

**DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DE UN PLAN DE ENTRENAMIENTO ENFOCADO
EN LAS HABILIDADES BLANDAS DE LA FUERZA DE VENTA DE UNA
COMPAÑÍA FARMACÉUTICA.**

María Paula Castro Uparela

Práctica profesional

Tutor:

María Paula Acero Triviño



**UNIVERSIDAD DEL ROSARIO
ESCUELA COLOMBIANA DE INGENIERÍA JULIO GARAVITO
PROGRAMA DE INGENIERÍA BIOMÉDICA
BOGOTÁ D.C 2022**

TABLA DE CONTENIDO

1. Introducción.....	5
2. Objetivos.....	8
2.1 Objetivo General.....	8
2.2 Objetivos Específicos:.....	8
3. Metodología.....	9
3.1 Planteamiento del Problema.....	9
3.2 Fases del Proyecto.....	9
3.2.1 Descripción de Aspectos Generales del Proyecto.....	11
3.2.2 Revisión de literatura.....	13
3.2.2.1 Revisión y Selección de las habilidades a capacitar y metodologías de capacitación.....	14
3.2.3 Diseño de Plan de Entrenamiento.....	16
3.2.3.1 Revisión y Selección del Diagnóstico Inicial.....	17
3.2.3.2 Diseño de la Fase de Entrenamiento.....	18
3.2.3.3 Evaluación del Plan de Entrenamiento.....	19
4. Resultados.....	19
4.1 Fase de Evaluación Inicial.....	20
4.2 Fase de Entrenamiento.....	24
4.3 Fase de Evaluación de la Propuesta.....	25
5. Discusión.....	25
5.1 Recomendaciones y Trabajos Futuros.....	27
6. Conclusiones.....	28
7. Referencias.....	29
8. Anexos.....	31

LISTA DE TABLAS

Tabla I Criterios de Búsqueda	13
Tabla II. Resumen de Descripción General de los Artículos Seleccionados	14
Tabla III Clasificación según el resultado de la encuesta MOSSA [14]	17
Tabla IV Matriz de selección para la encuesta inicial	18

LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Proceso del Estudio SNAPSHOT	6
Figura 2. Diagrama de Flujo del plan de trabajo	10
Figura 3. Diagrama de Gantt del proyecto de grado correspondiente al tercer trimestre del año.....	11
Figura 4. Diagrama de Gantt del proyecto de grado correspondiente al cuarto trimestre del año.....	11
Figura 5. Áreas para la definición del proyecto	12
Figura 6. Listado de Habilidades para la Venta.....	16
Figura 7. Diseño del Plan de Entrenamiento	16
Figura 8. Estructura de la Fase de Entrenamiento	19
Figura 9. Resultado de cada participante de Colombia	21
Figura 10. Resultado de cada participante de Ecuador	21
Figura 11. Resultado de cada participante de Perú.....	22
Figura 12. Diagrama Circular de la Clasificación General de las Habilidades	23
Figura 13. Diagrama de barras del resultado promedio por habilidad evaluada en cada RM	23
Figura 14. Diagrama de caja y bigotes de los resultados de las habilidades seleccionadas por el departamento de entrenamiento.	24
Figura 15. Diagrama de barras del resultado promedio de cada pregunta de percepción a los RM.	25

LISTA DE ANEXOS

Anexo I. Cuestionario MOSSA para la Evaluación de Habilidades Blandas	31
Anexo II. Propuesta de Plan de Entrenamiento para desarrollar Habilidades Blandas en Representantes Médicos.....	39
Anexo III. Evidencia de la Sesión Virtual del Entrenamiento Realizado.....	51
Anexo IV. Interfaz de la presentación de los Resultados de la Encuesta Inicial.....	52
Anexo V. Evaluación del Plan de entrenamiento por parte del departamento de Asuntos Médicos	53

1. Introducción

Servier Colombia, es lanzada por *Servier Group*, una compañía farmacéutica francesa fundada por Jacques Servier en Orleans, Francia, en 1954. Un año después, la compañía lanza sus dos primeros tratamientos para la hipertensión y la diabetes [1][2]. En los siguientes años se fue posicionando como una empresa farmacéutica y en la actualidad ocupa el puesto 34° como compañía farmacéutica en el mundo y el 2° en Francia, operando en más de 150 países con 15 centros internacionales de investigación terapéutica y 5 centros de Investigación y Desarrollo (I+D).

Servier Group es una compañía que se encuentra gobernada por la Fundación Internacional de Investigación Servier (FIRS), la cual es una fundación sin fines de lucro. La compañía tiene como ejes centrales, cinco áreas terapéuticas claves: oncología, cardiología, metabolismo, inmuno-inflamatoria y neurociencia. En donde su actual foco es el cáncer, explorando en tres áreas importantes: inmunooncología, metabolismo celular y señalización de células cancerosas. Así mismo, su actual desarrollo y promoción son los medicamentos en el mercado para la leucemia linfoblástica aguda (LLA) y la leucemia mieloide aguda (LMA). [3]

Para el caso de la filial colombiana, el área comercial es la promoción médica de 3 áreas terapéuticas: oncología, cardiología y metabolismo. En el área cardiológica se centran en la promoción y venta de tratamientos farmacológicos que tratan la enfermedad venosa crónica, la angina de pecho y la insuficiencia cardiaca; en el área metabólica centran la promoción e investigación en la hipertensión arterial y sus complicaciones; finalmente, el área oncológica centra su atención en la venta y distribución del tratamiento de la leucemia linfoblástica aguda (LLA). [3]

Como compañía farmacéutica, Servier tiene entre sus departamentos el de Asuntos Médicos, el cual se encarga a grandes rasgos de: información médica, generación de datos y *training*.

Información médica:

Es el estudio de la información de los datos clínicos que se debe constantemente actualizar con el fin de generar con ello una base de datos que contenga artículos científicos que soportan la eficiencia de las moléculas, así como la ficha técnica de los productos (SmPC) actualizada. Es el área encargada de resolver dudas que se puedan presentar a los médicos que se visitan y el área encargada de recibir los casos de eventos adversos o no serios generados por las moléculas.

Generación de datos:

Es el sector del departamento que se encarga de desarrollar estudios clínicos en el marco de las áreas terapéuticas que desarrolla la filial, con el fin de generar información a nivel nacional del impacto de las enfermedades de interés general como es la diabetes tipo II y la hipertensión arterial.

Training:

Es la capacitación y entrenamiento constante hacia la fuerza de ventas sobre artículos científicos generados con el fin de demostrar la eficacia de las moléculas, conocimiento, manejo de la enfermedad y desarrollo de habilidades que generen en los visitantes un valor agregado.

En el transcurso del semestre 2022-2 se realizó SNAPSHOT (Figura 1Figura 1) un estudio nacional, observacional y prospectivo el cual en su protocolo, definía la inclusión de pacientes adultos, hombres y mujeres con diagnóstico de hipertensión y diabetes tipo 2. La recolección de sus datos se obtuvo en el marco de una consulta rutinaria, sin necesidad de requerir exámenes o consultas adicionales. La inclusión, según el protocolo indica que debían ser pacientes consecutivos por un (1) mes.

En la Figura 1Figura 1, se observa el diagrama de bloques que se siguió para el estudio. El proceso partió del marco legal que se debe cumplir en Colombia según lo estipula la legislación, en relación con el desarrollo de un estudio epidemiológico que no incluye tratamiento farmacológico. Posteriormente, una vez el estudio cumplía con las leyes colombianas, comenzó el proceso de aprobación a nivel de la Casa Matriz de Servier.

Lo que con llevó a desarrollar investigación y capacitación sobre el proceso de aprobación a nivel europeo de un estudio Observacional y epidemiológico. Así como también, el necesario conocimiento y entrenamiento en los temas regulatorios, tanto a nivel nacional como internacional. Finalmente, cuando el estudio se encontraba con todas las validaciones correspondientes, se cambió el estado a efectivo.

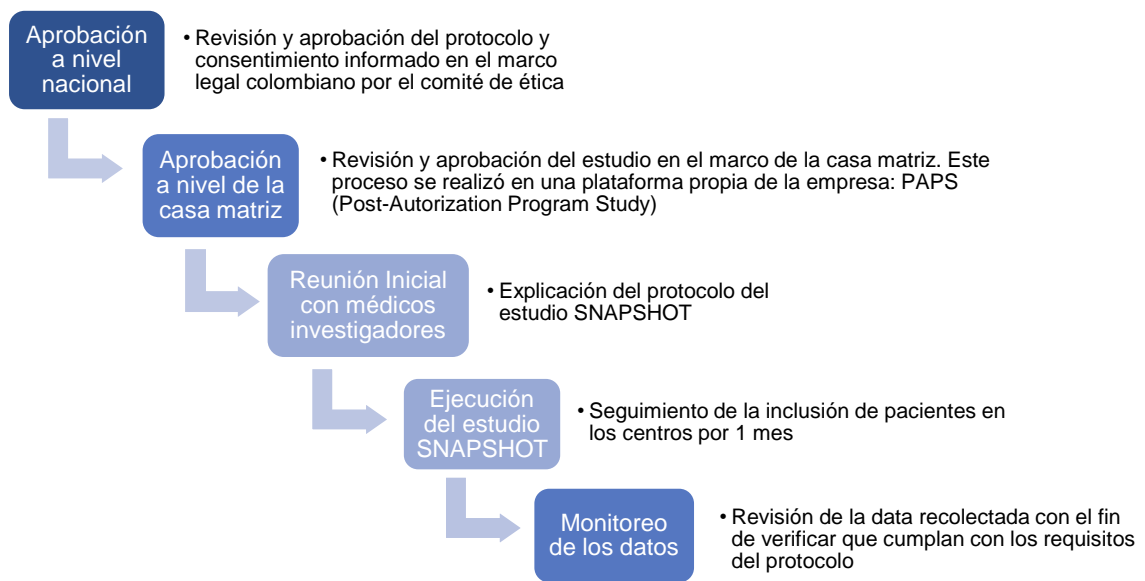


Figura 1. Proceso del Estudio SNAPSHOT

Paralelamente, se realiza un procedimiento similar al Programa de Soporte a Pacientes para todo el portafolio de productos de Servier Colombia, partiendo desde la aprobación del Programa con el producto que trata la Leucemia Linfocítica Aguda (LLA).

Finalmente, se desarrollan actividades en el área de *training* con la fuerza de ventas, en el desarrollo y administración de la información médica tanto para la formación inicial, como la Formación continua de los representantes de la fuerza de ventas. En el alcance y marco de las actividades en el área de *training*, se desarrolla el siguiente proyecto con el fin de responder a la necesidad de diseñar un plan de

entrenamiento para el desarrollo y fortalecimiento de habilidades blandas para representantes médicos en la industria farmacéutica.

En primer lugar, se entiende que un Representante Médico (RM) de la industria farmacéutica es el responsable de la promoción de medicamentos al cuerpo médico, para ello se encuentran con el médico y promocionan el producto de la organización con ayudas visuales y artículos clínicos que apoyen la veracidad de sus argumentos, generando confianza y buscando la prescripción del medicamento. Por consecuencia, el ejercicio de venta realizado por el RM deja en este una cierta gratificación porque si bien es un negocio de venta de productos, en el proceso de este mejoran la calidad de vida de las personas que padecen la enfermedad. [4]

Ahora bien, se evidencia que el éxito del proceso de venta depende tanto de sus habilidades técnicas, como de sus habilidades blandas, así como también de las relaciones establecidas con los médicos. Investigadores han estudiado estas relaciones y la calidad de estas, en donde obtuvieron que la experiencia y la ética del vendedor influyeron significativamente en la confianza de los médicos y el RM. En la industria farmacéutica donde el RM ayuda en el proceso de la toma de decisiones y es quien marca la diferencia entre las compañías que tienen en su portafolio productos con características similares, se hacen imprescindible construir relaciones a largo plazo. Por lo tanto, la venta orientada al cliente y la venta adaptativa se vuelven importantes para desarrollar y mantener relaciones exitosas. [5]

Es por esta razón que la capacitación es un factor esencial en los representantes médicos, ya que, aquellos que reciben una formación integral genera un valor agregado en su visita, por lo tanto, es necesario el desarrollo y entrenamiento del representante en las siguientes áreas:

- Anatomía y fisiología
- Farmacología
- Habilidades de venta.

Para la capacitación y entrenamiento de las habilidades de venta que permitan generar un valor agregado y que estas sean realmente útiles y eficaces en el proceso de la venta, se debe desarrollar en el RM el Comportamiento de Venta Adaptativo o ASB por sus siglas en inglés (Adaptive Selling Behavior), el cual se define como los cambios de los comportamientos de ventas durante una interacción con el cliente en función de la información percibida en el proceso de venta [6]. Construir y adaptar un comportamiento de venta adaptativo permite que el RM aproveche la naturaleza de las interacciones y las relaciones que se presentan a lo largo de una venta personal como un medio para comunicar el mensaje de una manera personalizada a los clientes. La eficacia de la naturaleza adaptativa de un RM en el proceso de venta personal depende de la capacidad del vendedor de ser sensible a las personalidades y estados de ánimo de los compradores, y de responder a la dinámica del intercambio de información durante la interacción y conversación con el médico. [5][6]

Por otro lado, según la literatura también es imprescindible el desarrollo del concepto de orientación al cliente, el cual se define como la implementación del concepto de marketing, donde los RM necesitan determinar las necesidades de los médicos, más en mira de la enfermedad - tratamiento. Desde este punto de vista, la orientación al cliente requiere que los vendedores aprendan tanto como sea posible sobre las necesidades de sus clientes, comportamientos y estilos de comunicación con el fin de generar satisfacción y confianza. [5]

El ASB de los vendedores y su orientación al cliente han sido investigados ampliamente por profesionales durante las últimas dos décadas. Estas dos habilidades permiten a los vendedores adaptar su mensaje de venta a las necesidades y preferencias de los clientes. La venta adaptativa, busca comprender la situación de venta en particular, implica comprender el proceso y contexto en el que se desarrolla la venta y cambiar el comportamiento de venta en respuesta a las necesidades expresados por los clientes, lo que en última instancia conduce a la aplicación de habilidades de orientación al cliente. Por otra parte, una relación empática entre el RM y el profesional de la salud se genera como consecuencia de una venta adaptativa, dicho de otra manera, el ASB puede considerarse tanto como un factor que antecede como una consecuencia de la orientación al cliente. [6][7]

Para el desarrollo del plan de entrenamiento, en donde se busca un comportamiento de venta adaptativo que se encuentre orientado al cliente, es necesario desarrollar unas habilidades mínimas, las cuales fueron propuestas desde el departamento de Ventas y Training: Liderazgo, Pensamiento Crítico, Comunicación Efectiva, Escucha Activa, Adaptabilidad, Inteligencia Emocional y Empatía.

2. Objetivos

2.1 Objetivo General

Diseñar un plan de entrenamiento que permita capacitar a los Representantes Médicos de SERVIER DE COLOMBIA SAS en el desarrollo de las habilidades blandas con el fin de generar en ellos un valor agregado en su rol como visitadores.

2.2 Objetivos Específicos:

1. Revisar el estado del arte para el diagnóstico inicial de las habilidades blandas del participante y aplicarla a los 10 RM de Formación Inicial y continua.
2. Plantear un plan de entrenamiento de las habilidades blandas con oportunidades de mejora, según el resultado de la encuesta inicial.
3. Evaluar el plan de entrenamiento por medio de una encuesta realizada por los visitadores y la directora de Asuntos Médicos.

3. Metodología

3.1 Planteamiento del Problema

Este proyecto se desarrolló a partir de una problemática planteada desde el departamento de Asuntos Médicos y Training debido a la falta de dominio y conocimiento de las habilidades blandas que debe tener el RM para ejercer en él un valor agregado en el ejercicio de su visita.

Así mismo, se ha evidenciado desde el departamento que se presentan diferencias entre la eficiencia y número de ventas entre RM de los tres países (Colombia, Perú y Ecuador). Es por esta razón que la dirección de ventas requirió un plan de entrenamiento con el fin de desarrollar habilidades que permitan abordar a diferentes médicos según sus diferentes especialidades, personalidades y escenarios en el cual se desarrolle la visita.

3.2 Fases del Proyecto

Las fases del proyecto se dividieron en 5 etapas, en la Figura 2 se observa a grandes rasgos el plan de trabajo a seguir, partiendo de la identificación del problema y finalizando con el análisis y discusión de los resultados obtenidos. Adicionalmente en el diagrama de Gantt de las Figura 3 y Figura 4 se observa el plan de trabajo dividido en tareas a corto plazo para desarrollar en el tercer y cuarto trimestre respectivamente. La información se organizó en dos columnas; en la columna principal se presentan las fases del proyecto y en la columna consecuente a esta, se desglosa por tareas con el fin de cumplir con el objetivo de la fase. Estas tareas se fueron realizando en el transcurso de la práctica la cual comenzó el 21 de junio, la asignación de las tareas se fue dando por las 4 semanas (S1 – S4) de cada mes.



Figura 2. Diagrama de Flujo del plan de trabajo

Fases	Tareas	Julio				Agosto				Septiembre			
		S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4
Problemática	Identificación de la Problemática	■											
	Selección de la Problemática		■										
	Indagación de los requerimientos de la problemática con diferentes Departamentos			■									
	Presentación de la Propuesta a la Directora de Asuntos Médicos				■								
Evaluación de la Primera Fase con Jefe Directo y Universidad				■									
Revisión Bibliográfica	Revisión de las Habilidades Blandas en la industria Farmacéutica					■	■	■	■				
	Revisión de los instrumentos de medida de las habilidades									■	■		
	Metodología para desarrollar las habilidades en el proceso de venta										■	■	
Diseño del Plan de Entrenamiento	Diseño de la Presentación de la encuesta y Aprobación por parte del Departamento												■

Figura 3. Diagrama de Gantt del proyecto de grado correspondiente al tercer trimestre del año

Fases	Tareas	Octubre				Noviembre				Diciembre			
		S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	
Diseño del Plan de Entrenamiento	Diseño de la presentación de los temas a seguir en la capacitación y propuesta para ROLE PLAY		■	■	■								
	Diseño de encuesta de evaluación del proyecto					■							
Evaluación de la Segunda Fase con Jefe Directo y Universidad						■	■						
Implementación	Evaluación del Plan de entrenamiento						■						
	Implementación del Plan de entrenamiento							■					
Resultados	Análisis de Resultados							■					
Entrega de la Documentación del Proyecto									■				
Presentación del Proyecto										■	■		

Figura 4. Diagrama de Gantt del proyecto de grado correspondiente al cuarto trimestre del año

3.2.1 Descripción de Aspectos Generales del Proyecto

En conjunto con el departamento de Asuntos Médicos y con el apoyo de las diferentes áreas de la Farmacéutica se realizó una observación y análisis sobre cómo se realizaría el diseño del plan de entrenamiento (Figura 5Figura 5).

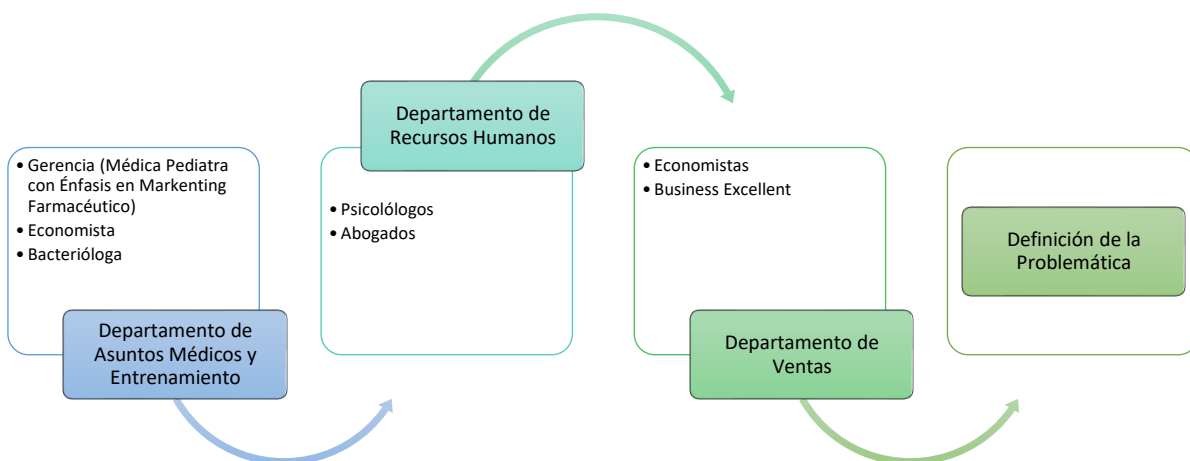


Figura 5. Áreas para la definición del proyecto

En el proceso para la definición de la problemática, tal como se observa en la Figura 5, se parte desde el área de Asuntos Médicos dentro de las funciones del área. Debido a que este se encarga de regular la información tanto técnica como la formación de manejo de objeciones y de venta tanto para los RM que requieren formación continua, como para los RM nuevos que entran en formación inicial, desde el departamento de Ventas se realiza la solicitud de desarrollar habilidades blandas en los visitantes Médicos.

Para ello, posteriormente se realizan las respectivas entrevistas con el Departamento de Entrenamiento, quién es el encargado de impartir la capacitación a nivel de Colombia, Perú y Ecuador, con el fin de indagar sobre la metodología de capacitación que actualmente se desarrolla, proponer un plan que no altere el proceso regular de este, sino más bien sea un taller periódico con una trazabilidad en el desarrollo y mejora de las habilidades a largo plazo.

En el departamento de Entrenamiento, se presentan dos modalidades de capacitación: La primera es virtual, debido a que los RM se encuentran en diferentes ciudades y países en donde el plan regular dura un mes. La otra modalidad, es presencial y ocurre cuando periódicamente, se realiza un *role play* con los diferentes RM en las oficinas de Bogotá.

Posteriormente, se realizan entrevistas con la directora y personas encargadas de Recursos Humanos, con el fin de indagar si se tiene un registro de estas habilidades tanto para la distribución de los RM como para el desarrollo de ellos en el campo. De parte del departamento, dejaron en evidencia que, si bien las habilidades blandas son

unos de los temas a evaluar en las fases de selección, no hacen parte de un plan de entrenamiento continuo a lo largo de su desarrollo profesional en la empresa.

Consecuente a la respuesta del departamento de recursos humanos, se plantea la propuesta a la directora de ventas para conocer su opinión con respecto a la necesidad de un plan de entrenamiento que permita el constante desarrollo de estas habilidades encaminadas en el proceso de ventas para que los RM las lleven a cabo en su ejercicio profesional.

3.2.2 Revisión de literatura

La revisión de la literatura se realizó con el fin de encontrar artículos y trabajos que evidenciaron cuales eran esas habilidades que se requieren en un representante médico, así como también cuales eran esos métodos evaluativos que permitían generar un panorama inicial del dominio de esas habilidades anteriormente seleccionada. Por otro lado, también se realizó una búsqueda sobre la metodología que se llevaba a cabo para el desarrollo de esas habilidades. Para ello, inicialmente se manejaron algunos criterios de inclusión y exclusión expuestos en la Tabla I.

Tabla I Criterios de Búsqueda

Criterios de Inclusión	Criterios de Exclusión
Publicaciones posteriores al 2012	Publicaciones anteriores al 2012
Temas relacionados al desarrollo de habilidades en vendedores	Temas relacionados al desarrollo de habilidades en profesionales de la salud u otras profesiones
Temas relacionados a Economía, Finanzas y carreras afines	Temas relacionados a las habilidades en el ámbito educativo (Colegio) o relacionados al área de Recursos Humanos, es decir, procesos de selección.
Idiomas Inglés y Español	Artículos que no posean información suficiente
Artículos de investigación con resultados concluyentes a partir de la estadística.	Artículos donde su metodología no presentaba resultados técnicos.

Se realiza una búsqueda en diferentes bases de datos como *Taylor & Francis and Routledge imprints* y *Google scholar*, en cada una de ellas se implementaron 2 ecuaciones o cadenas de búsqueda basadas en palabras claves y con ayuda de la lógica booleana:

1. ("Soft Skills" AND ("Medical Representative") OR ("selling") OR ("salespeople"))
2. (("Training" OR "Techniques" OR "Strategy") AND ("improve" OR "development")) AND "Pharmaceutical" AND "soft skills")

3.2.2.1 Revisión y Selección de las habilidades a capacitar y metodologías de capacitación.

En el proceso de revisión de la información, es necesario enfatizar que aunque las habilidades blandas sea un tema que se encuentra en auge debido a la promoción que se le ha dado con el fin de generar un valor agregado en los profesionales en miras a la globalización y constante desarrollo que se presenta hoy en día, el tema en la industria farmacéutica es escaso. Se encontraron N = 20 artículos que cumplieran con los criterios de inclusión de la Tabla I, de los cuales la gerente de *training* selecciona los presentes en la Tabla II como guía para el diseño del plan de entrenamiento.

Tabla II. Resumen de Descripción General de los Artículos Seleccionados.

Nombre del Artículo	Objetivos y Resultados
Adaptive Selling Behaviour: A Study Among Salesperson in Pharmaceutical Industry [8]	Este estudio se centra en las prácticas gerenciales de control y en el impacto del comportamiento de venta adaptativo que genera el vendedor. Se selecciona una muestra de vendedores farmacéuticos en Malasia, donde los clientes son profesionales de la salud, en el cual participaron nueve empresas farmacéuticas y se realizaron en total 154 encuestas. Los resultados revelaron que la práctica de control de actividades y las prácticas de empoderamiento de promover la participación en la toma de decisiones, expresar confianza y proporcionar autonomía tenían relaciones significativas con la práctica del comportamiento de venta adaptativo del vendedor.
Adaptive Selling: A New Direction for the Pharmaceutical Industry [9]	Como racional del artículo se presenta que los métodos de venta para la industria farmacéutica deben ser adaptables a sus clientes, lo que significa que deben ajustarse a la personalidad de los profesionales de la salud. Para este artículo se entrevistaron a médicos y en el proceso se encontró que les gustaban los métodos de venta adaptativos con la combinación de aspectos relacionales y guionizados para la presentación de ventas. Los médicos descubrieron que las llamadas de ventas más exitosas eran aquellas que tenían una buena combinación de aspectos relacionales, así como la educación que se encuentra dentro del <i>speech</i> de una llamada de ventas. Finalmente, se concluye que los médicos permiten una relación más sólida y con más confianza entre los representantes de ventas que usaron su tiempo sabiamente y expresaron su punto de vista de la manera que cada médico prefería.

<p>An examination of the effects of adaptive selling behavior and customer orientation on performance of pharmaceutical salespeople in an emerging market [5]</p>	<p>El objetivo de este estudio es examinar la orientación al cliente de los vendedores farmacéuticos y el comportamiento de venta adaptativo en su desempeño con un entorno cultural diferente. Mediante entrevistas personales, se recopilaron datos de vendedores farmacéuticos turcos para examinar las relaciones hipotéticas. Los resultados evidenciaron que las habilidades de orientación al cliente efectivamente presentaron una relación significativa con el desempeño de las ventas, la satisfacción y el comportamiento de venta adaptativo.</p>
<p>Using DISC® to Facilitate Instruction of Adaptive Selling [10]</p>	<p>Este artículo describe una metodología que se centra en el desarrollo y capacitación de los estudiantes de Economía en el uso de DISC, el cuál es una encuesta que permite caracterizar a la persona mediante su Dominancia, Influencia, Estabilidad y Conciencia, aspectos claves para el comportamiento de venta adaptativo. Una vez se tiene clara la categorización del cliente, esto se integra con el proceso de venta con el fin de enseñar la venta adaptada a la personalidad del cliente.</p>

En la Tabla ITabla II, se presentan las características generales de los artículos, sin embargo, un común denominador al momento de seleccionarlos como una base de habilidades para capacitar es que presentan al comportamiento de venta adaptativo como eje central para un buen proceso de venta, así como la orientación al cliente. Si bien, estos presentan diferentes ejes de aplicación, llegan a la conclusión de que un proceso de venta adaptativo genera como resultado la satisfacción en el cliente y como consecuencia una larga relación con el cuerpo médico.

Al momento de realizar la presentación a la directora de ventas sobre las habilidades encontradas (comportamiento de venta adaptativo, empatía, habilidades comunicativas y toma de decisiones), esta afirma que si bien son necesarias para el proceso de venta, se requiere una alineación con las siguientes habilidades de la Figura 6, las cuales a consideración son necesarias para el proceso de venta y generan empalme con un proyecto similar a escala de los Gerentes Regionales.

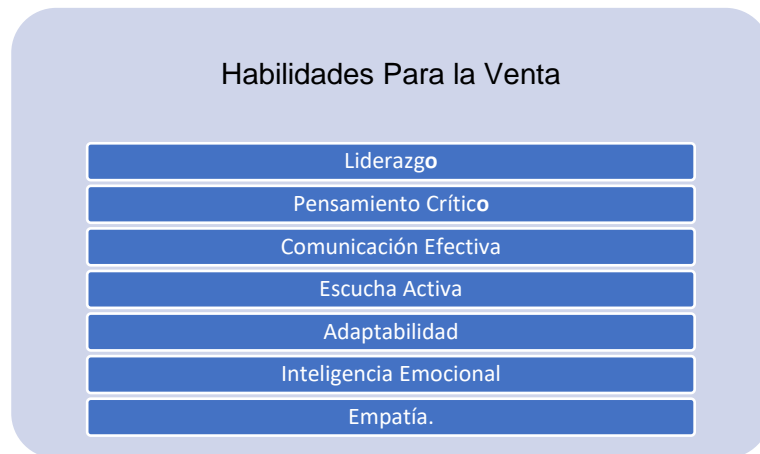


Figura 6. Listado de Habilidades para la Venta

3.2.3 Diseño de Plan de Entrenamiento

El Plan de Entrenamiento, se divide en 3 fases, tal como se observa en la Figura 7. Para la Fase Inicial se realiza la revisión del estado del arte de las metodologías de diagnóstico, caracterización de las habilidades en un RM y la selección de estas para incluirlas como primera fase del plan de entrenamiento. En la segunda Fase se realiza el diseño de la capacitación, la cual tendrá 4 ejes:

- Importancia de las habilidades blandas en el RM.
- Definición de las habilidades blandas, contextualización con ejemplos situacionales y workshop.
- Introducción de la matriz de estilo social
- Relación de la matriz con el proceso de venta.

Finalmente, como fase final, se realiza una valoración del taller por parte de los participantes.



Figura 7. Diseño del Plan de Entrenamiento

3.2.3.1 Revisión y Selección del Diagnóstico Inicial

En base a los resultados de la revisión del estado del arte y los artículos seleccionados como guía, se presentan métodos de evaluación de esas mismas habilidades planteadas en los artículos de la Tabla III. Para el comportamiento de venta adaptativo se usa la escala ADAPTS [11] y para la medición de orientación al cliente se usa la escala SOCO [12]. Adicionalmente, se realiza una búsqueda sobre guías para la evaluación de habilidades blandas y se encuentra un proyecto desarrollado por Erasmus [13], el cual es un programa de la Unión Europea que respalda la educación y la formación en Europa, y en el año 2014, se llevó a cabo el proyecto, teniendo como objetivo principal fortalecer las habilidades blandas [14], en este se presenta una guía, denominada MOSSA, con el fin de realizar una evaluación de esas habilidades, para ello se presentan actividades escritas y planteamiento de actividades con respuesta verbal, como también las respectivas herramientas de calificación para evaluar las siguientes habilidades:

- Adaptabilidad y Flexibilidad
- Motivación
- Gestión de la responsabilidad
- Administración del tiempo
- Habilidades de comunicación
- Trabajo en equipo
- Manejo de Conflictos
- Habilidades de servicio
- Toma de decisiones
- Resolución de problemas
- Creatividad e innovación
- Pensamiento crítico y estructurado

Para la evaluación de cada habilidad, se realiza por secciones, y en cada una se debe seleccionar la sentencia que más afinidad presente con su personalidad, cada una de estas tiene una puntuación de 0% a 100%, dando como respuesta el dominio de la habilidad según el ítem escogido. La clasificación por nivel según el puntaje se presenta en la Tabla III.

Tabla III Clasificación según el resultado de la encuesta MOSSA [16]

Score	0	25	50	75	100
Skill Level	Novice	Advanced Beginner	Competent	Proficient	Expert

Se definen cuatro criterios y se realiza una matriz de evaluación junto con el departamento de entrenamiento, con el fin de generar una calificación de 1 a 5, en donde 5 es la puntuación máxima para el criterio correspondiente; esta calificación determina cuál sería el método de diagnóstico inicial. En la Tabla IV se observa la matriz, con un peso que fue definido en el departamento de asuntos médicos, dejando como criterios de mayor valor, la percepción de la encuesta y las habilidades a evaluar, debido a los requerimientos del departamento de ventas.

Como resultado, en la percepción de la encuesta se tuvieron comentarios referentes al nivel de dificultad de esta, en donde las escalas al ser sentencias de afirmación con valoración de 1 a 9, podrían generar en los RM un sesgo en seleccionar siempre un puntaje de mayor valor, por ejemplo: Responda de 1 a 9 que tan de acuerdo está con la siguiente sentencia: “*Me gusta experimentar con diferentes enfoques de ventas*”. Adicionalmente, la encuesta MOSSA permite por medio de sus secciones generar un entorno de autoevaluación y reflexión conforme a la habilidad a evaluar.

Finalmente, el resultado de la Tabla IV muestra la elección de la Encuesta MOSSA (Anexo I) como método de diagnóstico inicial.

Tabla IV Matriz de selección para la encuesta inicial.

Criterio de Evaluación	Porcentaje	Escala ADAPTS y SOCO [4][10][11]	Encuesta MOSSA de Erasmus [13]
Fundamentación Teórica (20%)	0,2	5	3
Percepción de la Encuesta por parte del Departamento (40%)	0,4	3	5
Habilidades por evaluar alineadas con las directrices del Departamento (30%)	0,3	3	4
Facilidad de implementación (10%)	0,1	5	5
Total	1	3,6	4,3

3.2.3.2 Diseño de la Fase de Entrenamiento

Para el diseño de la Fase de Entrenamiento se sigue el flujo que se observa en la Figura 8. La capacitación parte de una fundamentación teórica sobre la importancia de las habilidades blandas en el ejercicio del RM. Posteriormente se realiza una contextualización sobre esas habilidades que en la teoría definen como necesarias para un efectivo proceso de venta, así como también la definición de un desglose de habilidades que se deben desarrollar en conjunto. En un tercero paso se realiza la

presentación de la matriz de estilo social y la integración de todos los componentes con el proceso de venta adaptado teniendo como punto de partida el presentado por Dubinsky [15] y el proceso de venta propio de Servier. El plan de entrenamiento diseñado se encuentra en el Anexo II.



Figura 8. Estructura de la Fase de Entrenamiento

3.2.3.3 Evaluación del Plan de Entrenamiento.

Para la evaluación del taller, se realiza en conjunto con el departamento 3 preguntas para evaluar a los RM la percepción del Taller; y se plantean 6 preguntas para el departamento de Asuntos Médicos. Ver Anexo II.

4. Resultados

El plan de entrenamiento propuesto se encuentra en el Anexo II, el cual se implementa el 18 de noviembre en una sesión virtual de 2:00 P.M a 5:00 P.M, por medio de *Microsoft Teams*, la invitación es extendida a toda la Fuerza de Venta que se encuentra participando en el curso de Formación Continua e Inicial. En este curso se encuentran inscritos 21 RM de los 3 Países (Colombia, Perú y Ecuador), de los que asistieron 10 RM (Colombia: 4 RM; Ecuador: 4 RM y Perú: 2 RM), la directora del departamento de Asuntos Médicos y La Gerente de Entrenamiento, lo que significa, que asistió el 47,6% de los RM que fueron invitados al entrenamiento. En el Anexo III, se presenta la evidencia de la sesión virtual.

La sesión se dividió en 3 Fases, tal como lo indica el Plan de entrenamiento propuesto:

4.1 Fase de Evaluación Inicial

En la implementación de esta fase, se realiza la aplicación de la encuesta MOSSA, por medio de *Microsoft Form*, se comparte el enlace en el chat de la reunión con un tiempo de 20 minutos para contestar las 12 secciones correspondientes.

Se exportan los resultados obtenidos por medio de un formato Excel, manualmente se verifican los 11 resultados, excluyendo el resultado de la directora de asuntos médicos y entrenamiento, con el fin de dejar los 10 resultados de los RM como objeto de estudio. En el Anexo I, se observa la encuesta con la valoración numérica que tiene cada ítem correspondiente a cada sección, estas se encuentran en un rango de 0 a 100, adicionalmente en la Tabla III, se presentan las 5 clasificaciones posibles y el significado de cada una de ellas dependiendo del resultado numérico obtenido por el ítem escogido. En consecuencia, teniendo como base el Anexo I, se realiza manualmente la asignación numérica dependiendo al ítem que fue seleccionado por el participante en cada sección.

Para mostrar los resultados obtenidos en esta fase, se realiza una interfaz en *Excel* que permita visualizar los datos con mayor relevancia. Para ello se realizan 2 tablas y gráficas dinámicas, las cuales se presentaron por medio de una interfaz que permite el filtrado por país, habilidad evaluada y nombre del participante.

En Anexo IV se encuentra la interfaz, la cual se divide en 2 secciones, la sección de filtrado y la sección gráfica. En consecuencia, se generaron 3 gráficas en las cuales se puede evidenciar los resultados a nivel nacional o a nivel individual.

En la Figura 9 se observan los resultados obtenidos RM, por fines de confidencialidad se usaron sus iniciales para representar los resultados, así mismo las habilidades se encuentran discriminadas por colores. En este caso, se encuentran todos los resultados de Colombia, debido a que se selecciona en los filtros este País, en la Figura 10 se encuentran todos los resultados de los RM de Ecuador y en la Figura 11 todos los RM de Perú, con el fin de realizar en primera medida una inspección general de todos los participantes. Cabe mencionar, que esta es una gráfica dinámica, y que las 3 imágenes anteriores fueron el resultado de elegir en el filtro de País, el correspondiente. Adicionalmente si el usuario desea puede ver los resultados de un solo participante si lo selecciona en el filtro.

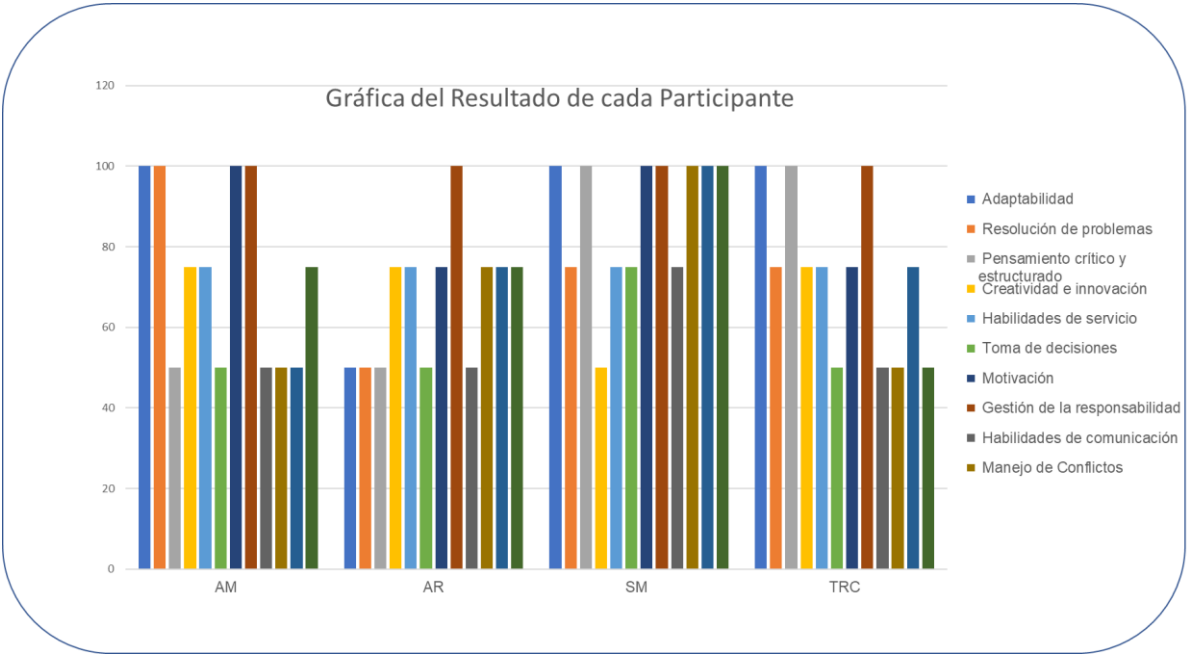


Figura 9. Resultado de cada participante de Colombia

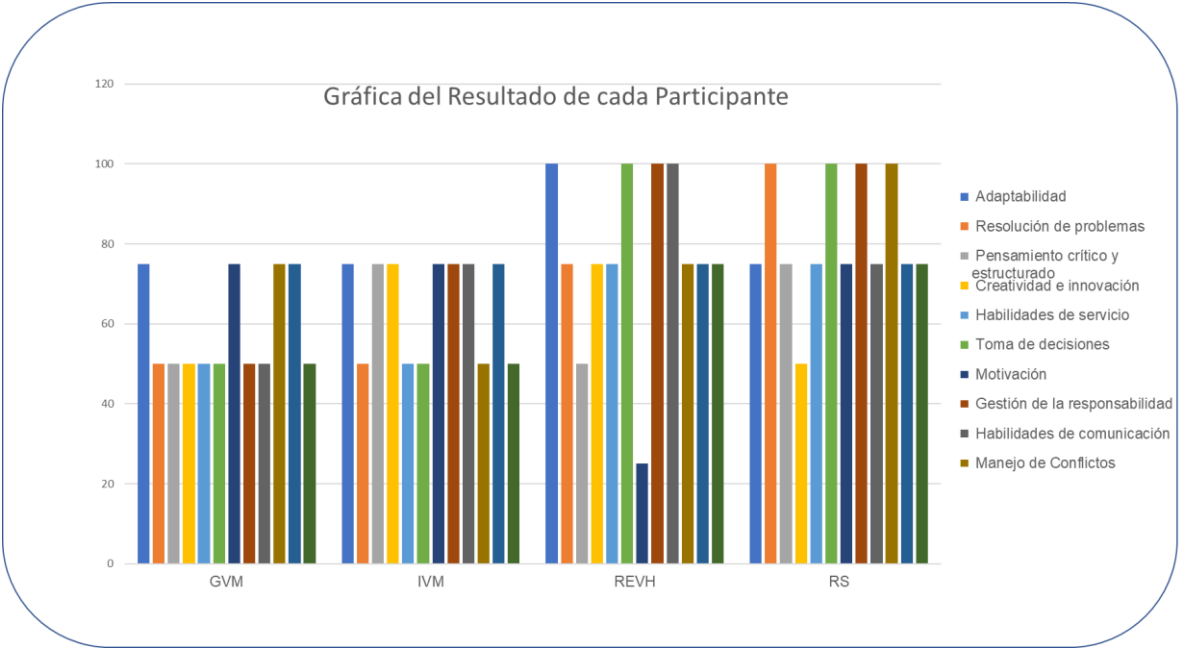


Figura 10. Resultado de cada participante de Ecuador

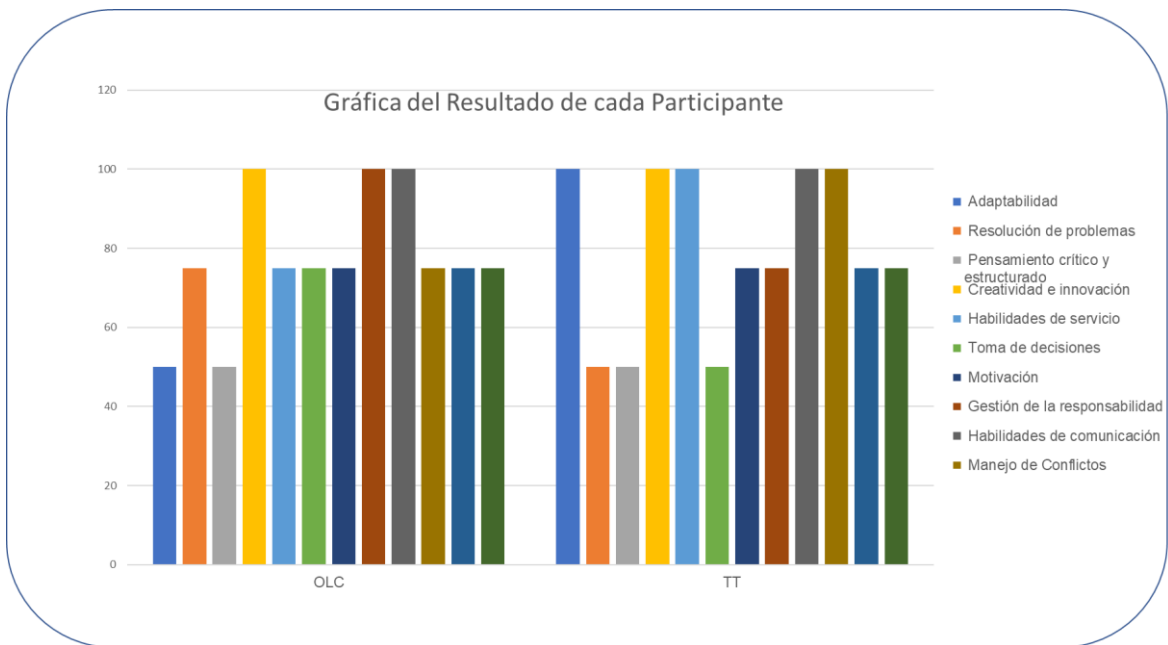


Figura 11. Resultado de cada participante de Perú

Con el fin de tener un panorama general de la clasificación de las habilidades que tiene el RM, se realiza un diagrama circular presentado en la Figura 12, en donde se evidencia la clasificación por nivel de todas las respuestas generadas por cada participante en cada habilidad, y así mismo debajo de este, existe un botón interactivo para seleccionar el País. El 100% hace referencia a todas las respuestas obtenidas por los 10 participantes en las 12 secciones, dando como total 120 respuestas, de las cuales el 44,17% de las respuestas tuvieron una clasificación de *Proficient* (puntaje de 75), el 29,17% son habilidades clasificadas en *Competent* (puntaje de 50), el 25,83% son habilidades clasificadas en *Expert* (puntaje de 100) y el 0.83% en el nivel *Advanced Beginner* (puntaje de 0).

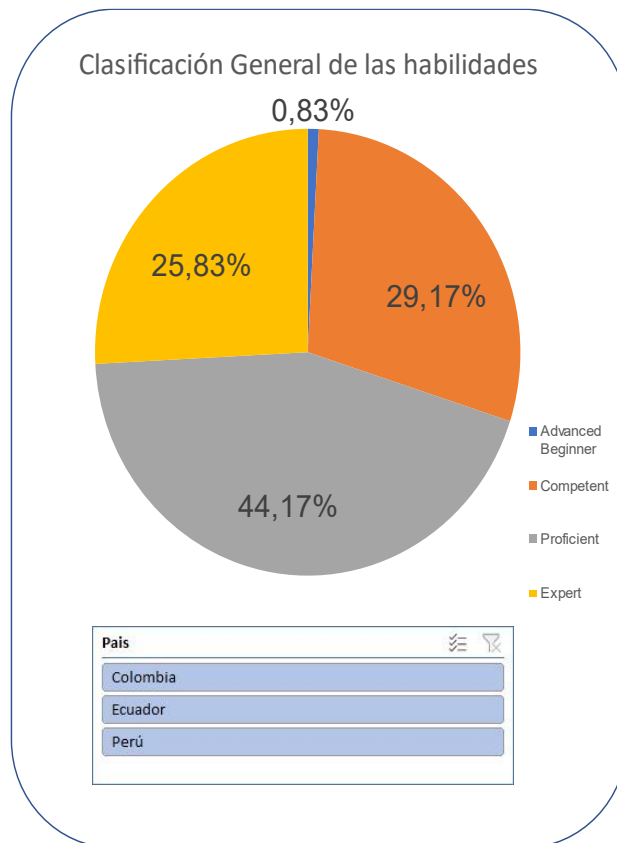


Figura 12. Diagrama Circular de la Clasificación General de las Habilidades

Por otro lado, según la revisión del estado del arte y los requerimientos planteados por el departamento de ventas, se presentan los resultados de las habilidades, que junto con la gerente de entrenamiento se seleccionaron como las más relevantes en el RM y que se alinean con las requeridas, en la Figura 13 se observa el resultado de aplicar los filtros correspondientes a esas habilidades. Esta gráfica muestra el puntaje promedio de las habilidades seleccionadas en los 3 países.

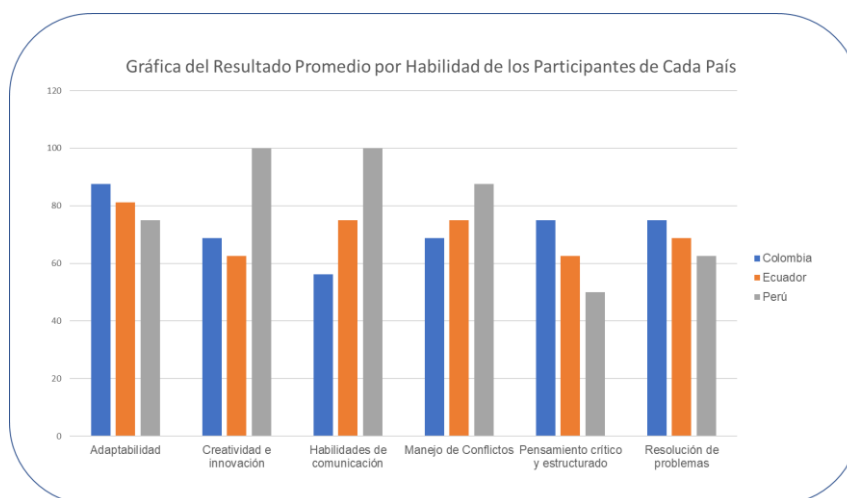


Figura 13. Diagrama de barras del resultado promedio por habilidad evaluada en cada RM

Para profundizar en el resultado obtenido de las habilidades seleccionadas, en la Figura 14 se presenta un diagrama de cajas y bigotes con el fin de observar el comportamiento de las habilidades determinadas con todos los participantes.

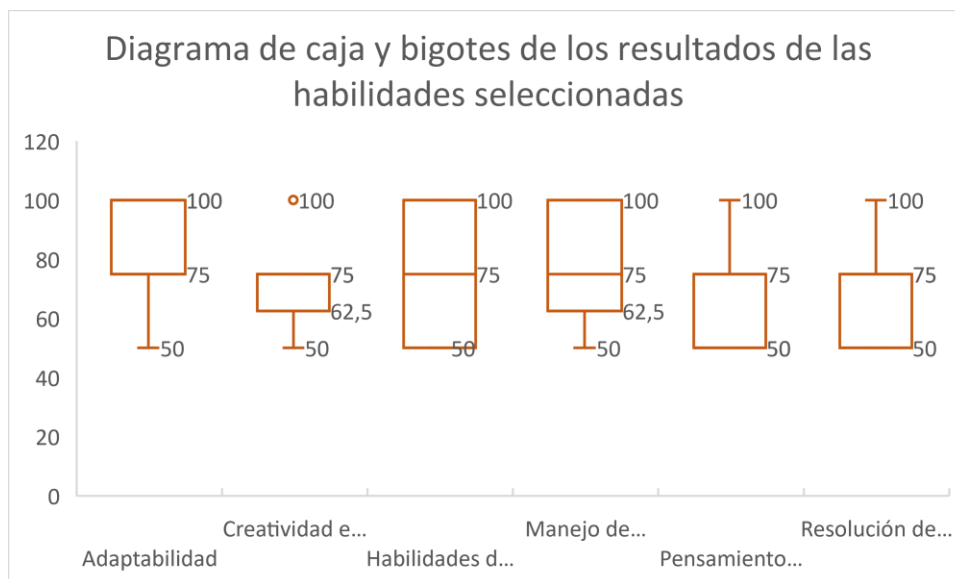


Figura 14. Diagrama de caja y bigotes de los resultados de las habilidades seleccionadas por el departamento de entrenamiento.

En la Figura 14, se observa el diagrama de caja y bigotes de los resultados correspondientes a las habilidades seleccionadas. En cuanto a la adaptabilidad, no se presentaron datos atípicos, es decir, todos los datos se encontraron dentro del rango definido por los bigotes de la caja, el valor mínimo es de 50, la mediana tuvo un valor de 75 y el valor máximo es de 100. En cuanto a las habilidades de comunicación, no se presentaron datos atípicos, el valor mínimo es de 50, la mediana tuvo un valor de 75 y el valor máximo es de 100, se observa un comportamiento simétrico. En cuanto a la creatividad e innovación, se presentan 2 datos atípicos, en el que se evidencian los resultados por fuera de los límites definidos por los bigotes de la caja, el valor mínimo es de 50, la mediana tuvo un valor de 75 y el valor máximo es de 100. En cuanto a la habilidad de manejo de conflictos, no se presentan datos atípicos, el valor mínimo es de 50, la mediana tuvo un valor de 75 y el valor máximo es de 100. Para las habilidades de pensamiento crítico y resolución de problemas se observa un comportamiento similar, no se presentan datos atípicos, el valor mínimo es de 50, la mediana tuvo un valor de 75 y el valor máximo es de 100.

4.2 Fase de Entrenamiento

Para esta fase, se presenta la importancia de desarrollar las habilidades blandas en el RM, en base a lo documentado y planteado en la propuesta del plan de entrenamiento (Anexo II) se presenta un *speech* con la información suministrada en el documento y con ayudas visuales (videos en *YouTube*) sobre la importancia de las habilidades en la vida profesional.

Como eje central, se desarrollan las habilidades presentadas en el Plan, junto con los *Workshop* planteados. La sesión tuvo una duración de 3 horas, por lo que no fue posible realizar las fases posteriores.

El documento del Anexo II, es un plan de entrenamiento, en el cual se presenta la información relevante para que funcione como un soporte y guía de la sesión.

4.3 Fase de Evaluación de la Propuesta

Una vez finaliza la sesión, se comparte el enlace de la encuesta de valoración del taller, con el fin de sondear la percepción que se tuvo sobre la misma. Los resultados se observan en la Figura 15, se presenta un promedio de los resultados obtenidos por pregunta.

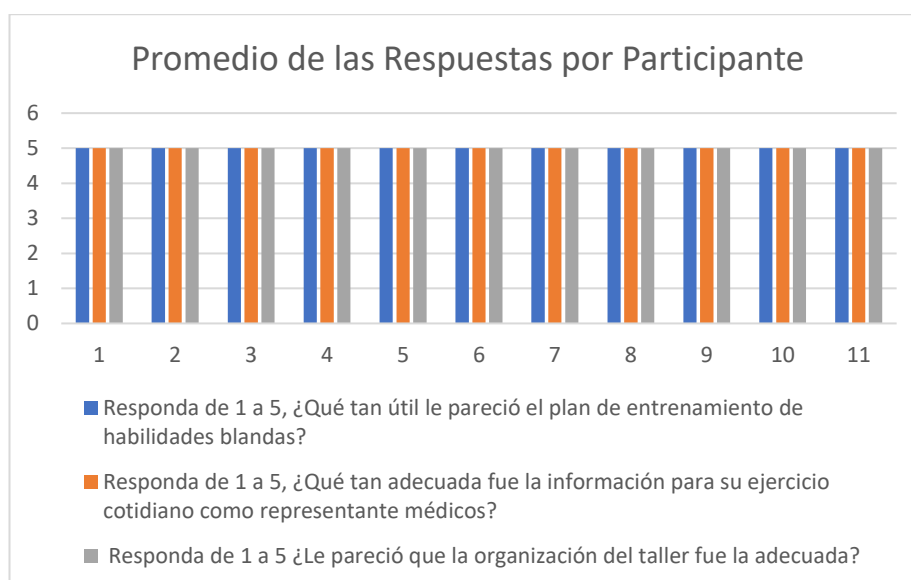


Figura 15. Diagrama de barras del resultado promedio de cada pregunta de percepción a los RM.

Así mismo, el departamento realiza la respectiva evaluación del Plan de Entrenamiento, con el fin de evaluarlo como proyecto de realización periódica. En el Anexo V, se encuentra el resultado de la evaluación presentada por el departamento de Asuntos Médicos, en el documento (Anexo V) se presenta una buena percepción de lo planteado.

5. Discusión

En la implementación del Plan de entrenamiento, se realiza la presentación de una interfaz (Anexo IV) que permite de manera dinámica mostrar los datos recolectados en la fase de evaluación inicial, siendo esta forma de visualización clave para la muestra del comportamiento de las habilidades tanto a nivel individual como a nivel global, así mismo, es una entrada para una aplicación futura funcionando como una interfaz de seguimiento y evolución de las habilidades en los participantes y el comportamiento de estas a nivel global.

Teniendo en cuenta la Tabla III, el dominio de una habilidad se evidencia desde la clasificación 75, lo que quiere decir que el participante se encuentra en *Proficient*, y con un puntaje de 100 en *Expert*, es decir que sus acciones están basadas en la experiencia con la habilidad debido a una alta práctica que le permite al participante actuar por intuición, con un rendimiento más fluido, con una comprensión más madura y práctica desde el uso de la habilidad [16]. En la Figura 9, Figura 10 y Figura 11 Figura 9, se muestran las gráficas dinámicas de la interfaz, en la cual se observan los resultados individuales, en este caso, se encuentran todos los resultados obtenidos y se observa a grandes rasgos que la mayoría de las habilidades están en el rango de 50 – 100 y un valor atípico en 25 para la habilidad de pensamiento crítico y estructurado, esta afirmación es reforzada con el Diagrama circular de la Figura 12, en donde, el 70% de las habilidades se encuentran ubicadas en los niveles deseados y el 30% restante son las oportunidades de mejora en las cuales entra a trabajar el plan de entrenamiento. En un panorama general, se presenta un buen nivel en el dominio de las habilidades que se están evaluando.

Una vez observado el panorama general, es necesario responder a la siguiente pregunta: ¿Cuáles son las habilidades en las que se encuentran oportunidades de mejora? según el modelo de cinco etapas para la adquisición de habilidades [14], son las que presentan una puntuación por debajo de 75. De la mano con la gerente se buscó una alineación de esas habilidades que se consideran relevantes en el proceso de la venta y las evaluadas por el cuestionario, de las cuales se seleccionaron 6, evidenciadas en la Figura 13, en donde se observa el comportamiento promedio de estas por país. En esta gráfica se observa que la habilidad de pensamiento crítico y estructurado es una de las habilidades a trabajar en el país de Perú, junto con ella la resolución de problemas. En Ecuador se presenta una tendencia que no va a los extremos, aunque cabe aclarar que la muestra para Ecuador es más representativa que la muestra de Perú en la que solo participaron 2 RM, por lo que se pueden tener diversos resultados. El promedio de este no se encuentra por debajo de 60, pero tampoco llega al nivel *Expert* (100), presentando en las habilidades oportunidades de mejora, en específico las de creatividad y pensamiento crítico.

En la Figura 14, se presenta un diagrama de cajas y bigotes en donde las habilidades seleccionadas presentan como mediana el nivel *Proficient*, así mismo se observa, que las habilidades de comunicación en general presentan un comportamiento simétrico, lo que quiere que decir que de los 10 encuestados, las respuestas se ven divididas por debajo del nivel *Proficient* y por encima de este, lo cual no es positivo en términos generales, debido a que en una fuerza de venta de la industria farmacéutica, se debe tener como pilar fundamental las habilidades de comunicación y esta dispersión de los datos representa la falta de consolidado del dominio y desarrollo de la habilidad en los países involucrados [8][9].

En habilidades como el pensamiento crítico, la resolución de problemas y la creatividad, una gran parte de los resultados presentados se encuentran ubicados por debajo de la mediana, con un nivel menor a *Proficient*. En la Figura 14, se analizan los países en los que su valor promedio está por debajo de la mediana (75), Colombia y Ecuador representan gran parte de la población por debajo de *Proficient* para la creatividad e innovación, para las otras dos habilidades tienen un comportamiento muy similar en donde guardan la relación, Colombia con mayor dominio de la habilidad, luego Ecuador y finalmente Perú. De este análisis se presentan 2 escenarios, el primero es que la población de Perú no es lo suficientemente representativa para evaluar el dominio

o no de la habilidad debido a la cantidad de participantes de este país (2 RM) en comparación con los otros dos países [16].

En el departamento de asuntos médicos se evidencia que en el desarrollo del Curso de Formación Inicial y Continua del mes de noviembre, la fuerza de ventas de Colombia es mucho más robusta al momento de generar argumentos en el manejo de las objeciones, lo que le hace imprescindible manejar habilidades de adaptabilidad [5], manejo de conflictos [9], resolución de problemas [21] y pensamiento crítico [18], razón que se soporta en el resultado de las Figura 9, Figura 10 y Figura 11. Sin embargo, la muestra de Colombia está conformada por dos grupos, RM nuevos que hacen parte de la formación inicial y RM que ya tienen tiempo en la compañía, lo que abre la puerta de seguir revisando y afianzando las habilidades debido a los diversos resultados encontrados.

Es importante que para un aumento de ventas se presente a nivel de los 3 Países una integración y consolidado de la información en el manejo de las habilidades blandas. Finalmente, en un panorama general, el nivel que se tiene es de *Competence - Proficient*, lo que quiere decir que los RM tienen una experiencia considerable, saben priorizar sus comportamientos y están conscientes del desarrollo de las habilidades en el proceso de la venta, no obstante, les hace falta práctica y afianzamiento de las habilidades, debido a una presencia de razonamiento lento en lo relacionado con el uso de la habilidad [16].

La evaluación y revisión y evaluación del Plan de entrenamiento diseñado, se observa en Anexo V. Al momento de generar el aprobado por parte del departamento de asuntos médicos se escoge un espacio virtual para la sesión de capacitación con el fin de poner en práctica lo planteado. También como prueba piloto se realiza esta sesión con el fin de percibir la opinión por parte de los RM con la capacitación en estos temas. En respuesta a ello, en la Figura 15 se observa una percepción positiva con el fin de seguir agendado este entrenamiento en el curso de Formación inicial y continua.

En consecuencia, el plan de entrenamiento fue desarrollado en conjunto con la gerente de entrenamiento, debido a que la implementación del taller iba a ser directamente con RM nuevos y con RM que llevan tiempo en la compañía, los cuales se encontraban participando del curso de Formación Inicial y Continua desde los 3 Países (Colombia, Perú y Ecuador) resaltando con ello, las constantes reuniones en el desarrollo del documento (Anexo II) con el fin de presentar una información acorde a lo necesitado en la Industria Farmacéutica.

5.1 Recomendaciones y Trabajos Futuros

El plan de entrenamiento propuesto está diseñado para ser implementado en dos sesiones de un curso de Formación Inicial y Continua. La primera parte, sería similar al proceso realizado, es decir una sesión teórica con la explicación de cada habilidad y un assement para la comprensión de esta, sin embargo, se adicionaría todos los módulos de formación que se propone en la fase de entrenamiento. La otra parte, es en el Role Play, en donde es importante que los RM reciban un entrenamiento sobre los estilos sociales, con el fin de tener una herramienta que permita identificar su estilo y la del médico, para ello es necesario el desarrollo de habilidades que faciliten la adaptación a la venta y finalmente en el *role play*, se conforman grupos de 3 RM (en lo posible de diferentes países) se reúnen en una sala con la simulación de un médico que presente

un estilo social, posteriormente el grupo rota en otro estilo social hasta completar los 4. En cada estilo de venta se le pide a los RM que usen el proceso de venta diseñado en el Anexo II.

El desarrollo del proceso de venta junto con la matriz de estilo social puede generar un plus si se integra con el DISC, tal como se propone en el artículo *Using DISC® to Facilitate Instruction of Adaptive Selling* [10], debido a que el RM aprendería de sus compañeros y de sus estilos de comunicación, adentrándose así al comportamiento de venta adaptativo. Finalmente, esto reforzaría los conceptos de habilidades y se buscaría que, al momento de volver aplicar la encuesta de evaluación inicial, los resultados presenten un mismo nivel de tendencia con un puntaje mayor a 75.

Para un trabajo Futuro, como se mencionó anteriormente la interfaz funciona de base para registrar y llevar un seguimiento del avance de los RM, así mismo, sería ideal que para una próxima sesión el número de participantes aumentara con el fin de tener una muestra representativa de cada país, tanto de RM antiguos en la compañía, como RM nuevos.

6. Conclusiones

El diseño e implementación de un plan de entrenamiento enfocado en las habilidades blandas del RM, demostró ser una herramienta de gran importancia y alto impacto para su ejercicio como visitadores, debido a que se tuvo una excelente percepción del plan propuesto tanto por el departamento de Asuntos Médicos como de los RM, adicionalmente, realizando una revisión del panorama que se presenta en los 3 países con el nivel de dominio que se tiene de las habilidades, demuestra que los resultados presentados son diversos y las habilidades seleccionadas con mayor relevancia para el ejercicio de visitador no presentan un alto nivel de dominio, como son las habilidades de pensamiento crítico y estructurado, manejo de conflictos y habilidades comunicativas.

Para la implementación del plan de entrenamiento diseñado, fue de gran importancia trabajar de la mano de la gerente de entrenamiento, debido a que ella presenta un amplio conocimiento sobre el ejercicio del visitador, así mismo, esta fue complementada y tomó un valor agregado con la propuesta que se presenta para el entrenamiento de estas habilidades, las cuáles fueron basadas en una revisión del estado del arte. Así también, esta revisión permitió proponer el método evaluativo para la evaluación inicial.

En base a la evaluación inicial y los resultados obtenidos se pudo evidenciar la necesidad de seguir trabajando en el dominio de estas habilidades en los RM de los 3 países involucrados (Colombia, Ecuador y Perú)

El diseño propuesto e implementación del Plan de Entrenamiento presento un impacto y percepción positiva, tanto para los RM que expresaron la necesidad de seguir trabajando este tema, como para el departamento de Entrenamiento, por ser un plan de diseño integral.

7. Referencias

- [1] “Servier – Découvrez l’histoire d’un groupe en mouvement.” <https://servier.com/groupe/histoire/> (accessed Dec. 11, 2022).
- [2] “History | Servier US.” <https://www.servier.us/about-us/history> (accessed Dec. 11, 2022). [3] “Servier - Laboratoire pharmaceutique international indépendant.” <https://servier.com/> (accessed Nov. 25, 2022).
- [4] “YOU CAN Be a Medical Representative - Rajat Saha - Google Libros.” <https://books.google.com.co/books?id=0eUvDQAAQBAJ&pg=PT2&dq=S.+Rajat.+YOU+CAN+Be+a+Medical+Representative.+Notion+Press+Media+Pvt+Ltd,+2022.&hl=es&sa=X&ved=2ahUKEwiPILvqkfP7AhUxjLAFHaKZAE4Q6AF6BAgJEAI#v=onepage&q=S.+Rajat.+YOU+CAN+Be+a+Medical+Representative.+Notion+Press+Media+Pvt+Ltd%2C+2022.&f=false> (accessed Dec. 11, 2022).
- [5] A. Kara, S. S. Andaleeb, M. Turan, and S. Cabuk, “An examination of the effects of adaptive selling behavior and customer orientation on performance of pharmaceutical salespeople in an emerging market,” *J. Med. Mark.*, vol. 13, no. 2, pp. 102–114, 2013, doi: 10.1177/1745790413488779.
- [6] S. Rajan CR, “Interpersonal Skills for Sales Force Effectiveness- A Survey on Indian Pharmaceutical Industry,” *Int. J. Econ. Manag. Sci.*, vol. 04, no. 05, 2015, doi: 10.4172/2162-6359.1000249.
- [7] H. Alnakhli, R. Singh, R. Agnihotri, and O. S. Itani, “From cognition to action: the effect of thought self-leadership strategies and self-monitoring on adaptive selling behavior,” *J. Bus. Ind. Mark.*, vol. 35, no. 12, pp. 1915–1927, 2020, doi: 10.1108/JBIM-06-2019-0302.
- [8] Wong, K. L., & Tan, C. L. (2018). Adaptive selling behaviour: A study among salesperson in pharmaceutical industry. *Asian Academy of Management Journal*, 23(1), 1-22.
- [9] K. L. Wong and C. L. Tan, “Adaptive selling behaviour: A study among salesperson in pharmaceutical industry,” *Asian Acad. Manag. J.*, vol. 23, no. 1, pp. 1–22, 2018, doi: 10.21315/aamj2018.23.1.1.
- [10] C. B. Rippé, B. Martinson, and A. J. Dubinsky, “Using disc® to facilitate instruction of adaptive selling,” *J. Adv. Mark. Educ.*, vol. 25, no. 2, pp. 14–24, 2017.
- [11] R. L. Spiro and B. A. Weitz, “Adaptive Selling: Conceptualization, Measurement, and Nomological Validity,” *J. Mark. Res.*, vol. 27, no. 1, p. 61, Feb. 1990, doi: 10.2307/3172551.
- [12] R. Saxe and B. A. Weitz, “The SOCO Scale: A Measure of the Customer Orientation of Salespeople,” *J. Mark. Res.*, vol. 19, no. 3, p. 343, Aug. 1982, doi: 10.2307/3151568.
- [13] “Inicio | Erasmus+.” <https://erasmus-plus.ec.europa.eu/es> (accessed Nov. 25, 2022).
- [14] “Search | Erasmus+.” <https://erasmus-plus.ec.europa.eu/projects/search/details/2014-1-IT02-KA204-003515> (accessed Nov. 25, 2022).

- [15] A. J. Dubinsky, "A factor analytic study of the personal selling process," *J. Pers. Sell. Sales Manag.*, vol. 1, no. 1, pp. 26–33, 1981, doi: 10.1080/08853134.1981.10754192.
- [16] S. E. Dreyfus, "The five-stage model of adult skill acquisition," *Bull. Sci. Technol. Soc.*, vol. 24, no. 3, pp. 177–181, 2004, doi: 10.1177/0270467604264992.
- [17] T. K. Ngang, "Leadership Soft Skills," *Sociol. Study*, vol. 2, no. 4, pp. 261–269, 2012.
- [18] B. B. Yazar Soyadı, "Creative and Critical Thinking Skills in Problem-based Learning Environments," *J. Gift. Educ. Creat.*, vol. 2, no. 2, pp. 71–71, 2015, doi: 10.18200/jgedc.2015214253.
- [19] M. Host'ovecký and T. M. Poláček, "Communication skills as a competitive advantage of sellers," *J. Soc. Sci. Bus. Econ.*, vol. 5, no. 1, pp. 18–26, 2016.
- [20] NSCC and Saylor, "Version History." NSCC, Jun. 01, 2021.
- [21] R. E. Wheeler, "S s t i c e i," no. 16, 2016.
- [22] B. Bande, P. Fernández-Ferrín, J. A. Varela, and F. Jaramillo, "Emotions and salesperson propensity to leave: The effects of emotional intelligence and resilience," *Ind. Mark. Manag.*, vol. 44, pp. 142–153, 2015, doi: 10.1016/j.indmarman.2014.10.011.
- [23] W. B. Snively and J. D. McNeill, "Communicator style and social style: Testing a theoretical interface," *J. Leadersh. Organ. Stud.*, vol. 14, no. 3, pp. 219–232, 2008, doi: 10.1177/1071791907308464.
- [24] A. Weitz, Stephen B. Castleberry y John F. Tanner, Jr., *Selling: Building Partnerships*, 7.^a ed. (Nueva York: McGraw-Hill Irwin, 2009), 158.

8. Anexos

Anexo I. Cuestionario MOSSA para la Evaluación de Habilidades Blandas

TABLA DE AUTOEVALUACIÓN DE HABILIDADES BLANDAS

El instrumento tiene 12 bloques de sentencias. Cada uno correspondiente a una de las 12 habilidades blandas. El usuario debe seleccionar la afirmación que más se ajuste a su personalidad. A Continuación, se presentan los bloques con los porcentajes correspondientes al dominio de la habilidad según el usuario responda.

➤ Adaptabilidad y Flexibilidad

Suelo afrontar los cambios con cierta preocupación y tengo dificultades para adaptarme a los cambios en el trabajo, donde me cuesta bastante plantearme reasignaciones de tareas y plazos que se me asignan.	0
Si me animan o me empujan, me adapto a los cambios en el trabajo y puedo proponer la reasignación de tareas y plazos, adoptando enfoques basados en experiencias de éxito pasadas.	25
Entiendo las razones por las que debo adaptarme a los cambios y soy capaz de reasignar tareas y plazos sin que otros me presionen, principalmente en situaciones de rutina. En situaciones complejas prefiero tener feedback e incentivos de otros para adaptarme a los cambios.	50
Soy capaz de diversificar mi propio enfoque libremente, si el contexto lo requiere. Soy capaz de adaptarme rápidamente a los cambios o de modificar la prioridad de tareas y objetivos si la situación lo requiere, permaneciendo concentrado en los plazos y sin la ayuda de otros.	75
Soy capaz de actuar como agente de cambio dentro de mi contexto siendo capaz de hacer entender a otros los cambios que requiere la situación.	100

➤ Motivación

Si no me gusta la tarea que se me ha asignado, tengo dificultades para encontrar fuerzas motrices (internas o externas) para cumplirla. En tal caso, es posible que no me sienta animado a realizar las tareas asignadas.	0
Necesito feedback o estímulo para buscar nuevas oportunidades de aprendizaje y proponer mis propias ideas. Generalmente espero estar motivado por mi jefe en el trabajo.	25
A menudo reflexiono sobre mi propio desempeño como una ocasión para seguir mejorando en el trabajo y en lo personal. Puedo encontrar fuerzas de	50

automotivación, pero generalmente prefiero que me animen.	
Generalmente tengo una actitud proactiva y pido comentarios de los demás sobre mis propias fortalezas y debilidades para mejorar. Reflexiono sobre mi propio desempeño y experiencia laboral como una ocasión para mejorar o buscar oportunidades de aprendizaje. Soy capaz de motivarme a mí mismo.	75
Estoy comprometido en una superación personal continua y soy capaz de motivar a otras personas que trabajan conmigo.	100

➤ Gestión de la responsabilidad

Espero que los demás me expliquen las responsabilidades relacionadas con las tareas que me han sido asignadas.	0
Asumo la responsabilidad de mis acciones en situaciones rutinarias. En situaciones más complejas, puedo necesitar la guía o el apoyo de otros para identificar tareas, riesgos y responsabilidades.	25
Generalmente entiendo las tareas, propósitos, riesgos y responsabilidades asociadas relacionadas con la situación y el rol que se me ha asignado. Puedo entender cómo mis tareas contribuyen al trabajo de los demás y, en general, me gusta sentirme dueño de los resultados de mis acciones. En situaciones complejas, prefiero asumir la responsabilidad de mis acciones solo bajo la supervisión de un entrenador.	50
Soy capaz de analizar situaciones y tomar riesgos calculados. Trabajo solo y en equipo con un fuerte sentido de responsabilidad. Siempre siento la propiedad personal de las metas, planes, decisiones y resultados, siendo consciente de los posibles errores. En situaciones no rutinarias, asumo la responsabilidad de mis acciones personales e identifico cambios para mejorar los resultados del grupo.	75
Siempre considero mis propias tareas y rol como una contribución para lograr objetivos más amplios dentro de mi organización. Si la situación requiere una intervención rápida, analizo situaciones, arriesgo y tomo decisiones también cuando no se dispone de toda la información. No tengo miedo de adaptarme y renegociar roles y responsabilidades según las circunstancias. No tengo problema en reconocer y recordar a los demás sus propias responsabilidades.	100

➤ Administración del tiempo

Parece que nunca tengo suficiente tiempo y llegar a tiempo o respetar los plazos puede sonarme difícil.	0
En situaciones de rutina, no tengo problemas para terminar el trabajo a tiempo, pero generalmente necesito ayuda para priorizar correctamente las tareas y los objetivos. Las interrupciones o los cambios de programa pueden dificultarme el respeto de los plazos.	25
Puedo trabajar en varias tareas o proyectos al mismo tiempo dividiendo el tiempo y los recursos adecuadamente, en cualquier situación. En equipo puedo actuar como un buen cronometrador.	50
Me considero un excelente cronometrador en equipo. Soy capaz de evaluar la prioridad de las tareas y el trabajo en cada situación. Tengo una alta autonomía y autodisciplina en el control y gestión de interrupciones o cambios, asegurando tanto el respeto de los plazos como la calidad del trabajo.	75
Soy capaz de administrar mi tiempo y el de los demás. Soy capaz de garantizar el respeto de los plazos y la calidad de las acciones, llevando a los demás a respetar los plazos y la calidad del trabajo.	100

➤ Habilidades de comunicación

Generalmente entiendo qué comunicar, con quién y cómo en el trabajo rutinario y en situaciones muy familiares. No soy muy consciente de los diferentes tipos de comunicación y de cómo la comunicación puede variar según los diferentes contextos.	0
Soy consciente de los diferentes tipos de comunicación (escrita, hablada, no verbal) entendiendo las principales características en diferentes contextos (formal, informal, científico, periodístico...) y cómo son importantes para la interacción social. Soy consciente de la importancia del lenguaje corporal, pero no estoy seguro de usarlo correctamente en diferentes contextos. Puedo adaptarme a los protocolos formales de comunicación.	25
Entiendo la variabilidad del lenguaje y las formas de comunicación en diferentes contextos. Soy capaz de utilizar correctamente el lenguaje corporal en diferentes contextos. Entiendo qué comunicar, con quién y cómo, en situaciones laborales rutinarias y en un conjunto limitado de situaciones desconocidas. Puedo parafrasear y hacer preguntas adicionales para verificar si he entendido. Intento adaptar la comunicación al contexto.	50

Siempre soy capaz de expresar mi opinión (ya sea a favor o en contra) tanto en forma oral como escrita de manera convincente. Evalúo pros y contras de los medios y estrategias de comunicación. Soy capaz de utilizar la escucha activa y organizar la información de manera sistemática. Tomo en consideración los puntos de vista de los demás y sus comentarios cuando me comunico. Busco nuevas estrategias en nuevas situaciones y selecciono los protocolos y convenciones de comunicación apropiados en una amplia gama de situaciones, siendo consciente de los impactos de mis elecciones. Me siento confiado en la comunicación intercultural.	75
Me gusta acercarme a las opiniones y argumentos de los demás con una actitud de mente abierta y entablar un diálogo constructivo y crítico en cualquier contexto y circunstancia, teniendo en cuenta otros puntos de vista. Puedo discutir y discrepar sin adoptar actitudes defensivas o agresivas porque soy consciente del impacto de la comunicación explícita e implícita. Confío en hablar en público. Tengo una actitud positiva hacia la comunicación intercultural.	100

➤ Trabajo en equipo

Estoy acostumbrado y prefiero trabajar solo porque generalmente encuentro dificultades para encontrar mi lugar en un grupo de trabajo y para compartir información.	0
Puedo entender la importancia del trabajo en equipo, pero generalmente necesito que me animen a contribuir al proceso de trabajo en grupo. Prefiero cooperar con otros en tareas a corto plazo.	25
Cooperar con los demás es parte de mis actividades rutinarias; Soy capaz de desempeñar un papel activo en las discusiones del grupo de trabajo prestando atención a las perspectivas de los demás. Voluntariamente mantengo informados a otros sobre mi trabajo, comparto información, discuto problemas y busco/brindo ayuda cuando es necesario. Soy consciente de las consecuencias de los comportamientos que pueden socavar la cohesión del grupo (por ejemplo, chismes maliciosos, trabajo individual). Trato de construir y cultivar redes informales con otras personas que pueden contribuir a resultados de trabajo efectivos.	50
Siempre coopero con los demás para lograr resultados comunes. Puedo adaptar mi comportamiento cuando trabajo en equipo y desempeñar un papel activo para facilitar la interacción grupal. Sé que soy capaz de influir en el grupo y jugar un papel principal en ocasiones. Busco fortalezas en los demás y encuentro formas de trabajar con ellos compartiendo conocimientos, experiencias e ideas libremente. Trato de evitar comportamientos que puedan socavar la cohesión del grupo (por ejemplo, críticas privadas, prejuicios, ruptura de confianzas). Me esfuerzo por ser un buen ejemplo para los demás dentro del equipo de trabajo. Me comprometo a construir y cultivar redes formales e informales dentro y fuera del contexto laboral (por ejemplo, comunidad de prácticas, asociaciones profesionales...).	75

Invierto tiempo y energía en construir y mantener relaciones de trabajo efectivas. Me gusta fomentar una cultura colaborativa dentro de mi propio ámbito de influencia y actuar como facilitador de la cohesión del grupo. Desempeño un papel de liderazgo en todas las situaciones que requieren una colaboración efectiva, siendo capaz de influir, involucrar y motivar a otros. Doy retroalimentación a los demás de una manera que todos puedan entender fácilmente. Construyo activamente redes formales e informales dentro y fuera del contexto laboral, incluidas personas clave (por ejemplo, expertos en temas, grupos de expertos, tomadores de decisiones...).	100
---	-----

➤ Manejo de Conflictos

Cuando creo mucho en algo puede ser difícil para mí entender el punto de vista del otro y generalmente me mantengo firme en mi posición. Para mí es bastante difícil hacer esfuerzos para cambiar de opinión o de actitud, incluso si esto puede conducir a un conflicto.	0
Para mí es bastante difícil detectar un conflicto e identificar cuántas partes están involucradas en él. Si me guían, puedo comprender el impacto de las emociones y los comportamientos en los demás, lo que puede conducir a un conflicto en una situación laboral. Generalmente evito los conflictos y prefiero que otros los gestionen.	25
Entiendo la diferencia entre resolver y manejar un conflicto y entiendo cuando un conflicto no se puede resolver en absoluto. Generalmente trato de encontrar soluciones, reconozco y uso un pequeño conjunto de estrategias para contener el conflicto evitando una mayor escalada. Si no soy capaz de resolver directamente un conflicto importante, busco el consejo o la ayuda de otros de acuerdo con las reglas del contexto.	50
Me gusta escuchar libremente y hacer preguntas para aclarar inquietudes y necesidades con el fin de identificar la raíz del problema. Soy capaz de utilizar un amplio conjunto de estrategias para contener y gestionar el conflicto, evitando una mayor escalada. Si me involucro personalmente, puedo controlar mis comportamientos cuando otros explican sus sentimientos y diferentes perspectivas, resistiéndome a culpar o poniéndome a la defensiva o agresivo. Busco asesoramiento especializado si es necesario.	75
Me dicen que puedo identificar de antemano (también intuitivamente) los posibles conflictos que pueden ocurrir en el futuro y puedo establecer un clima de comprensión evitando el estallido de contrastes. Generalmente actúo de manera proactiva para reducir la atmósfera conflictiva aclarando las necesidades y problemas reales de todas las partes involucradas. Me gusta hacer todo lo posible para llegar a un acuerdo de acuerdo con un enfoque de ganar-ganar (donde todas las partes pueden optimizar los resultados). Soy capaz de actuar como negociador tanto dentro como fuera de mi organización, también con contrapartes de otras culturas.	100

➤ Habilidades de servicio

Prefiero realizar tareas de back office porque no me gusta o tengo dificultades para gestionar las relaciones con los clientes.	0
Entiendo que todo el mundo tiene su propia necesidad de ser satisfecho. Soy capaz de escuchar activamente las necesidades de los demás y comunicarme cortésmente. Ofrezco ayuda si me la piden. Me baso en experiencias exitosas pasadas para identificar las necesidades de los clientes/otros y satisfacerlas adecuadamente. En situaciones complejas y nuevas, prefiero que me guíen para adaptarme a las necesidades de los clientes/otros.	25
Generalmente entiendo las perspectivas de los demás. No tengo miedo y soy capaz de ocuparme de los reclamos de los clientes/otros y manejarlos educadamente, comprendiendo cuándo involucrar a un supervisor. Ofrezco ayuda voluntariamente. Doy informes de cómo se han ajustado sus necesidades.	50
Soy capaz de adaptarme a las necesidades de los demás. Soy capaz de analizar los intereses de los clientes/otros y las limitaciones de la situación. Soy muy sensible al impacto de los servicios de los clientes y la satisfacción de los clientes dentro de mi organización.	75
Me comprometo a proponer nuevas soluciones para mejorar los servicios de los clientes. Fomento una actitud orientada al cliente dentro de mi organización (tanto cliente externo como interno).	100

➤ Toma de decisiones

Generalmente no me gusta tomar decisiones y confío en superiores o compañeros para tomarlas.	0
Suelo tomar decisiones de bajo impacto y directamente relevantes para mi función, siguiendo paso a paso las instrucciones que me dan (verbales o escritas). Cuando tengo que tomar decisiones sobre temas que no me son familiares o que no están claramente cubiertos por las directrices, pido la ayuda de los demás.	25
Tomo decisiones en base a los lineamientos y protocolos de mi organización, pero soy capaz de interpretarlos y adaptarlos a situaciones laborales desconocidas. Si la situación no es lo suficientemente clara, busco ayuda y pido sugerencias a compañeros o supervisores más competentes.	50
Tomo decisiones rápida e intuitivamente en situaciones tanto rutinarias como no rutinarias que requieren una atención inmediata y me baso en mi experiencia pasada o en nuevas variables resultantes del análisis del contexto actual. Si no hay reglas o protocolos específicos, identifico y evalúo	75

diferentes opciones. Asumo la responsabilidad de los resultados de cualquier decisión relacionada con mi función.	
Dado que creo firmemente que no existe una fórmula predefinida y que "todo depende" del contexto, tengo un enfoque diversificado para la toma de decisiones. Por eso cuando una determinada situación requiere tomar decisiones rápidas realizo un análisis multifactorial, evaluación de riesgos y diagnóstico del contexto. No tengo miedo de asumir la responsabilidad de decisiones de alto impacto en situaciones complejas. Puedo tomar decisiones difíciles y hacer que otros las acepten o apoyen (también si tienen un impacto negativo en un lado).	100

➤ Resolución de problemas

Los problemas que pueden surgir en el trabajo generalmente me causan molestias (incluso los rutinarios).	0
En el trabajo no tengo problemas para reconocer y manejar problemas altamente rutinarios estrictamente ligados a mi propio rol, especialmente si puedo seguir instrucciones, paso a paso, dadas por otros. En cambio, en situaciones de trabajo desconocidas, confío en historias de éxito y soluciones pasadas y pido la ayuda de otros. Si no hay instrucciones o consejos disponibles, utilizo un enfoque de "ensayo y error", pero me resulta bastante difícil prever el impacto futuro de la solución adoptada.	25
Cuando afronto problemas comunes y más bien predecibles en el trabajo, respondo rápidamente y entiendo cuándo asumir la responsabilidad de resolver problemas o notificar a otros y pedirles ayuda. En cambio, al abordar problemas poco comunes y complejos, utilizo un enfoque de "ensayo y error", siendo consciente del impacto futuro de las soluciones previstas. De todos modos, antes de implementar una solución, prefiero buscar comentarios y consejos de otros.	50
Me dicen que puedo reconocer y anticiparme a un determinado conjunto de problemas, siendo capaz de detectar señales de alerta temprana y adoptar planes de contingencia. Analizo el problema general dividiéndolo en problemas más pequeños según su relación de "causa y efecto". Soy capaz de redefinir el problema y analizar las causas subyacentes, incluso las más ocultas. Al abordar problemas poco comunes y complejos, soy capaz de combinar el análisis y la intuición para generar posibles soluciones nuevas.	75
Soy capaz de reconocer y anticipar problemas complejos que involucran múltiples variables. Sé que un problema puede estar vinculado a otros a través de una relación de "causa y efecto" y utilizo técnicas que me ayudan a identificar la causa principal de la situación. Invierto tiempo para reflexionar sobre los resultados. Puedo solicitar más información o asesoramiento de expertos relevantes.	100

➤ Creatividad e innovación

Encuentro dificultades para apoyar una nueva idea que potencialmente puede generar un cambio en mi entorno de trabajo o que puede parecer no convencional.	0
Reconozco las oportunidades de aplicación de nuevas ideas propuestas por otros cuando implican beneficios inmediatos y evidentes para mi trabajo. Generalmente uso una forma lógica de pensar y necesito que me animen a pensar de una manera poco convencional.	25
Reconozco el valor de la creatividad para mi organización y mi trabajo. Apoyo la aplicación de nuevas ideas propuestas por otros cuando los beneficios para mi trabajo son inmediatamente evidentes. Me gusta contribuir al diseño y adopción de nuevos enfoques y métodos. Cuando la solución a un problema no es obvia, reconozco el valor de buscar diferentes perspectivas. Pensar "fuera de la caja" no es natural para mí, pero me esfuerzo por hacerlo.	50
Reconozco que la forma actual de trabajar no es la única manera de hacer algo y tomo riesgos mentales para explorar otras posibilidades. Invierto tiempo y energía en buscar nuevas ideas, oportunidades, cambios en los procedimientos. Tomo ventajas de las perspectivas e ideas de otros como un trampolín para "pensar fuera de la caja", siendo capaz de integrar y adaptar las perspectivas de los demás. Utilizo una combinación de lógica e intuición para adaptar las ideas a las necesidades. Me siento libre de expresar mi flujo de ideas y contribuir a crear un clima cómodo donde otros se sientan libres de sugerir, explorar, adaptar y adoptar nuevas ideas.	75
Utilizo el cuestionamiento mental y la duda para explorar nuevas ideas en situaciones de trabajo (p. ej., "¿es esta la única manera...?", "¿hay mejores maneras de...?", "no debería ser mejor si nosotros..."). Siempre reformulo y redefino los problemas para obtener nuevas perspectivas y generar nuevas ideas. Estoy acostumbrado a pensar "fuera de la caja" y repensar los enfoques o ideas actuales. Soy capaz de explorar e incubar nuevas ideas que pueden conducir a cambios radicales de la situación actual. Actúo como facilitador de la creatividad y la innovación.	100

➤ Pensamiento crítico y estructurado

Para mí es difícil evaluar una situación desde más puntos de vista. Las críticas ajenas me derriban y encuentro dificultades para encontrar sus posibles elementos constructivos.	0
Generalmente no me gustan las críticas porque me hacen sentir inadecuado, incluso si entiendo que la crítica puede ser constructiva. En este caso necesito tiempo y el apoyo de los demás para aceptarlo como una oportunidad para mi propio desarrollo.	25

Entiendo que la crítica de los demás, si es constructiva, puede ser una oportunidad para mi propio desarrollo. Intento pensar críticamente (evaluar una situación desde puntos de vista no convencionales). Entiendo lo que aprendo y por qué y cómo se puede utilizar en el trabajo. Soy capaz de utilizar mis propias prioridades y criterios para seleccionar y adaptar la información.	50
Cuando analizo, evalúo o selecciono información, lo hago de acuerdo con las necesidades y limitaciones del contexto, tratando de utilizar puntos de vista diferentes y no convencionales. Para mí es fácil pensar “fuera de la caja”. Soy capaz de mirar más allá de la aplicación inmediata de la información adquirida y prever implicaciones futuras.	75
Soy capaz de decidir si una información o idea vale la pena, combinando análisis e intuición, también si es no convencional. Soy capaz de repensar una idea o rediseñar información. Ayudo y dirijo a los demás a mirar más allá de la aplicación inmediata de la información adquirida y a prever futuras implicaciones.	100

Anexo II. Propuesta de Plan de Entrenamiento para desarrollar Habilidades Blandas en Representantes Médicos.

Plan de Entrenamiento enfocado en las Habilidades Blandas del Representante Médico.

En la industria farmacéutica, se presenta una constante competencia con productos similares o comparables, en donde el representante médico (RM) es quién marca la diferencia en cara al producto. La calidad y la personalización de la visita del representante determina el éxito de las ventas. Así mismo, la capacitación es un factor esencial en los representantes médicos, ya que, aquellos que reciben una formación integral genera un valor agregado en su visita, por lo tanto, es necesario el desarrollo del representante en las siguientes áreas:

1. Anatomía y Fisiología de la Enfermedad
2. Manejo del Producto basado en Evidencia
3. Habilidades de venta (Soft Skills)

En una visita médica donde el RM ayuda en el proceso de la toma de decisiones, se hacen imprescindible construir relaciones a largo plazo. Por lo tanto, la venta orientada al cliente y la venta adaptativa se vuelven importantes para desarrollar y mantener relaciones exitosas.

El Comportamiento de Venta Adaptativo o ASB por sus siglas en inglés (Adaptive Selling Behavior) se define como los cambios de los comportamientos de ventas durante una interacción con el cliente en función de la información percibida sobre las situaciones de venta [5]. Construir y adaptar un comportamiento de venta adaptativo permite que el RM aproveche la naturaleza de las interacciones y las relaciones que se presentan a lo largo de una venta personal como un medio para comunicar el mensaje de una manera personalizada a los clientes. La eficacia de la naturaleza adaptativa de un RM en el proceso de venta personal depende de la capacidad del vendedor de

ser sensible a las personalidades y estados de ánimo de los compradores, y de responder a la dinámica del intercambio de información durante la interacción y conversación con el médico. [5][6]

Por otro lado, se presenta el concepto de orientación al cliente, el cual se define como la implementación del concepto de marketing, donde los vendedores necesitan determinar las necesidades de los médicos, más en mira de la enfermedad - tratamiento. Desde este punto de vista, La orientación al cliente requiere que los vendedores aprendan tanto como sea posible sobre las necesidades de sus clientes, comportamientos y estilos de comunicación con el fin de generar satisfacción y confianza.

Así mismo, para el desarrollo de este comportamiento, es necesario el desglose y desarrollo de diferentes habilidades que sirvan de herramienta para construir una venta adaptativa y orientada al cliente. Es por lo que se propone un plan de entrenamiento que forme en los RM la capacidad de adaptar su venta conforme al estilo del médico y su especialidad. A continuación, se presenta el plan de entrenamiento a seguir, este se divide en 3 fases, evidenciadas en la Figura 1.

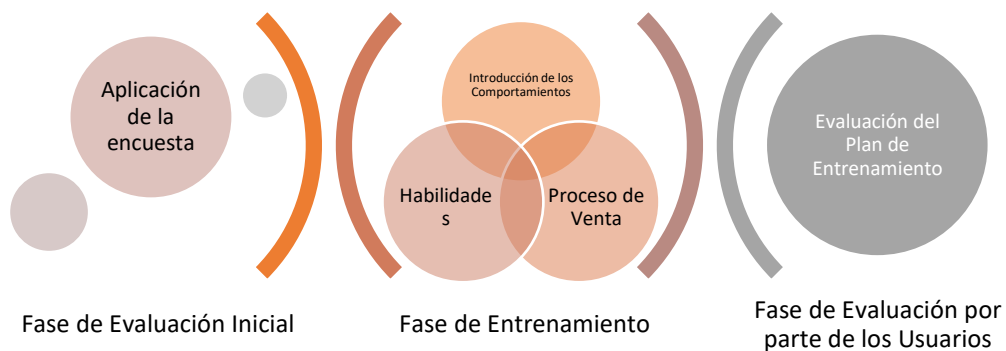


Figura 1. Propuesta para el Plan de Entrenamiento

➤ **Fase 1: Evaluación Inicial**

Para esta Fase se aplica la encuesta MOSSA (Anexo I).

La encuesta evalúa las siguientes habilidades:

- Adaptabilidad y Flexibilidad
- Motivación
- Gestión de la responsabilidad
- Administración del tiempo
- Habilidades de comunicación
- Trabajo en equipo
- Manejo de Conflictos
- Habilidades de servicio
- Toma de decisiones
- Resolución de problemas
- Creatividad e innovación

- Pensamiento crítico y estructurado

Se dividen en 12 secciones, para la evaluación de cada habilidad correspondiente, cada sentencia tiene una puntuación de 0% a 100% junto con la clasificación de la Tabla I. [14]

Tabla I. Clasificación según el resultado de la Encuesta MOSSA [17]

Score	0	25	50	75	100
Skill Level	Novice	Advanced Beginner	Competent	Proficient	Expert

➤ Fase 2: Entrenamiento

El entrenamiento se realizaría de forma virtual y parte de una fundamentación teórica sobre la Importancia de las habilidades blandas, se hace en base a los artículos científicos en donde se demuestra por medio de estudios como tener una venta adaptativa genera ventas eficaces [6][7], así como también la presentación de ayudas visuales, en donde, por medio de imágenes se muestren personajes representativos que hablen sobre las habilidades y cómo éstas son un plus en el desarrollo profesional y personal. Posteriormente se realiza una contextualización sobre esas habilidades que en la teoría definen como necesarias para un efectivo proceso de venta, así como también la definición de un desglose de habilidades que se deben desarrollar en conjunto. En un tercer paso se realiza la presentación de matriz de estilo social y la integración de todos los componentes con el proceso de venta propuesto, como se observa en la Figura 2. Finalizando con la propuesta de integrar en el ROLE PLAY la propuesta del proceso de venta adaptativo.

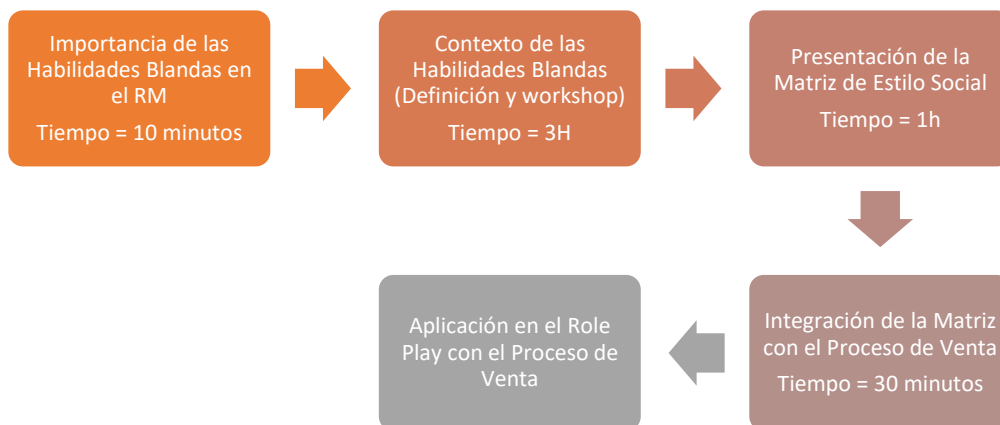


Figura 2. Estructura de la Fase de Entrenamiento

Habilidades

Para la contextualización de las habilidades se presenta la Tabla I, la cual presenta un Resumen de las habilidades a tratar junto con los Workshop propuestos para cada habilidad.

La metodología se describe a grandes rasgos en la Figura 3, donde se parte del ¿Qué es?, posteriormente se realiza a partir de un workshop la reflexión de la habilidad con el fin de generar conciencia sobre la importancia de trabajarla y evidenciar la ausencia o presencia de esta de manera autoevaluativa, finalmente como último paso se presentan consejos y cómo ésta habilidad impacta en el desarrollo del RM.

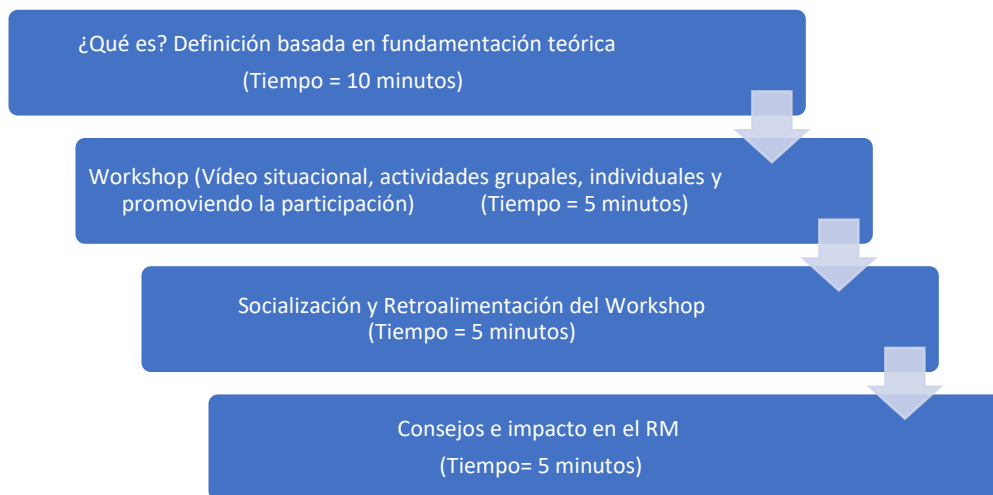


Figura 3. Proceso de desarrollo de cada habilidad

Habilidad	Contexto	Workshop
Liderazgo	Se define como la capacidad que tiene la persona encargada por un grupo de proporcionar y comunicar una visión estratégica con el fin de movilizar a otros a actuar, con ello, asigna personas adecuadas para el trabajo en función de las competencias y las responsabilidades a delegar. Por otro lado, la persona debe ser capaz de tomar riesgos inteligentes con el fin de lograr soluciones innovadoras y efectivas, fomentando la toma de decisiones y la resolución de problemas. En el eje del desarrollo de estas habilidades, el primero es la visión del negocio, ya que esta competencia le permite establecer y ajustar la dirección, ver el panorama general y definir una visión orientada hacia el futuro que sea contundente y atractiva. Por otro lado, deben ser flexibles y sensibles al entorno, sus variedades y complejidades que se puedan encontrar. Mantener un	Se dividen los integrantes de la sesión en 2 grupos. Debe crear una descripción de 2 vacantes con las habilidades que debe tener un RM (Para un grupo) y un Gerente de distrito (Para el otro grupo), la cuál será publicada en LinkedIn (contexto).

	eje resolutivo en miras hacia los pros y los contras que esa decisión puede generar. Finalmente, y no menos importante, las habilidades comunicativas. [17]	
Pensamiento Crítico	<p>El pensamiento crítico es un tipo de capacidad para observar eventos, condiciones o pensamientos con atención y hacer comentarios, decisiones, estudiar la confiabilidad y validez del conocimiento de acuerdo con los estándares de la lógica y la mente. Esta capacidad de pensamiento de orden superior brinda la oportunidad de razonar el conocimiento o la situación existente para corregir los errores y completar los déficits con el fin de llegar a las situaciones adecuadas.</p> <p>En resumen, las características generales del pensamiento crítico se pueden enumerar de la siguiente manera:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Razonamiento y sospecha - Mirar las situaciones desde múltiples perspectivas y dimensiones - Estar abierto a cambios e innovaciones - Mirar los pensamientos sin prejuicios - Ser de mente abierta - Pensar analíticamente - Prestar atención a los detalles [18] 	Se presenta un video sobre una reflexión de pensamiento crítico y se les pide a los participantes que definan esta habilidad.
Habilidades de Comunicación	<p>Las habilidades de comunicación, cuyo nivel es uno de los determinantes de la calidad del trabajo de los vendedores, se pueden decir que en general, forman la base necesaria para todos los demás; incluyendo asertividad, empatía, la capacidad de escuchar, la formulación de comentarios.</p> <p>Consejos para una comunicación efectiva:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Consejo 1: la empatía es esencial - Consejo 2: piensa antes de comunicar - Consejo 3: Sea claro - Consejo 4: sea breve - Consejo 5: sea específico - Consejo 6: sea oportuno [19] [20] 	Considere esta situación: usted es un vendedor que tiene que decirles a sus clientes que la fecha de envío original no se cumplirá y que la nueva fecha es una semana después. ¿Cuáles son las cuatro cosas que sus clientes querrían saber?

Adaptabilidad	<p>Se define como los cambios de los comportamientos de ventas durante una interacción con el cliente en función de la información percibida sobre las situaciones de venta [5]. Construir y adaptar un comportamiento de venta adaptativo permite que el RM aproveche la naturaleza de las interacciones y las relaciones que se presentan a lo largo de una venta personal, como un medio para comunicar el mensaje de una manera personalizada a los clientes. La eficacia de la naturaleza adaptativa de un RM en el proceso de venta personal depende de la capacidad del vendedor de ser sensible a las personalidades y estados de ánimo de los compradores, y de responder a la dinámica del intercambio de información durante la interacción y conversación con el médico. [5][9]</p>	<p>Esta habilidad se trabaja con la matriz de estilo social.</p>
Escucha activa	<p>Escuchar es una base necesaria para una comunicación efectiva. Sin una escucha atenta y de calidad, no es posible una buena y exitosa comunicación. La escucha es un proceso activo durante el cual no solo escuchamos las palabras que se nos transmiten, sino que también las analizamos.</p> <p>Un buen oyente nunca debe ser simplemente un receptor pasivo de información, sino que debe poder señalar al hablante que lo está escuchando [19]</p>	<p>Se presentan ejemplos situacionales, de la práctica diaria, reforzando la importancia de escuchar y leer los detalles de los médicos.</p>
Inteligencia emocional (IE)	<p>Es la capacidad de sentir, comprender y aplicar efectivamente el poder y la perspicacia de las emociones como una fuente de energía humana, información, e influencia. [21]</p> <p>La IE se define como un tipo de inteligencia social que implica la capacidad de controlar las propias emociones, así como las de los demás, con el fin de separar las emociones y utilizarlas para guiar acciones y sentimientos.</p> <p>Las siguientes cuatro habilidades componen este constructo:</p>	<p>Ejemplo de un comentario que nos haya gustado y otro que contrariamente nos haya disgustado por parte del jefe directo. Y explicar desde la inteligencia emocional como se puede abordar.</p>

	<p>(a) percibir emociones: la habilidad de detectar y descifrar emociones en rostros, imágenes, voces y artefactos culturales, incluyendo la habilidad de identificar las propias emociones;</p> <p>(b) uso de las emociones: la capacidad de aprovechar las emociones para facilitar diversas actividades cognitivas, como el pensamiento y la resolución de problemas; (c) comprensión de las emociones: la capacidad de comprender el lenguaje emocional y apreciar las complejas relaciones involucradas en las emociones; (d) manejo de las emociones: la capacidad de regular las emociones tanto en uno mismo como en los demás. [22]</p>	
Empatía	<p>La empatía debería ser otro elemento fuerte de las actividades de los vendedores. Es la capacidad de penetrar en la mente y la personalidad de otra persona y, al hacerlo, experimentar sus sentimientos subjetivos o emociones internas utilizando la imaginación. Caracteriza la empatía como una configuración interna de una personalidad conectada con un esfuerzo activo para percibir, captar y comprender el mundo interior de otra persona con sus significados subjetivos y emociones y comunicar esta comprensión en una conversación de manera directa y considerada. La empatía es sin duda un pilar fundamental de las relaciones positivas, ya que estimula la motivación. Si somos capaces de percibir las emociones de otras personas y entenderlas, es más probable que estemos dispuestos a actuar en su beneficio, ayudarlos y apoyarlos. [19]</p>	<p>En este, se hace uso de ayudas visuales (videos situacionales) con el fin de generar una conciencia como habilidad para la comunicación efectiva.</p>

Introducción a la Venta Adaptativa con ayuda de la Matriz de Estilo Social

La matriz de estilo social es un método establecido que ayuda a comprender cómo se comportan las personas para que puedan adaptar su estilo de venta, teniendo en cuenta que cada persona tiene percepciones y enfoques diferentes. [23][20]

En la matriz de la Figura 4, el eje x es asertividad, la cual indica el grado en que una persona quiere dominar o controlar los pensamientos de los demás. El eje y representa la capacidad de respuesta, que es el grado en que una persona muestra emociones o sentimientos en una relación. [23] En la

Figura 4, se observan los cuatro cuadrantes; cada cuadrante representa uno de los cuatro estilos sociales: analítico, conductor, amable y expresivo.

La ley de reciprocidad psicológica dice que cuando te adaptas al estilo de alguien, esa persona se moverá hacia tu estilo. Cada uno de los estilos sociales tiene características específicas que es importante tener en cuenta al preparar y presentar el speech. [20]

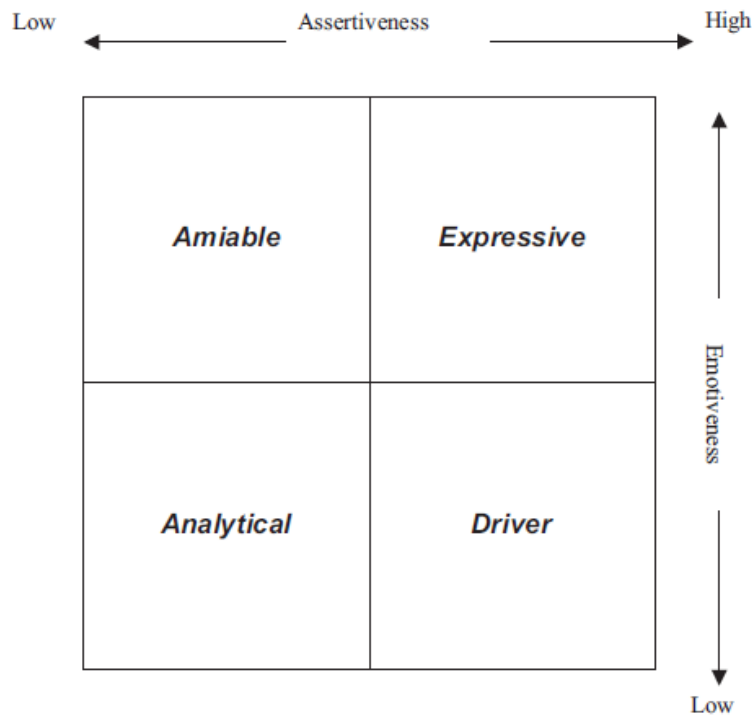


Fig 4. Matriz de Estilo Social. [12]

Analistas: Quieren Saber “Cómo”

Para hacer que los RM comprendan este estilo, se parte en la definición de este, ya que como se evidencia en la Figura 2, se definen por la baja capacidad de respuesta y baja asertividad. En otras palabras, les gusta escuchar los pros y los contras y todos los detalles antes de decidir. Quieren conocer los resultados tangibles, los plazos y los detalles antes de tomar una decisión. [24]

Una persona analítica se caracteriza por vestirse de una manera conversadora y por mostrar en su oficina o espacio los logros, es organizada y enfocada. Ahora bien, para realizar el proceso de venta con una persona analítica se debe enfocar en historiales, artículos, detalles financieros y otros hechos en un formato organizado y estructurado. [24]

Para adaptar tu estilo a un analítico enfócate en el “cómo”. Reduzca la velocidad de su presentación y deje que ella lo absorba todo; no la hagas sentir apurada. Use hechos, datos históricos y detalles para asegurarse de que tenga toda la información que necesita para tomar la decisión. Utilizar avales o garantías para reducir cualquier riesgo percibido. Dale el tiempo que necesita para analizar, evaluar y decidir. [20]

Conductores: Quieren Saber “Qué”

Los conductores tienen algunas características que son las mismas que las analíticas en el sentido de que les gusta tener todos los hechos para tomar su decisión. Sin embargo, los conductores son

diferentes de los analíticos porque toman decisiones rápidamente, mientras que los analíticos les gusta tomarse un tiempo para tomar una decisión. En la matriz de estilo social (Figura 4), se observa que los conductores presentan baja capacidad de respuesta y alta asertividad. Estas personas son decisivas y les gusta tener el control, son inteligentes, centrados, independientes y competitivos. Estas personas no son muy sociables, son enfocados y buscan siempre alcanzar la meta con rapidez, son pragmáticos, les gusta tener información relevante y decisiva, con un valor agregado. [20][23]

Al igual que los analistas, los conductores se visten de manera conservadora y exhiben sus premios por logros en la pared de su oficina. Por lo general, un calendario es prominente para mantener el enfoque en cuánto tiempo llevará lograr algo. Por lo general, son el tipo de personas que hacen negocios del otro lado del escritorio. [24]

Para realizar un proceso venta adaptado a un conductor es mejor ser profesional y al grano. Reducir al máximo charlas triviales y llegar al punto rápidamente. Dar opciones con el fin de hacerlo sentir que tiene el control. Incluya una línea de tiempo para que pueda ver qué tan rápido puede obtener resultados.[20]

Amables: Quieren Saber “Por Qué”

Las personas amables, son sociables, se centran en la innovación y la resolución de problemas a largo plazo. Valorán las relaciones y les gusta relacionarse con personas en las que sienten que pueden confiar. Estos según la matriz (Figura 4), tienen una baja asertividad y una alta capacidad de respuesta, por lo que en comparación a los conductores son menos controladores y más orientados a las personas que las personas analistas. [20][23]

En cuanto a sus espacios personales o de trabajo, son más abiertos y amigables, con fotos de su familia, prefieren estar en lugares abiertos al momento de hacer negocios. Tiene un estilo personal en su forma de vestir, siendo informales a comparación de los analíticos y conservadores. [23]

Para adaptar el proceso de venta a una persona amable, se debe establecer una relación personal a diferencia de los estilos anteriores, ya que es más probable que esta persona discuta los problemas y dudas contigo, así mismo, demostrará su compromiso y estará abierta a hacer negocios contigo.[20]

Expresivos: Quieren Saber “Quién”

Los expresivos según la matriz (Figura 4), tienen una alta asertividad y una alta capacidad de respuesta, son creativos y miran el panorama general, tienen una visión y usan su estilo para comunicarla e inspirar a los que la rodean. El estatus y el reconocimiento es importante para este tipo de personas, además, no se dejan atrapar por los detalles del día a día. [20][23]

Su espacio de trabajo es más desorganizado, en formato abierto y preferirán sentarse junto a usted para hablar de negocios. No se centran en los detalles. Evitan el estilo conservador y son más sociables, intentan interactuar y discutir las ideas que le llaman la atención. [23]

Cuando esté vendiendo a un expresivo, tómese más tiempo para discutir todo. Darles reconocimiento y aprobación. Apelar a sus emociones preguntándoles cómo se sienten acerca del producto o servicio; concéntrese en el panorama general de lo que es posible como resultado de comprar su producto o servicio. Si trata de deslumbrarlos con hechos y cifras, no llegará muy lejos. [20]

WORKSHOP [20]

1. Se les pide a los participantes que se describan en uno de los cuadrantes de la matriz social y sus estilos de venta
2. Para cada una de las siguientes situaciones, identifique el estilo social del comprador y sugiera cómo se adaptaría para atraer al comprador:
 - Usted es vendedor de un mayorista de flores. Su cliente es dueño de una floristería. Cuando llegas a conocerla, notas que su oficina está un poco desordenada (de hecho, no puedes entender cómo encuentra algo), pero es muy cordial y se toma el tiempo para escuchar sobre tu producto.
 - Usted es vendedor de una empresa que se especializa en software de redes sociales para minoristas. Su cliente es el director de información de un minorista en línea en crecimiento. Fue muy preciso en cuanto a la hora y la agenda de la reunión. Espera poder establecer una relación con él rápidamente, ya que fue un poco brusco por teléfono.
 - Usted es un agente inmobiliario comercial. Su cliente es el fundador y director general de una nueva empresa de desarrollo de sitios web. Su entusiasmo es contagioso cuando describe su visión de la empresa y las necesidades de su oficina para los próximos cinco años.

Integración de la Matriz de Estilo Social y Proceso de Venta.

Finalmente, en la Figura 4, se presenta la propuesta del proceso de venta junto con la matriz de estilo social inmersa. Para afianzar los conocimientos se propone que en el role play se pueda llevar a cabo este proceso de venta, con el fin de practicar y hacer de la matriz de estilo social un proceso normalizado en su día a día, todo con el fin de generar en el RM, un comportamiento de venta adaptativo que permita dar como resultado una venta con una satisfacción por parte del médico y así mismo y en consecuencia una relación a largo plazo, factor clave en la industria farmacéutica. [22]

Assesment: Conformar grupos de 3 RM (en lo posible de diferentes países) en una sala con la simulación de un médico que presente un estilo social, posteriormente el grupo rota en otro estilo social hasta completar los 4. En cada estilo de venta se le pide a los RM que usen el proceso de venta diseñado en la Figura 5.

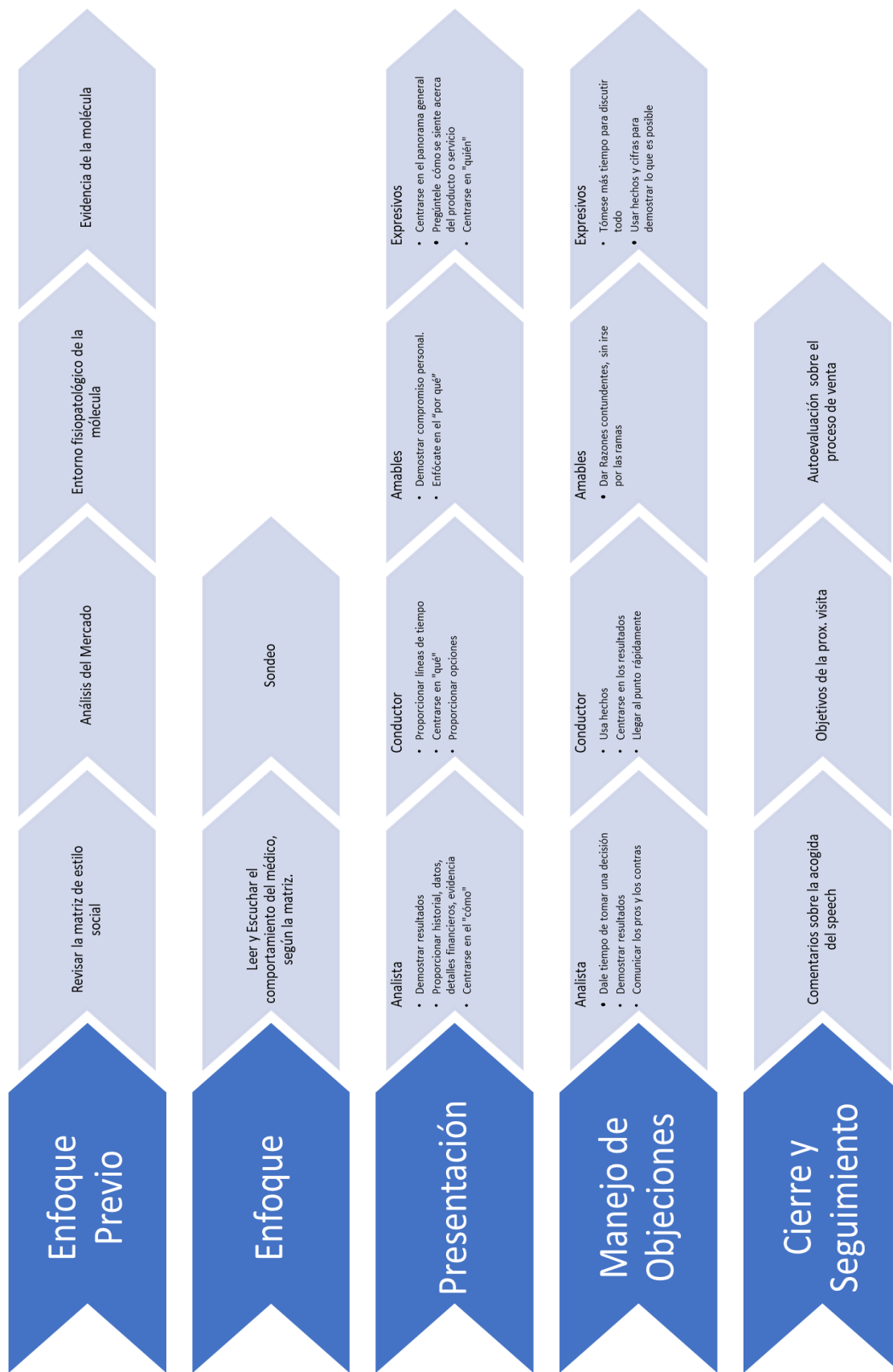


Figura 5. Propuesta del Proceso de Venta

➤ **Fase de Evaluación de la Propuesta.**

Con el fin de recibir un Feedback sobre la propuesta de plan de entrenamiento anteriormente presentada, los RM responderán a las siguientes preguntas de percepción del Taller y el departamento de asuntos médicos y entrenamientos responderán la segunda encuesta:

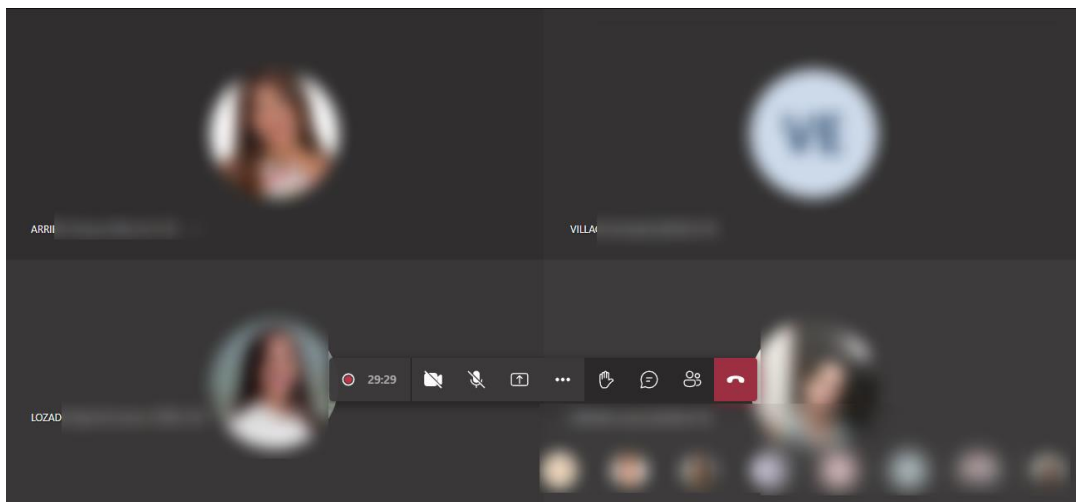
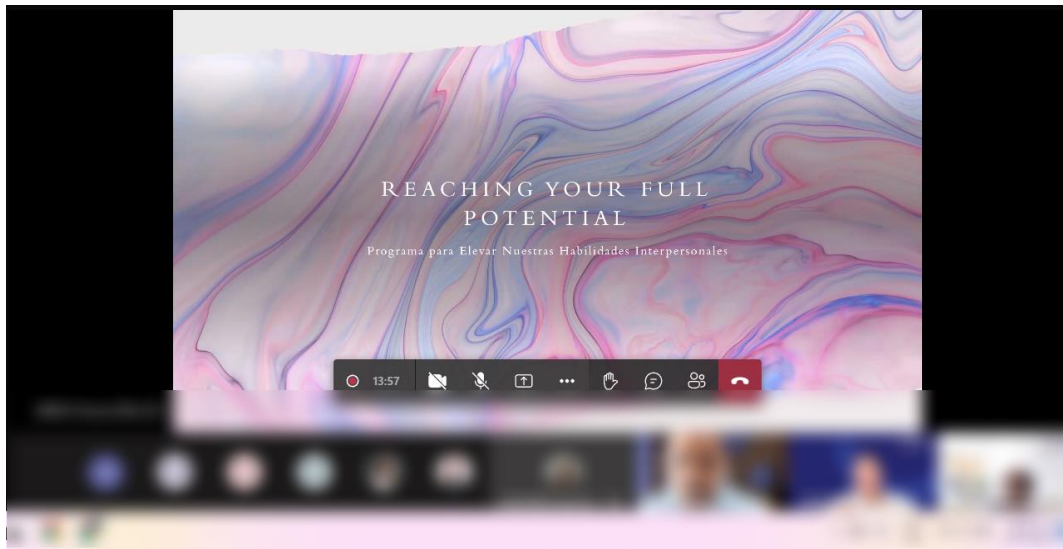
Encuesta para los asistentes de la sesión virtual:

1. Responda de 1 a 5, ¿Qué tan útil le pareció el plan de entrenamiento de habilidades blandas?
2. Responda de 1 a 5, ¿Qué tan adecuada fue la información para su ejercicio cotidiano como representantes médicos?
3. Responda de 1 a 5 ¿Le pareció que la organización del taller fue la adecuada?

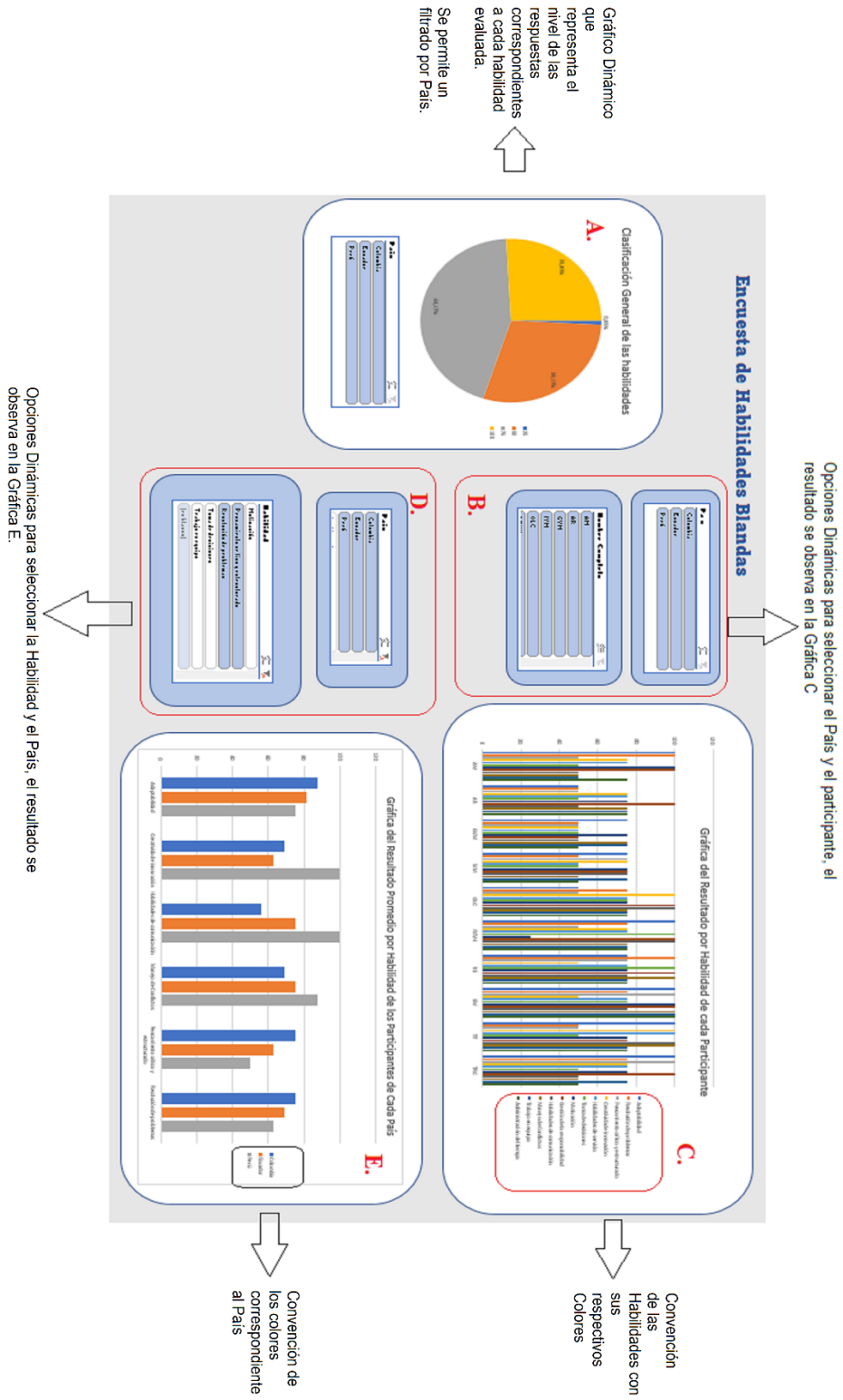
Encuesta para el departamento de Asuntos Médicos:

1. Responda de 1 a 5, ¿Qué tan útil le pareció el plan de entrenamiento de habilidades blandas?
2. Responda de 1 a 5, ¿Qué tan adecuada es la información para el ejercicio cotidiano de los representantes médicos?
3. Responda de 1 a 5 ¿Le pareció que la organización del taller fue la adecuada?
4. ¿Implementaría la propuesta de integración de la matriz de estilo social y proceso de venta en un ROLE PLAY?
5. ¿Le parece útil realizar periódicamente el plan de entrenamiento con la Fuerza de Ventas?
6. Opinión o Comentario sobre el Plan

Anexo III. Evidencia de la Sesión Virtual del Entrenamiento Realizado



Anexo IV. Interfaz de la presentación de los Resultados de la Encuesta Inicial.



Anexo V. Evaluación del Plan de entrenamiento por parte del departamento de Asuntos Médicos

1. Responda de 1 a 5, ¿Qué tan útil le pareció el plan de entrenamiento de habilidades blandas?



2. Responda de 1 a 5, ¿Qué tan adecuada es la información para el ejercicio cotidiano de los representantes médicos?



3. Responda de 1 a 5 ¿Le pareció que la organización del taller fue la adecuada?



4. ¿Implementaría la propuesta de integración de la matriz de estilo social y proceso de venta en un ROLE PLAY?

- Sí
 No

5. ¿Le parece útil realizar periódicamente el plan de entrenamiento con la Fuerza de Ventas?

- Sí
 No

6. Opinión o Comentario sobre el Plan

Excelente plan para la formación integral de la fuerza de ventas.

