de compras. Sin embargo, el personal del mayorista estaba generalmente muy presionado y corto de tiempo, ya que se recibían las visitas de unos 100 representantes de las diferentes compañías farmacéuticas cada semana.

Los representantes de ventas de Alpha también hacían visitas a los detallistas de productos farmacéuticos. Según la gerencia de Alpha, su fuerza de venta solo visitaba al 10% de todas las farmacias del país; aquéllas que hacían la mayor cantidad de negocios con productos oftalmológicos. Durante la visita, el representante comunicaba que productos se estaban promocionando, inspeccionaba las existencias de productos, y proponía una orden de resurtimiento.

El representante debía convencer al detallista que tuviera todos los productos de Alpha en existencia, y si tenía éxito, llenaba el pedido y lo expediría al mayorista del detallista, La gerencia de Alpha explicaba que este sistema de ventas donde el mismo representante visitaba a médicos, detallistas y mayoristas se había establecido porque estas visitas requerían de cuidadosa coordinación. Por ejemplo, como no se llenaba ningún pedido en la oficina del médico, el representante tenía que obtener la información sobre los productos recetados por los médicos del detallista. Si el representante tenía una buena relación con el detallista, podía obtener esta información, e incluso podía revisar los registros de recetas para ver lo que estaban recetando los médicos.

Los gerentes de Alpha enfatizaban que la distribución y la creación de demanda debían estar estrechamente ligadas: los representantes de ventas podrían asegurar a los médicos que los productos estaban en los anaqueles de los detallistas, y a los detallistas, que los médicos recetarían esos productos.

RECLUTAMIENTO Y SELECCION DE LA FUERZA DE VENTAS

Los gerentes de distrito eran los responsables de reclutar y seleccionar a los nuevos vendedores para cada uno de sus territorios, y tenían un manual de instrucciones, elaborado por el Departamento de Recursos Humanos, que les ayudaba en esta tarea. Una página del manual, titulada “El hombre que Alpha busca”, presentaba las siguientes características del candidato ideal:

De 25 a 35 años de edad, preferiblemente casado, con una vida hogareña estable, título universitario, cursos científicos y de negocios, calificaciones superiores al promedio, buena historia laboral, preferiblemente en ventas/mercadeo, buena presentación y apariencia física, de buena salud tanto en el pasado como en el presente, buena dicción y uso de la gramática, capaz de expresarse, entender y proyectar emociones e ideas con aplomo y confianza en sí mismo, automotivado, que no le moleste viajar, que disfrute del trabajo con la gente, que sea ambicioso, maduro, integro y con entusiasmo y capacidad para el trabajo.

El gerente de distrito iniciaba su proceso de reclutamiento en las universidades en la época de graduación, y si no conseguía suficientes candidatos por este medio, se ponía en contacto con una agencia de empleos. El Departamento de Recursos Humanos le ayudaba en esta labor organizando sus visitas a las universidades y actuando de intermediario con las agencias de empleo. Sólo si estas fuentes no producían candidatos calificados, se usaba un anuncio en el periódico para reclutar solicitantes. En este caso, el Departamento de Recursos Humanos revisaba los currículum que se recibían, los registraba, y se los pasaba al gerente de distrito correspondiente.

Comentaba un gerente de distrito que un anuncio generalmente producía unos 70 currículos, de los cuales 40 0 45 se descartaban de inmediato por antecedentes educativos, edad, y otros factores. Después de entrevistar por teléfono a los 30 0 35 solicitantes que aún estaban en consideración, el gerente descartaba otros 10 o 15 más. Las entrevistas personales se hacían con los 20 o 25 que quedaban, quienes pasaban entonces por el Departamento de Recursos Humanos para completar pruebas psicométricas. Este gerente describía así su proceso de selección:

En la segunda entrevista, yo generalmente ya identifico mi primera, segunda y tercera opción entre los candidatos. Luego, tengo unas dos entrevistas más con estos hombres. El tiempo promedio de entrevistas con un candidato que se contrata es de diez horas. Cuando lo contratamos, ya nos conocemos y sabemos qué esperamos el uno del otro.

La selección se atenía a los criterios definidos en el manual, y el grado al cual los candidatos poseían estas características se determinaba con base a la información conseguida mediante entrevistas, revisión de documentos, y pruebas psicométricas. La decisión final sobre la contratación era del gerente, aunque en ocasiones el Departamento de Recursos Humanos había intentado proporcionar recomendaciones con respecto a los candidatos en base a sus pruebas psicométricas y revisión de antecedentes..

La alta tasa de rotación significaba que el gerente de distrito se pasaba una gran parte de su tiempo reclutando representantes de ventas.

CAPACITACION DE LA FUERZA DE VENTAS

Cada nuevo representante entraba a un programa de entrenamiento de cuatro semanas de duración, realizado en el terreno con el gerente de distrito. Durante la primera semana, el gerente trabajaba con el representante enseñándole cómo hacer las visitas a los médicos, mayoristas y detallistas. Además, y en sus horas libres, el representante tenía que estudiar las políticas y procedimientos de

la compañía, y adquirir conocimientos sobre anatomía, fisiología y patología básica del ojo humano; sobre terapias oculares básicas y terminología médica; sobre farmacología básica, y sobre las ventajas de los productos de Alpha y los productos competitivos.

Durante la segunda y tercera semanas, el nuevo representante de ventas iba al territorio de un representante más antiguo en ese territorio, y hacía tantas visitas en el terreno con él como fuera posible para perfeccionar la capacitación recibida durante la primera semana. También se esperaba que el nuevo representante continuara sus estudios durante sus horas libres.

En la cuarta semana, el nuevo representante comenzaba a trabajar su propio territorio bajo la supervisión del gerente de distrito. El gerente observaba las visitas, y se cercioraba de que el nuevo representante estuviera preparado para manejar su territorio. Después de esta capacitación inicial, el gerente de distrito trabajaba con el nuevo representante solo en forma periódica, dándole capacitación adicional según hiciera falta. Sin embargo, los nuevos representantes consideraban que si bien se hacía un esfuerzo para hacer esta capacitación adicional, el gerente de distrito estaba tan ocupado con el reclutamiento y sus otras responsabilidades, que no se llevaba a cabo ninguna capacitación adicional. El Departamento de Recursos Humanos había diseñado un programa de inducción y capacitación para los nuevos vendedores, que se llevaba a cabo cuando había un número mínimo de 10 nuevos vendedores, y duraba tres días. Se suponía que este programa sería una parte importante de su programa de entrenamiento, además de las cuatro semanas en el terreno. Sin embargo, el programa de inducción y capacitación se llevaba a cabo en la casa matriz, y generalmente los gerentes de distrito preferían no enviar a sus nuevos vendedores a estos programas, porque significaba que tendrían que estar fuera de sus territorios por un mínimo de cuatro días, y hasta una semana, según el distrito en que trabajaban. Además, los gerentes de distrito no estaban convencidos de que el programa de inducción y capacitación del Departamento de Recursos Humanos les fuera de gran utilidad a los vendedores, ya que les enseñaba técnicas de venta genéricas. Decía un gerente:

El programa de inducción y capacitación que nos ofrece el Departamento de Recursos Humanos esta basado en técnicas de venta que no tienen mucha relación con lo que nosotros hacemos en el terreno. Nuestros representantes no tienen mucho tiempo con los médicos, y necesitan usar un estilo muy especial para poder impresionarlos. Y con los detallistas y mayoristas deben ser bastante agresivos, y más que preocuparse de descubrir sus necesidades, tienen que convencerlos para que ordenen suficiente producto para cumplir con las metas de venta que se han establecido.

CONTROL, EVALUACION Y COMPENSACION DE LA FUERZA DE VENTAS

Para llevar un control de las actividades de los representantes de ventas, Alpha requería que cada representante presentara dos informes al gerente de distrito y a la casa matriz, que incluían los siguientes elementos:

1. Un informe diario de todas las visitas hechas, clasificadas por tipo de visita y el número y el monto de los pedidos de productos. Este informe se acumulaba mensualmente.

2. Un comprobante de gastos que había que llenar Además, se requería que el representante de ventas llevara los registros del territorio, incluyendo un registro de visitas a los médicos con información tal como qué días se encontraba con mas facilidad al médico, cuáles eran las mejores momentos para visitarle, su especialidad, etc. Una vez al año el gerente de distrito realizaba una evaluación del rendimiento del representante, y hacía una recomendación para un aumento salarial en base a esta evaluación. Los formatos de evaluación habían sido introducidos por el Departamento de Recursos Humanos, y aunque al inicio habían creado bastante resistencia, la gerencia ahora afirmaba que la introducción de evaluaciones de rendimiento había dado muy buenos resultados, porque cuando se relacionaba mas estrechamente el aumento de sueldo con el rendimiento, la compensación se hacía más equitativa dentro de la fuerza de ventas. Además, la empresa había adoptado la práctica de despedir a los representantes que no satisfacían sus altos estándares.

El sistema de compensación se hacía en la forma de salario más comisión. Los salarios iniciales eran competitivos con el resto de la industria, de acuerdo a los estudios realizados por el Departamento de Recursos Humanos. Las comisiones — que consistían en un 10% de las ventas totales, menos los gastos del representante que incluían carros, hoteles, teléfono y comidas — iban de cero hasta tres veces el salario mensual del vendedor, y se pagaban dos veces por año fiscal. El Sr. Del Río observaba que el 80% de las comisiones eran ganadas por el 20% de la fuerza de ventas.

ACTITUDES DE LOS GERENTES, REPRESENTANTES DE VENTAS Y - CLIENTES

Los gerentes de distrito manifestaban que les era muy difícil pasar el 75% de su tiempo con los representantes de ventas, como lo requería su descripción de funciones. La alta rotación de la fuerza de ventas significaba que cada gerente estaba llenando tres vacantes cada cuatro meses. Además, consideraban que el trabajo había cambiado y que en los últimos tres años habían pasado de trabajar directamente con sus representantes a dirigir una organización donde contrataba, despedían, capacitaban y evaluaban a los representantes, y donde también tenían que organizar y dirigir las reuniones de ventas que tenían lugar cada dos meses.

Los representantes de ventas mas antiguos consideraban que la parte del trabajo que mas les satisfacía eran las visitas a los médicos, pero también consideraban que las visitas a los detallistas eran tremendamente importantes. Comentaba un representante que tenía ocho años con Alpha:

“La visita al médico es venta indirecta, no se llena un pedido y no se sabe si lo convenció. Eso es lo que hace de esto un reto tan grande. Disfruto tratando de ser tan inteligente como el médico, y puedo decir el 80% de las veces si lo he convencido o no. Pero uno tiene que saber lo que él está diciendo. Ellos quieren se amables con uno, así que le dicen que van a usar el producto que uno está

presentando, y luego no lo hacen” Por otra parte, una visita de distribución es venta directa. El detallista está más interesado en el dinero, así que hay que mostrarle cómo el producto le va a rendir

Utilidades. El detallista confía en mí, de modo que sólo reviso su inventario, decido qué necesita, y lleno el pedido. Sencillamente se lo envío al mayorista. Lo mismo sucede con los mayoristas. Tengo una buena relación con ellos, y ellos me dejan hacer los pedidos.

Uno de los representantes más jóvenes, que tenía solo un año con Alpha, y era considerado como un hombre de gran potencial, señalaba lo siguiente:

Con los médicos hay que ser agresivos. Uno está ahí como vendedor para vender su producto. Hay que saber cómo presionamos, y a quien se puede presionar.

También hay que conocer a la recepcionista, porque ella protege al médico y puede impedirle a uno verlo.

Yo prefiero visitar al médico porque él me trata como profesional. Visitar a los detallistas es sólo un trabajo rutinario y lo mismo los mayoristas. Yo me paso 85% de mi tiempo visitando a los médicos, porque prefiero hacerlo. Además, los mayoristas están recelosos con Alpha por las campañas de distribución que se hicieron hace dos años, que los llenaron de inventario que luego tuvieron que devolver.

Los médicos tenían puntos de vistas muy similares. En general, indicaban que los visitadores médicos los mantenían informados acerca de los nuevos productos antes de que estos aparecieran en las publicaciones. La opinión de uno de ellos acerca de los representantes era típica:

Me gusta el visitador médico agradable y sincero, y que conoce su producto o al menos es lo suficientemente honrado para decírselo cuando no es así. También prefiero uno que no haga demasiadas demandas. Algunos dicen que van a volver dentro de diez días para ver cómo le ha ido con mi producto, y eso lo pone a uno bajo presión.

También me gusta que los representantes que visitan con frecuencia, porque yo dependo del visitador para conseguir información sobre productos, tamaños, disponibilidad, etc. Yo tiendo a recetar más los productos de una empresa cuando sus visitadores me visitan con frecuencia y sé más acerca de sus productos.

Otro médico complementaba esta opinión:

A mí me influencia el visitador médico. Tengo una afinidad emocional con él, y además me deja muchas muestras. Me siento comprometido con él, y receto sus productos. Pero no me gusta el vendedor que presiona. Me agrada el hombre amable, bien vestido, pulcro, que simplemente me da información. Yo creo que todos los visitadores médicos son doctores frustrados!

Los detallistas ven a los representantes desde otra perspectiva. Comentaba un detallista -

El representante nos habla de sus nuevos productos, cambios de precio, y lo que se está promocionando, porque eso es lo que vende. El llega y llena el pedido. Nosotros lo revisamos, y hacemos recortes si puso demasiado de cualquier producto.

Las empresas farmacéuticas grandes trabajan muy bien, pero con algunas de las más pequeñas tenemos problemas, porque hay una rotación muy alta. A veces viene aquí un hombre distinto cada mes, y no nos conoce. Cuando tenemos una buena relación, no tenemos inconveniente en darles información sobre lo que los médicos están recetando, y les dejamos ver nuestros archivos de recetas.

Los mayoristas manifestaban una actitud algo recelosa hacia los representantes de ventas de Alpha. Comentaba uno de ellos:

Me gustan los vendedores que cuidan de los detalles de sus productos, tales como cambios de precio, devoluciones, revisión de inventarios, y que nos dan información sobre nuevos productos. Pero no me gusta la presión. Estamos tratando de vender mercadería, y para eso tenemos que comprar. No necesitamos que nadie nos presione. Sólo los vendedores nuevos o los menos responsables tratan de hacernos tragar los volúmenes que pide la casa matriz. Los representantes de Alpha tienden a ser un poco agresivos, y a veces un poco fuertes.

OPINIONES DE LA FUERZA DE VENTAS ACERCA DE LA EMPRESA, LA

COMPENSACION Y LAS OPORTUNIDADES DE PROMOCION

Uno de los representantes más antiguos hacía las siguientes reflexiones:

No se puede hacer mucho dinero en el negocio farmacéutico, y si se compara a Alpha con las otras compañías de la industria, su salario no es el mejor, pero es un justo medio. Otras empresas me han ofrecido más dinero, pero Alpha tiene un gran futuro y una muy buena relación con los médicos.

Alpha tiene muy buenas oportunidades de promoción si eso es lo que uno busca.

Ese no es mi caso, yo sólo quiero quedarme en ventas. El gerente de distrito tiene que viajar demasiado, y yo no quiero separarme de mi familia más de lo que he hecho ya.

Nuestra compañía ha sido débil en supervisión comparada con otras compañías farmacéuticas. Al menos lo fuimos en el pasado. Pero ahora están haciendo un mejor trabajo de capacitación para el vendedor antes de convertirlo en gerente de distrito. Nadie puede aprender el negocio en dos años, y muchos de nuestros gerentes de distrito no han tenido suficiente experiencia en el terreno.

Muchos vendedores han salido de Alpha porque les prometen el cielo y la tierra en términos de ascensos, y luego no lo hacen, así que cuando la gente ha estado aquí un tiempo, y no reciben ese ascenso tan pronto como les dijeron, se van. En general, los empleados de Alpha decían que existían excelentes oportunidades de promoción dentro de la empresa. Sin embargo, la alta gerencia no tenía planes para ampliar su fuerza de ventas o el número de gerentes distritales en un futuro inmediato.

LAS PREOCUPACIONES DE LA ALTA GERENCIA

La alta gerencia de Alpha estaba consciente de que la tasa de rotación del personal de ventas era alta en la industria farmacéutica (12% en 1989), pero la rotación de Alpha era mucho mayor — incluso había alcanzado un nivel del 40% en 1987. Era notable que la mayor rotación se producía en el personal que tenía hasta doce meses de antigüedad; y se veía también una rotación alta entre los

18 y los 30 meses de antigüedad. La rotación del personal de 3 a 5 años de antigüedad era bastante mas baja, pero a los 5 años se registraba un leve aumento.

La preocupación de la gerencia con respecto a la rotación tenía varios motivos.

Primero, era costosa. Aunque Alpha no tenía cifras exactas, se sabía que el costo de seleccionar, capacitar y supervisar a un nuevo vendedor — sin considerar su salario — era equivalente al salario medio anual de un representante. Tan importante como el costo era que a un representante le tomaba entre uno y dos años establecer una relación de confianza con el médico, el detallista y el mayorista. La mayoría de los que habían salido tenían menos de dos años y medio, y por lo tanto apenas habían conocido a los clientes antes de irse.

Jorge Del Río no estaba seguro de cuál era la razón por la cual tantos representantes se habían ido de Alpha. Sabía que ellos generalmente indicaban que salían porque no ganaban lo suficiente, pero él no estaba seguro que esa fuera la única razón. Alpha había aumentado considerablemente sus salarios en los últimos tres años, pero la gente seguía saliendo. En su última conversación con Santiago García, el Director de Recursos Humanos, habían hablado de la posibilidad de que la rotación tuviese que ver con la estructura del Departamento de Ventas, o con el proceso de selección. También era posible que tuviese algo que ver con la estructura de comisiones. En cualquier caso, pensaba el Sr. Del Río que el Director de Recursos Humanos podría ayudarle a analizar la situación, aunque en el pasado no habían tenido este tipo de conversaciones.

Analizar el caso y presentar las propuestas de mejora para esta empresa.

Caso práctico 3

***LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DE   
MARCOS ALVAREZ***

Marcos Álvarez es el Jefe Comercial de la Región Centro del país de TRANSGAS S.A., empresa dedicada a la comercialización de gas envasado en garrafas y a granel.   
Marcos tiene bajo su responsabilidad una amplia zona geográfica, que debe visitar asiduamente para la venta y contratación del servicio de gas a granel y la supervisión del servicio técnico y de mantenimiento de los equipos.

Ha trabajado en la empresa durante casi 10 años, y desde su incorporación siempre ha estado en el área comercial, destacándose por ser uno de los mejores vendedores.   
Desde principio de este año, Marcos fue ascendido a su nuevo puesto de Jefe de la Región Centro, ya que su antiguo jefe, fue trasladado a la operación que la compañía tiene en Perú.

Esto hizo que el Gerente Comercial Nacional, Alberto Ferrero lo designara en ese puesto atendiendo a los excelentes resultados obtenidos en su gestión como vendedor.

Contemplando el objetivo de la organización que se basa en *captar la necesidad y el interés del cliente y el consumo del producto, dentro de un clima de trabajo en equipo y desarrollo del personal,* a Marcos Álvarez se le han fijado el cumplimiento de objetivos relacionados con los índices de crecimiento de ventas y con el grado de satisfacción de los clientes, y objetivos de gestión y desarrollo de los recursos humanos a su cargo, esto último siguiendo la política de la compañía.

Estos objetivos tienen relación con el perfil de su puesto, atendiendo a sus competencias genéricas, sumadas al desarrollo de una serie de competencias estratégicas, que la compañía ha definido como claves para su personal jerárquico.   
Durante el presente período uno de los objetivos de Marcos fue *mejorar la fidelización de los clientes,* para lo que ideó un sistema en el que sus supervisados (equipo de ventas de 6 personas), deben realizar los contactos con los clientes y estar al tanto de sus necesidades, para solucionarles cualquier problema rápidamente. La gente de mantenimiento (8 personas) debe mantener el servicio de manera operativa y técnicamente correcta sin interrupciones en su uso.

Mientras tanto él se ocupa de visitar, escuchar, dar beneficios y ventajas que negocia con la organización, para alcanzar esta fidelización del cliente y la incorporación de nuevos clientes, lo que le permitió también cumplir con el objetivo cuantitativo que se relaciona con el *logro de un incremento de 10 clientes por cada zona a su cargo* para el año evaluado.

Si bien los aspectos vinculados con el cumplimiento de los objetivos de venta y el grado de satisfacción del cliente habían sido cumplidos satisfactoriamente por Marcos, las acciones que tomó con su gente le habían traído más de un conflicto, debido a que los vendedores a su cargo se quejaban que no les daba autonomía para la búsqueda, desarrollo y fidelización de los clientes y que siempre se interponía en los acuerdos que ellos habían realizado, modificando lo convenido con el cliente. Esto los dejaba en una posición incómoda para futuras negociaciones, ya que todos los clientes querían cerrar sus convenios y resolver sus problemas con Marcos.

Por otra parte el personal de Mantenimiento y Técnico se quejaba de la forma en que Marcos se dirigía hacia ellos, e incluso como los trataba delante de sus clientes, lo que les provocaba mucho malestar.

Por su parte, Marcos considera que el cumplimiento de sus objetivos de venta y servicio al cliente son aspectos esenciales de su trabajo, por lo que está convencido que todas sus acciones deben estar orientadas a cumplir con estos objetivos, más allá de lo que opinen las personas a su cargo.

Considera que son sus subordinados los que se deben adaptar a las reglas que él establece y con las cuales se han logrado cumplir con los objetivos, esto según él refuerza su posición de estar en el camino correcto.

Considera que si actuara de la manera que sus subordinados piden, entrarían en un estado deliberativo cuyo único resultado sería la pérdida de eficiencia y no cumplir con los objetivos. Considera que este esquema de trabajo es muy efectivo y para nada burocrático y esto es lo que los clientes quieren y necesitan.

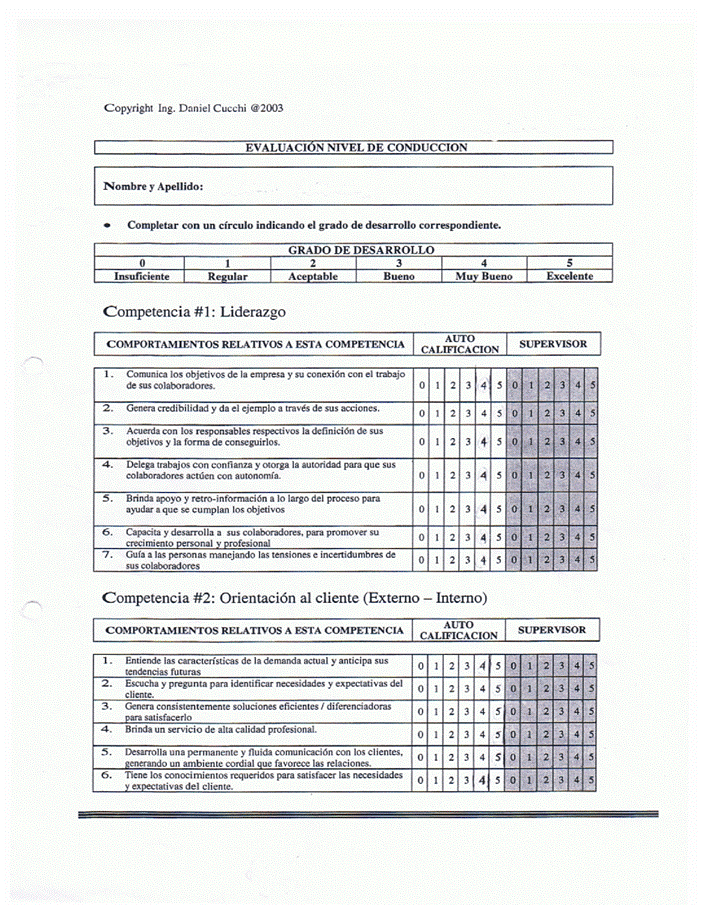
Es por ello que en su auto-evaluación se ha calificado de forma consistente con lo que opina de su gestión durante el presente período. Además su auto-calificación es similar a como se había evaluado en los últimos años.

**PREMISAS:**

En la hoja adjunta usted debe realizar la auto-evaluación de Marcos, (Equipo 1)

Realizar una evaluación objetiva basada en la estratégica de la compañía y competencias (2).

Determine las brechas de desempeño puesto – persona y elabore un modelo de Formación.



**RESOLUCIÓN DE UN CASO PRÁCTICO**

Lea atentamente el supuesto de hecho que figura a continuación y resuelva, a continuación, las cuestiones que se plantean, utilizando la documentación de apoyo que se indica.

**1 Supuesto de hecho**

Por conducto notarial, el 11 de marzo de 2001, la empresa de vigilancia "Grupo CALVADOS Seguridad, SA” remitió al trabajador Juan S. N. carta de despido, con efectos de esa misma fecha, del siguiente tenor literal: "Muy señor nuestro: Ha venido a conocimiento de esta empresa en fecha 13 de febrero de 2001 la comisión por Vd. De una conducta que más abajo se describirá detalladamente, que le obliga a tomar una medida disciplinaria. En efecto, ha quedado acreditado que ha realizado a Vd. La siguiente conducta y en las siguientes fechas, constituyendo la misma un incumplimiento contractual culpable: La noche del día 30 de diciembre de 2000 a 31 de diciembre de 2000, permanece entretenido manipulando un ordenador durante cinco horas y treinta minutos; durante los últimos minutos que permanece manipulando el ordenador al mismo tiempo se estimula el órgano sexual hasta concluir el acto onanístico eyaculando sobre el vade de la mesa. A continuación duerme por espacio de una hora y cuarenta y cinco minutos. A lo largo de todo el servicio no vistió uniforme reglamentario, salvo el pantalón que pudiera ser coincidente, careciendo de escudos identificativos de empresa y de placa reglamentaria. La noche del día 9 de enero de 2001 a 10 de enero de 2001 permanece entretenido manipulando un ordenador y hablando por teléfono durante tres horas. A continuación come algo y lee unos papeles todo ello durante media hora, y a continuación se reclina en una silla, se tapa con una chaqueta y duerme durante el resto del servicio hasta la llegada de una mujer que se sentó en la estancia a leer la prensa aproximadamente a las 7.15 minutos. A lo largo de todo el servicio no vistió uniforme reglamentario, salvo el pantalón que pudiera ser coincidente, careciendo de escudos identificativos de empresa y de placa reglamentaria.

La noche del día 10 de enero de 2001 a 11 de enero de 2001, permanece sin arma; sin uniforme reglamentario durante los veinte primeros minutos de servicio. Igualmente durante los veinte primeros minutos del servicio una persona ajena al servicio le acompaña en la estancia, abandonando la misma transcurridos los veinte minutos sin que se pueda saber si abandonó el Museo Provincial o vagó por las dependencias del mismo sin control alguno. A los pocos minutos de que el primer individuo abandone la estancia entra otro individuo con el cual charla y se entretienen manipulando el ordenador, abandonando dicha persona la estancia a los dos horas y media de haber llegado sin que se pueda saber si abandonó el Museo Provincial o vagó por las dependencias del mismo sin control alguno. Cuando el vigilante se queda solo en la estancia, al tiempo que manipula el ordenador realiza prácticas onanísticas en las que se estimula el órgano sexual hasta culminar las mismas eyaculando sobre el vade de la mesa. Posteriormente se entretiene con unos papeles durante cuarenta y cinco minutos. Se reclina en una silla, se tapa con la chaqueta y duerme durante tres horas y medía. Se despierta y permanece en la misma posición hasta aproximadamente las 7.15 horas en que llega una mujer rubia que se sienta en la estancia a leer la prensa. A lo largo de todo el servicio no vistió uniforme reglamentario, salvo el pantalón que pudiera ser coincidente, careciendo de escudos identificativos de empresa y de placa reglamentaria la indicada conducta es constitutiva de un incumplimiento grave o culpable por su parte de las obligaciones que presididas siempre por la buena fe tiene para con esta empresa, de acuerdo con lo que prevé el artículo 54.2° apartados d) y e) del Estatuto de los Trabajadores y el artículo 57 en sus apartados 4°, 12°, 13° del Convenio Colectivo de Empresas de Seguridad. Además de la gravedad objetiva de los hechos motivados del presente despido, esta cobra aún mayor gravedad en consideración a que no sólo afectan los mismos a la relación laboral que usted mantiene con esta empresa, sino que también afectan de forma directa a la Seguridad del Museo Provincial y por lo tanto se encuentra implicado una tercera institución que es la Diputación Provincial, cliente en este caso de "Grupo CALVADOS Seguridad, SA” y todo ello en razón a que durante el período a que se refiere la presente comunicación no existió vigilancia en tal Museo al dedicarse usted, entre otras cuestiones, a dormir así como introducir personas ajenas al servicio de vigilancia y al Museo Provincial, suponiendo una absoluta dejación de sus funciones y vigilancia con el consiguiente riesgo para el Patrimonio Provincial allí existente y además y como consecuencia de ellos, las responsabilidades de todo tipo que podrían exigirse a la vista de lo dicho a esta empresa. Vistos, por tanto, la indicada conducta acreditada, sus fechas de conocimiento por esta empresa, de comisión de los hechos y de los preceptos mencionados, esta empresa ha tomado la decisión de sancionarle a usted con el despido disciplinario, que tendrá efectos a partir de la fecha de la recepción de la presente, incluido el mismo día, fecha a partir de la cual deberá usted abstenerse en lo sucesivo de prestar sus servicios laborales para esta empresa, al quedar desde la misma extinguido el contrato que le unía a usted a esta empresa, tal y como se establece en el artículo 49.1.k) del precitado Estatuto de los Trabajadores de 24 de marzo de 1995.

Al mismo tiempo, y tal como dispone el artículo 49.2 del citado Estatuto de los Trabajadores, esta empresa pone a su disposición la liquidación y finiquito que le corresponde, para cuya entrega deberá ponerse en contacto con la empresa. Pone esta empresa, así mismo, en su conocimiento que, de acuerdo con el artículo acabado de mencionar, tiene usted el derecho a firmar el antedicho documento de liquidación y finiquito recíproco con la presencia o asistencia de un representante de los trabajadores, entendiendo esta empresa que, si efectúa usted tal firma sin reclamar tal presencia o asistencia renuncia a ella expresamente. En tanto a esta empresa le consta que está usted afiliado al sindicato Confederación Intersindical Galega (CIG), en cumplimiento de lo previsto y ordenado en el artículo 55.1° del Estatuto de los Trabajadores, se llevó a cabo el preceptivo trámite de audiencia con el Delegado Sindical de la Sección Sindical de la CIG. Se acompaña copia de tal trámite de audiencia para su conocimiento y acreditación”.

Con anterioridad, la empresa "Grupo CALVADOS Seguridad, SA" había contratado con una Agencia Privada de Investigación la realización de un servicio consistente en grabación por medio de una microcámara de una estancia del Museo Provincial en relación con los servicios de seguridad que presta en éste el Grupo CALVADOS, grabación durante el servicio nocturno durante los días 30 y 31-12-2000, y 1, 9, 10, 12, 13, 15, 16 y 24 de enero de 2001. En el mencionado Museo Provincial existen tres turnos de trabajo, de mañana de 7 a 15, de tarde de 15 a 22 y nocturno de 22

a 8 horas; que se cubren a través varios vigilantes adscritos al Museo que van rotando.

El turno nocturno se presta por un único vigilante de seguridad, uniformado y armado.

Las filmaciones se obtuvieron en una estancia del Museo, de acceso restringido al público en general, donde por la mañana trabaja con ordenadores personal del Museo.

Por la noche esa estancia constituye el lugar habitual de prestación del servicio de seguridad por los vigilantes, está próxima al timbre y pueden así oírlo, además realizan rondas por el Museo, que no tienen predeterminadas por la noche, haciéndolas cuando lo tienen a bien y cuando algo les alerta. Próximos a esa estancia e independientes están el cuarto de baño y otra dependencia con las taquillas, donde los vigilantes se cambian, y existen también en la última unos sofás. En la estancia donde se efectuaron las filmaciones pone "acceso restringido al público en general" y "vigilancia". A veces por el día el personal del Museo se reúne en ella para tomar café y charlar.

La microcámara, que sólo graba imágenes y no sonido, fue instalada sin intervención de la empresa y preparada por un Investigador Privado, que fue quien controló las filmaciones y dispuso de las cintas en todo momento. Consta también que la instalación de la microcámara no se puso en conocimiento de la Gerencia del Museo Provincial, dependiente de la Diputación Provincial, aunque se aporta una certificación a 24-5-2001 del Jefe del Servicio de Arquitectura y Urbanismo de ésta en el que se indica que la empresa CALVADOS debe garantizar la seguridad del Museo responsabilizándose de la vigilancia y custodia de los objetos musealizados o en depósito, así como de las instalaciones del centro; ejercicio de la vigilancia que debe realizarse con todos los medios que la Compañía CALVADOS juzgue precisos, y por supuesto con la utilización de todos aquellos sistemas electrónicos, de grabación de vídeo o de audio, electromagnéticos, detectores de presencia, de comunicaciones, etc., y la presencia obligatoria del guardia de seguridad, todo ello dentro de los límites económicos del contrato y de la legislación vigente. Finalmente, consta que la instalación de la microcámara tampoco se notificó tampoco al Comité de Empresa, aunque el 20-2-2001 se le comunicó el inicio de expediente disciplinario contra el trabajador por faltas muy graves, dándose audiencia al Delegado Sindical el 22-2-2001, manifestando éste que los hechos imputados no se hallaban contrastados y que en todo caso pertenecían a la esfera íntima del trabajador.

**Cuestiones a resolver:**

1) ¿La esfera de privacidad del trabajador en el centro de trabajo se limita a los lugares

de descanso y esparcimiento, vestuarios, servicios y análogos, o por el contrario se extiende también a las dependencias de trabajo?

2) ¿Resulta valida la prueba obtenida en el supuesto descrito? ¿En qué condiciones y con qué límites puede el empleador recurrir a la video vigilancia?

3) ¿En qué casos pueden realizarse controles ocultos?

4) ¿Podrían instalarse los mismos sistemas de grabación para controlar la prestación de los vigilantes que realizan idéntica función pero en turno de día?

5) ¿En qué casos debe informarse al comité de empresa sobre la instalación de microcámaras?

6) ¿Debió abrirse expediente contradictorio y escucharse al trabajador y al comité de empresa?

7) ¿Cuáles son las consecuencias de que la prueba se haya obtenido con vulneración de derecho fundamental?

9) ¿En qué fecha hubiera prescrito la falta laboral imputada al trabajador?

10) ¿De qué plazo dispone el trabajador para impugnar la sanción impuesta?

Caso Práctico 4

**Gestión de la retribución y compensación**i

**CASO PRACTICO EL BARATO**



Usted se acaba de incorporar como Director de Compensación y Beneficios de una cadena de supermercados referente en el mercado español, Supermercados El Barato S.A.. Su posición es de nueva creación y en palabras del Director de RRHH: “Debido al crecimiento experimentado es necesario realizar un cambio en las políticas de retribución de la compañía, ya no somos una empresa familiar en la que se pueda gestionar de forma paternalista”.

Ya tiene a su disposición toda la información relativa a compensaciones de la Compañía.

La primera tarea que ha recibido es realizar un análisis profundo de la situación actual de la compañía en materia de retribución atendiendo a:

1. Equidad interna de la Retribución Fija y Variable

2. Influencia de diferentes factores en la Retribución

a. Desempeño

b. Potencial

c. Función-posición

d. Antigüedad

3. Equidad Externa de la Retribución Fija y Variable

4. Realice una propuesta de Matriz de incrementos salariales

5. Defina una política de beneficios sociales acorde con los niveles de la

Organización

6. Desarrolle una propuesta de política de retribución para Supermercados

El Barato.

Caso practico 5

