

INTER PHARMA®



❖ La filosofía del empowerment
en la transformación empresarial

❖ Premio REVISTA INTER PHARMA®

❖ Datos IMS Health Pharmaceutical
Market Argentina

❖ Gestión de líderes de opinión claves

❖ Fuerza de Ventas SAMF®2013

❖ Close Up International: El mercado
farmacéutico en números

❖ E-detailing: preguntas y respuestas

❖ Hacia una organización más saludable

Colaboradores



Inter Pharma® es propiedad de la Asociación Civil Argentina de Marketing Farmacéutico (SAMF®).
25 de Mayo 786, 6° piso, oficina 41,
C1002ABP, Buenos Aires, Argentina.
Telefax: 4312-4697 / 4314-5089
samf@samf.com.ar
www.samf.com.ar

Comisión Directiva Período 2012-2014

Presidente	Eduardo De La Puente
Vicepresidente	Edwin Harvey
Secretario	Marcela Merino
Prosecretario	Andrea Souto
Tesorero	Fabio Mighetto
Protesorero	Alejandro Sánchez Molina
Vocal Titular	Federico Schere
Vocal Titular	Carlos Massone
Vocal Titular	Martín Mac Duff
Vocal Titular	Jorge Barelo
Vocal Suplente	Raúl Matán
Vocal Suplente	Gustavo Bianchi
Revisor de Cuentas	Edgardo Villarreal
Revisor de Cuentas Suplente	Oscar Sacchi
Director Ejecutivo	Aldo Tassara Dellacasa

Tirada: 2.500 ejemplares
Diseño e impresión: Grupo Alfa Beta
Melián 3136/38 • C1430EYP
Buenos Aires - Capital Federal
Tel.: (5411) 4545-2233
www.alfabeta.net

Distribución en Capital y G.B.A: Andreani S.A.

Esta publicación se distribuye gratuitamente a los Ejecutivos de la Industria Farmacéutica.
La Asociación Civil Argentina de Marketing Farmacéutico® es una asociación civil sin fines de lucro.

Copyright:
Hecho el depósito legal. Reg. Prop. Intelectual N° 5159603

La Asociación Civil Argentina de Marketing Farmacéutico® no se responsabiliza por las opiniones vertidas en los artículos firmados, que corren por cuenta de sus autores.

Ex-Presidentes de la SAMF®

Ariel Pascielli
Héctor Arenoso
José Antonio Capano
Francisco Carozzo
Abel Di Gilio
Edwin Harvey
Fabio Capano
Marcelo Pedraza

SUMARIO

2 Editorial

4 La filosofía del empowerment en la transformación empresarial

9 Premio REVISTA INTER PHARMA®

10 Datos IMS Health Pharmaceutical Market Argentina

12 Gestión de líderes de opinión claves

18 Fuerza de Ventas SAMF®2013

20 Close Up International: El mercado farmacéutico en números

22 E-detailing: preguntas y respuestas

26 Hacia una organización más saludable

EDITORIAL

Mercado Farmacéutico Argentino

En clave de incertidumbre

Toda crisis, definida como un proceso de cambios profundos, significativos, ciertamente entraña oportunidades.

El problema es superar las crisis, lograr la adecuada adaptación a los cambios y, en definitiva, sobrevivir al proceso. El inglés, con su destacado don de síntesis, claramente expresaría que las crisis no son un *victimless process*.

Como organismos biológicos, los humanos disponemos de un complejo sistema de adaptación comúnmente conocido como *stress*, que nos permite manejar las situaciones de alarma. Sin embargo, cuando tales situaciones se prolongan en el tiempo y sus causales (las *amenazas*) se tornan difusas, ubicuas, persistentes, el sistema se vuelve ineficiente y hasta autodestructivo. Ansiedad, pánico, agorafobia, trastornos psicósomáticos son la manifestación del desorden generado cuando el sistema de adaptación es superado por los estímulos externos.

Los argentinos tenemos una especie de *reloj biológico* para las crisis, por el cual parece que estamos predeterminados a sufrir una cada -más o menos- diez años.

Nuestra actividad en el sector farmacéutico no está exenta de esto. Después de haber superado -bastante aiosamente- la crisis de 2001 y su secuela, la ley de prescripción por la DCI (mal llamada *genérico*) con sustitución de la prescripción en la farmacia, una década después estamos afrontando una nueva crisis de proporciones más que significativas.

En todos los planos, desde el contexto *macro* institucional, político y económico, hasta el escenario particular del sector farmacéutico, se manifiestan aspectos amenazantes a claramente nocivos para la actividad.

El progresivo deterioro de las instituciones en el país a lo largo de muchos años, ha traído un clima de inestabilidad e imprevisibilidad generalizados, afectando áreas específicas como la regulatoria, pero también las propias bases del sistema, como sucede con la justicia, la seguridad o la educación, menoscabando esta última la calidad de los RRHH con que las empresas pueden contar actualmente, lo que repercute directamente en su performance y resultados.

En el plano político las señales tampoco contribuyen a tranquilizar el horizonte. Desde la ya mencionada ley de *genéricos*, el mercado farmacéutico local se ha visto impactado por normas y disposiciones que añadieron complejidad, trabas y dificultades al desarrollo normal de la actividad. Tal ha sido, por ejemplo, el sinnúmero de regulaciones que han surgido en casi todos los distritos del país y que en los últimos años han complicado o francamente obstaculizado la realización de estudios clínicos, al punto de desalentar totalmente las inversiones en este campo en el que -hasta no hace mucho- nuestro país era exitoso.

Pero es sin duda el contexto económico la perla más destacada en este rosario de infortunios con el que nos toca lidiar. La escasez de recursos, que algunos suelen llamar fin de fiesta, ha generado una serie de reacciones espasmódicas e inorgánicas como el cepo a las importaciones (DJAs y compañía...), el cepo a los pagos al exterior (sobre todo, cuando se deben pagar bienes no materiales, como regalías, derechos o servicios), megadevaluación, control de precios, todo lo cual contribuyó a dificultar la actividad económica en general. Mientras tanto, el creciente déficit fiscal y su intento de compensación mediante emisión nos han llevado a niveles inflacionarios inmanejables y una asfixiante presión fiscal que, otra vez, sumó a enfriar la economía hasta llevarla a valores recesivos.

En el sector farmacéutico la combinación de devaluación sobre costos dolarizados de los insumos, la actualización de remuneraciones en niveles cercanos al IPC real y los precios virtualmente congelados, derivó en una peligrosa erosión de la rentabilidad hasta niveles que, en algunos casos, llegaron a amenazar la viabilidad de la operación.

Encontrar las oportunidades en medio de tal escenario borrascoso no es materia de gurúes o profetas y, probablemente, no haya una solución estratégica única que permita resolver exitosamente todos los casos. Seguramente el éxito estará reservado para aquellos equipos interdisciplinarios de profesionales, nutridos por información precisa y completa, que trabajen intensamente en la elaboración de los planes de acción más adecuados.

Desde la Sociedad Argentina de Marketing Farmacéutico® no intentamos brindar soluciones o recomendaciones enlatadas que, por otra parte, no tenemos, sino facilitar el acceso a la información pertinente a todos sus asociados y brindarles los medios de capacitación y actualización de la mayor calidad, en los formatos mas amigables para los ejecutivos de la Industria Farmacéutica de hoy.

Entre otras actividades en dicho sentido, acabamos de llevar a cabo una encuesta de opinión sobre la situación actual y proyecciones a corto y mediano plazo del contexto del sector farmacéutico argentino. Habiendo obtenido un nivel de respuestas muy satisfactorio, creemos estar ante una muestra verdaderamente representativa de la opinión media de Gerentes de Producto, Marketing o Generales de la Industria Farmacéutica en nuestro país, la misma al cierre de esta edición está siendo enviada a los funcionarios de todas las empresas.

Esperamos que esta edición, así como la orientación estratégica a la generación de conocimiento, la educación y la actualización que buscamos imprimir en nuestra Sociedad, sean coincidentes con las aspiraciones y metas de nuestros asociados.



Salvaguardar el medio ambiente... Es un principio rector de todo nuestro trabajo en el apoyo del desarrollo sostenible; es un componente esencial en la erradicación de la pobreza y uno de los cimientos de la paz.

Kofi Annan

El alivio para las necesidades logísticas.



Andreani brinda soluciones logísticas de calidad farmacéutica, bajo las normas y regulaciones establecidas por ANMAT, asegurando las condiciones de los productos en toda la cadena de valor.

Contáctenos, prescribimos la logística adecuada para su salud y la de su negocio.



La filosofía del empowerment en la transformación empresarial

Por Vanesa Margarone (*)

El empowerment y las necesidades de cambio empresarial

Las nuevas realidades competitivas y el marco de exigencia que las mismas presentan para las empresas -independientemente de su tamaño y actividad- requieren en muchos casos de profundas transformaciones en el enfoque de negocios e ineludiblemente, como lógica consecuencia, en su funcionamiento organizacional.

Hemos podido comprobar, en innumerables experiencias con las que nos hemos topado en nuestro ejercicio profesional, que muchos "depurados" proyectos de reorientación estratégica y comercial han afrontado rotundos fracasos a partir de factores derivados de la incapacidad organizacional para acompañar los cambios.

Estos factores surgen en muchos casos de incorrectos planteos en materia de estructura y procesos y, las más de las veces -como seguramente no sorprenderá al lector-, de cuestiones directamente vinculadas con el marco de la cultura organizacional y el comportamiento de la gente de la empresa.

Parece obvio, y en este sentido probablemente seamos reiterativos, pero no existe política de negocios viable sin un soporte organizativo adecuado y sin la plena identificación y compromiso de quienes deben llevarla a cabo en los distintos niveles empresarios. Muchas organizaciones han aprendido la lección y dedican fuertes esfuerzos de management en operar una transformación cultural que garantice el terreno apropiado para una efectiva implementación de la estrategia de negocios.

El **empowerment** es un enfoque de gestión que propone una delegación efectiva de poder "hacia la gente", optando por un modelo centrado en la capacidad de las personas para incrementar la calidad y la productividad.

Es ante todo una filosofía de dirección que hace opción por la motivación de las personas y busca a partir de su autonomía aumentar su sentido de pertenencia a la empresa.

La aplicación de un alto grado de empowerment ha servido a numerosas empresas para acelerar la transición del cambio organizativo, obteniendo mejoras significativas en su gestión de negocios.

Objetivos y elementos básicos de un programa de empowerment

Los procesos de empowerment tienen como objetivo principal motivar a los empleados, favoreciendo la iniciativa y la asunción de responsabilidades.

Este marco de actitudes se traduce en una mejora concreta de la calidad de los procesos organizacionales y un incremento de la productividad. Adicionalmente la autonomía del individuo, acompañada por una adecuada formación y entrenamiento, aumenta la satisfacción del cliente al acelerar la toma de decisiones y, por ende, los tiempos de respuesta y solución de problemas.

Por otra parte, al liberar a los líderes de las cargas de decisiones operativas, la empresa gana en visión estratégica y un mejor aprovechamiento de sus capacidades centrales.

La aplicación de un programa de empowerment requiere, ante todo, del máximo compromiso de los niveles directivos con su filosofía, puesto que el primer factor a considerar es la necesidad de crear una visión corporativa que dé significado a lo que cada uno hace. Las personas deben sentirse contenidas por la organización en un proceso abierto de aprendizaje que favorezca el enriquecimiento y la satisfacción por el trabajo.

Una actitud de confianza que parta de la gerencia hacia sus colaboradores, refuerza un sentido de pertenencia corporativa y la creación de un sentido de comunidad (causa común) que se refuerza en forma positiva como una constante sistémica.

La puesta en marcha de un enfoque de trabajo como el que nos ocupa requiere de la adopción de una serie de decisiones que involucra considerar aspectos tales como:

- La delegación (autoridad y responsabilidad).
- El desempeño y el reconocimiento (tolerancia al error y aprendizaje).
- Las normas y principios de los sistemas de trabajo.
- Las comunicaciones internas (transmisión y feed-back).
- El liderazgo facilitador (labor de "coaching").
- El conocimiento y la información.
- Los procesos de capacitación y desarrollo.
- El clima laboral (respeto, confianza, reconocimiento).

Haremos un breve análisis sobre cada una de estas cuestiones:

La delegación

Lograr una efectiva delegación requiere operar sobre uno de los principios básicos de la administración empresarial: la relación entre autoridad y responsabilidad.

Es indudable que, para lograr una óptima aceptación de la responsabilidad por parte de nuestros colaboradores, la misma debe ser comunicada en forma explícita (los supuestos son sumamente peligrosos), tanto a nivel individual como al conjunto del equipo, puesto que es de vital importancia no superponer y establecer prioridades claramente entendidas por todos.

Pero hay cuestiones menos "formales" y aun más vitales en esta problemática: las que devienen de la necesidad de fomentar la iniciativa y crear orgullo por el trabajo, actitud difícil de lograr si no se enfoca el problema de la autoridad.

Autoridad y responsabilidad deben ser acordes. Cuando se otorga escasa autoridad, la responsabilidad se reduce a ese nivel y adicionalmente se crea un clima plagado de sensaciones de opresión y desmotivante.

Si no se concede autoridad, los talentos se limitan: nadie se esfuerza demasiado por cosas sobre las que no tiene posibilidad de incidir, de mejorar, de cambiar...

¿Cómo ceder autoridad, entonces? En primera instancia -al igual que lo planteábamos respecto de la responsabilidad- comunicar claramente el nivel de autoridad que se concede, puesto que es imprudente presuponer que las personas "conocen automáticamente" su autoridad a partir de un simple "título" o enunciado. De hecho, siempre existe el temor ambivalente de "sobrepasar los límites" o "dejar algo sin hacer".

Fundamentalmente, es necesario que el mensaje sea lo suficientemente elocuente para hacer que la cesión se perciba como un "derecho ganado" y se interprete como un desafío de crecimiento. Primer paso de un programa de empowerment: Adoptar la política de ceder crecientes niveles de autoridad a sus colaboradores.

El desempeño y el reconocimiento

El elemento básico a considerar en el proceso de valuación del desempeño es esencialmente actitudinal: la tolerancia al error y su interpretación como un estadio de aprendizaje.

En toda organización debe existir en forma explícita un cierto "permiso para fallar"; si no existe se crea un clima de temor paralizante. La gente "juega" sobre seguro, la mediocridad se convierte en la norma, baja la productividad y las metas que se fijan son en todos los casos inferiores a las logrables.

Si se logra un clima de comprensión en el que las fallas se vean como un aprendizaje, la resistencia al cambio se minimiza y se favorece la mejora continua de los procesos.

La actitud de la gerencia es fundamental para lograr el clima apropiado en este sentido: alentando y recompensando la capacidad de asumir riesgos y apoyando a la gente cuando fracasa.

Segundo paso del empowerment: cree un clima organizacional donde el error se interprete como algo natural en un proceso de aprendizaje.

Las normas y los principios de los sistemas de trabajo

La gerencia tiene una función ineludible: la de establecer normas y principios que sean en sí mismos motivantes e impulsen a la gente hacia el logro de niveles superiores de desempeño.

Fijar normas de excelencia es imprescindible; si nosotros no las fijamos éstas se fijarán solas en función de las pautas culturales de cada grupo, con la amenaza de desvío que esto implica respecto de los objetivos organizacionales.

Pero solamente con establecer reglas no alcanza; es necesario crear un ambiente donde la gente desee alcanzar la excelencia y para eso la gerencia debe convertirse en "abanderada" de una mística organizacional basada en sólidos principios.

Tercer paso del programa: establezca normas de excelencia y sea su principal exponente en el terreno de los hechos.

Las comunicaciones internas

En nuestra actividad profesional, hemos predicado en forma permanente acerca de la raíz comunicacional de la mayoría de los problemas organizacionales, por lo que es ineludible, en la presentación de los lineamientos de un enfoque como el que nos ocupa, volver a referenciar la importancia vital de un adecuado sistema de comunicaciones internas tanto a nivel colectivo como individual.

La acción gerencial es en este terreno también crucial, dado el componente esencialmente situacional de las necesidades de co-

Indice SAMF®-IMS Health de Consumo Regional de Medicamentos

El monitoreo del consumo de productos farmacéuticos a nivel regional permite anticipar la dinámica del mercado, identificando estacionalidades en determinadas clases terapéuticas y diferenciales entre regiones. Para ello, IMS Health en conjunto con la SAMF®, ha desarrollado un indicador que permite evaluar el desempeño entendido como el consumo promedio per cápita en pesos por clase terapéutica a nivel pro-

vincia. En este análisis se presenta cuáles son las principales 15 clases terapéuticas y su importancia relativa en valores y volumen. Adicionalmente, se incluye un análisis del consumo promedio per cápita en productos farmacéuticos por provincia y total país, así como también el nivel de consumo promedio para las principales 15 clases terapéuticas con la misma apertura geográfica. Con el objetivo de poder sumar servicios

a la industria farmacéutica y cooperar con los profesionales de marketing, la SAMF® e IMS Health Argentina proveerán trimestralmente el Índice SAMF®-IMS Health de Consumo Regional de Medicamentos, que se constituye en una importante herramienta para estudiar las dinámicas generales de la industria a nivel provincial.

Disponible en el portal SAMF® Net:

<http://www.samf.com.ar/node/494>

municación. La elección del momento apropiado, las características del mensaje y la búsqueda de un adecuado feed-back explícito e implícito (empatizar actitudes), son elementos que deben tenerse muy en cuenta para que las comunicaciones internas se conviertan en un factor motivante que elimine actitudes negativas e induzca a la gente a saber dónde y cómo es necesario actuar. Cuarto paso del programa: cree mecanismos de comunicación personalizados y proactivos.

Liderazgo facilitador

Si tuviéramos que definir la labor principal de la gerencia en una organización abierta al aprendizaje, diríamos que se trata de ayudar a la gente a tener éxito, brindándoles la autoridad y la formación necesaria para autogestionarse en su trabajo.

Instruir, entregar conocimiento e información, son acciones básicas que deben combinarse con actitudes abiertas de disponibilidad, confianza y respeto.

El estilo de liderazgo que se apoya en estos principios se denomina habitualmente: labor de "coaching", en referencia a la figura del entrenador de un equipo deportivo, analogía que refleja bastante bien las características de la labor gerencial que esperamos.

El gerente operando como "coaching", debe transmitir eficazmente los valores, la filosofía y las prácticas de la empresa (generar un "estilo de juego"), desarrollar habilidades (entrenar a los jugadores), definir claramente autoridad y responsabilidad (formar el equipo) y motivar, alimentando la autoestima y el autorrespeto (crear una "mentalidad ganadora").

Quinto paso: adopte un perfil facilitador en la relación con su equipo de trabajo.

El conocimiento y la información

El acceso al "conocimiento disponible" y la información que circula y se almacena en la organización facilita el proceso de empowerment.

Es obvio, en este sentido, que la labor de la gerencia en la provisión de lo que cada individuo necesitará para ejecutar su tarea será el punto de partida, pero la cosa va más allá: es necesario alentar a la gente a solicitar y buscar información.

Para que ello pueda desarrollarse en forma efectiva es necesario eliminar las barreras jerárquicas e interdepartamentales y resolver la falsa antinomia información-poder que aun hoy perdura con fuerte arraigo en muchas culturas empresarias.

Sexto paso del empowerment: que la información y el conocimiento sean patrimonio común de todos los integrantes de la organización.

Los procesos de capacitación

La capacitación extendida a todos los integrantes de la organización es uno de los procesos que mayor continuidad requiere para la consolidación del proceso de cambio organizacional.

Adicionalmente a la adquisición de conocimientos y el desarrollo de habilidades técnicas y funcionales, la capacitación es de vital importancia para la adopción de actitudes: la capacitación crea confianza en uno mismo, aporta un sentimiento de independencia y aumenta el valor individual de la persona.

De allí que los procesos de capacitación no deben plantearse solamente en un plano vertical (concentrados en los terrenos funcionales), sino fundamentalmente en forma "horizontal", es decir aquella que se dirige a fortalecer los procesos interpersonales.

Séptimo paso: capacitación extendida y planteada en forma "horizontal".

El clima laboral

Finalmente, es necesario fortalecer el clima laboral inculcando valores de respeto, confianza y reconocimiento entre todos los individuos.

La participación sistemáticamente organizada y dirigida contribuye, en esencia, a lograr un enfoque que debe ser en forma permanente el fortalecimiento de la autoestima.

De esta manera se minimizan los efectos negativos del conflicto, aprovechando el mismo como fuerza de cambio en un clima de consideración y tolerancia.

La gerencia debe alentar en forma permanente las actitudes que favorecen el clima de consideración y conducen a resolver los conflictos, fomentando la creencia respecto de que la cooperación es más beneficiosa que la competencia y ante diferencias (que son inevitables en las relaciones humanas) siempre es posible alcanzar soluciones de mutuo beneficio.

En suma, el empowerment crea las bases para una cultura organizacional competitiva y de sólidos valores compartidos.

(*) Vanesa Margarone es Licenciada en Ingeniería Comercial. Se desempeña como Directora de UAI Leaders, en la Universidad Abierta Interamericana.

Índice SAMF® - Droguería Del Sud - Tracking de Ventas

El seguimiento de las ventas de un producto en los primeros meses post-lanzamiento permite anticipar la penetración del mismo y muy especialmente su comportamiento a nivel regional. A partir de lo cual se podrán ir adaptando las estrategias promocionales y comerciales.

La confiabilidad en la información resulta crítica en este proceso. En esa dirección la SAMF®, consistente con sus objetivos de sumar servicios a la industria farmacéutica, se ha asociado a Droguería del Sud S.A., para producir semanalmente este informe de ventas reales y proyectadas de nuevos

productos, que confiamos se transformará en material de consulta para los profesionales del marketing farmacéutico argentino. Puede ser consultado en el portal SAMF® Net.

<http://www.samf.com.ar/node/422>



**DROGUERIA
DEL SUD**
SOCIEDAD ANONIMA

**Transitamos
todo el país
distribuyendo
los mejores productos
para la salud y el
bienestar a más de
7000 farmacias de la
Argentina.**

Recorremos 35 millones de
Km. cada año, con el
compromiso de superarnos
permanentemente,
dedicando la innovación y
la experiencia al servicio de
nuestros clientes.

Nuestros 8 centros de
distribución con la más
avanzada tecnología
garantizan la seguridad y
confianza en cada pedido,
**en todo el país,
todos los días.**

www.delsud.com.ar

 www.facebook.com/drogueriadelsud



ESENCIA

APELLIDO Y NOMBRES:



SOLICITUD DE ADMISIÓN

25 de Mayo 786, 6° "41" – (1002) Capital Federal
Telefax: 4312-4697 y 4314-5089
samf@samf.com.ar
www.samf.com.ar

Declaro conocer los Estatutos vigentes de la **Asociación Civil Argentina de Marketing Farmacéutico***, a los que adhiero haciéndome responsable de su cumplimiento.

Buenos Aires, ...

Firma

Buenos Aires, ...de de

Apellido: Nombres:

Domicilio: Localidad:

Código Postal: Teléfono: Fax:

Fecha de Nacimiento: Lugar: Nacionalidad:

Estado Civil: Doc. Identidad: Expedido por:

Empresa en que actúa:

Domicilio: Localidad:

Código Postal: Teléfono: Fax:

Cargo:

E-mail: CUIT / CUIL N° (Del Socio)

Empresas anteriores y posiciones ocupadas:

.....

.....

MARCAR LA FORMA DE PAGO ELEGIDA: ANUAL ☐ TRIMESTRAL ☐

APROBACIÓN		
Secretaría	Tesorería	Presidencia

Premio

REVISTA INTER PHARMA®

Nuestro medio insignia, la revista INTER PHARMA®, ha acompañado gran parte de la vida de la SAMF®; han pasado 21 años desde que ese proyecto -tan ambicioso para esos días- llegó a la gente del marketing farmacéutico. En este largo ciclo, al igual que el país o la misma industria, tuvo momentos no siempre auspiciosos. Por ejemplo, en el año 2002, se tuvo que tomar la decisión de suspender su publicación; pero visto a la distancia debemos rescatar a quienes conducían la sociedad que transformaron un problema en oportunidades: ingresamos a Internet y lanzamos nuestra newsletter (SAMF @ News®). Pero como nos quedaba pendiente la deuda de la revista, tiempo después la relanzamos, al comienzo de una manera modesta, hasta volver al estilo original en tiempos más recientes.

En cualquier circunstancia no podemos dejar de reconocer que siempre nos sentimos acompañados. Desde los profesionales que generaron contenido de muy buen nivel, hasta las empresas que confiaron en ella para comunicar sus productos/servicios.

Los numerosos autores que vuelcan su conocimiento y experiencia para que otros puedan capitalizar ambos, siempre se hacen un espacio en sus múltiples tareas para producir sus papers. Sinceramente sentimos que la SAMF® está en deuda con ellos. Una sociedad que anualmente entrega premios a la excelencia profesional, hasta hoy no había reconocido la calidad intelectual de los trabajos publicados (1). Es por ello que -a partir de ahora- se instituye el premio INTER PHARMA®, cuyo objetivo es reconocer al mejor trabajo publicado en cada año.

Se convocará a un jurado externo constituido por personas de reconocida trayectoria, fundamentalmente en el ámbito de los negocios y la educación. El ganador recibirá una estatuilla y diplomas los dos que le siguen.

Como objetivo adicional confiamos que este premio incentivará a muchos de los excelentes profesionales locales o del exterior que

-seguramente- tienen "algo que decir", para contribuir al desarrollo de los recursos humanos de la industria farmacéutica.

Lineamientos generales para los participantes

Temática

- Los artículos postulados para el premio deberán estar comprendidos en la temática y orientación de la revista, pudiendo corresponder a cualquiera de las disciplinas que participan del negocio farmacéutico.

Tipos

- Artículos originales: Inéditos, producto de la investigación y la creatividad innovadoras del/los autores.
- Comunicación de casos prácticos: Descripción de uno o más casos reales del mercado farmacéutico -local o internacional- en los cuales el/los autor/res haya/n tenido participación directa y cuya comunicación constituya un aporte valioso al conocimiento y a las Buenas Prácticas de Negocios.
- Revisiones y actualizaciones bibliográficas: Sobre temas de fondo, abarcativos y fundamentos del negocio farmacéutico, con la debida fundamentación y documentación.
- Otros tipos de trabajo: Sujeto a aprobación por el Comité Editorial.

Evaluación de los trabajos

- Primer trimestre de 2015.

(1) Los artículos a ser publicados en la revista INTER PHARMA® deben ser enviados a samf@samf.com.ar, para ser sometidos a la aprobación previa del Comité Editorial.

En el portal SAMF®Net: http://www.samf.com.ar/_cont/revista/index.htm, están publicados los diferentes números de la revista INTER PHARMA®.

Sociedad Argentina de Marketing Farmacéutico®. <http://www.samf.com.ar>

INDICE SAMF® - CLOSE UP

Nuevos Productos - Evolución de Prescripciones

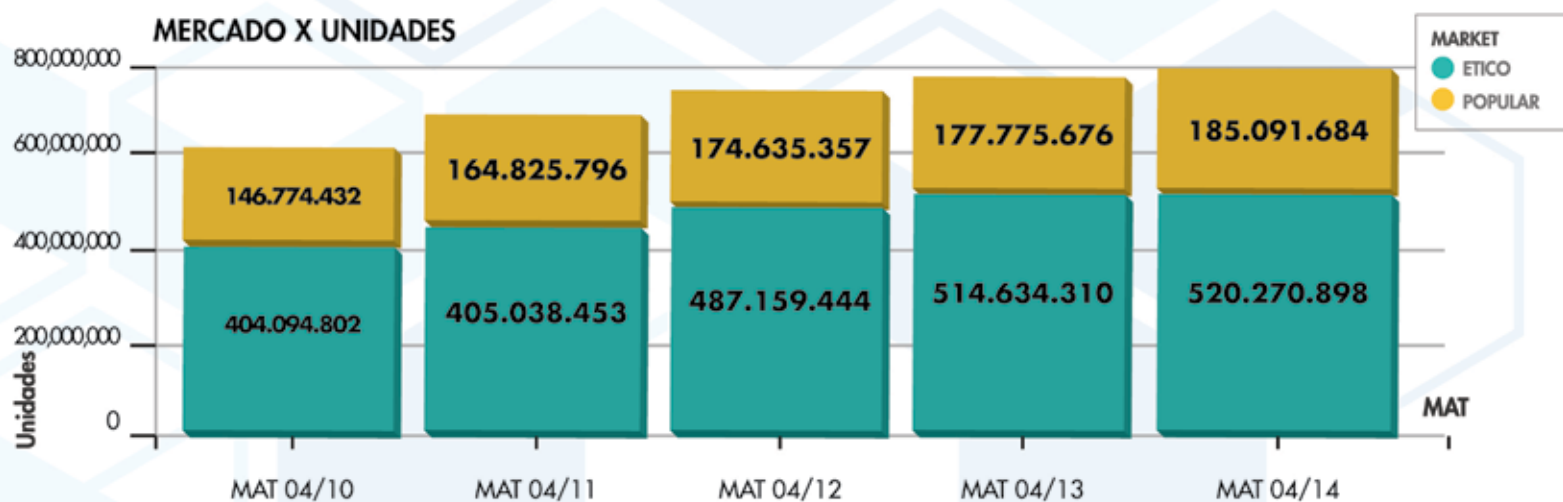
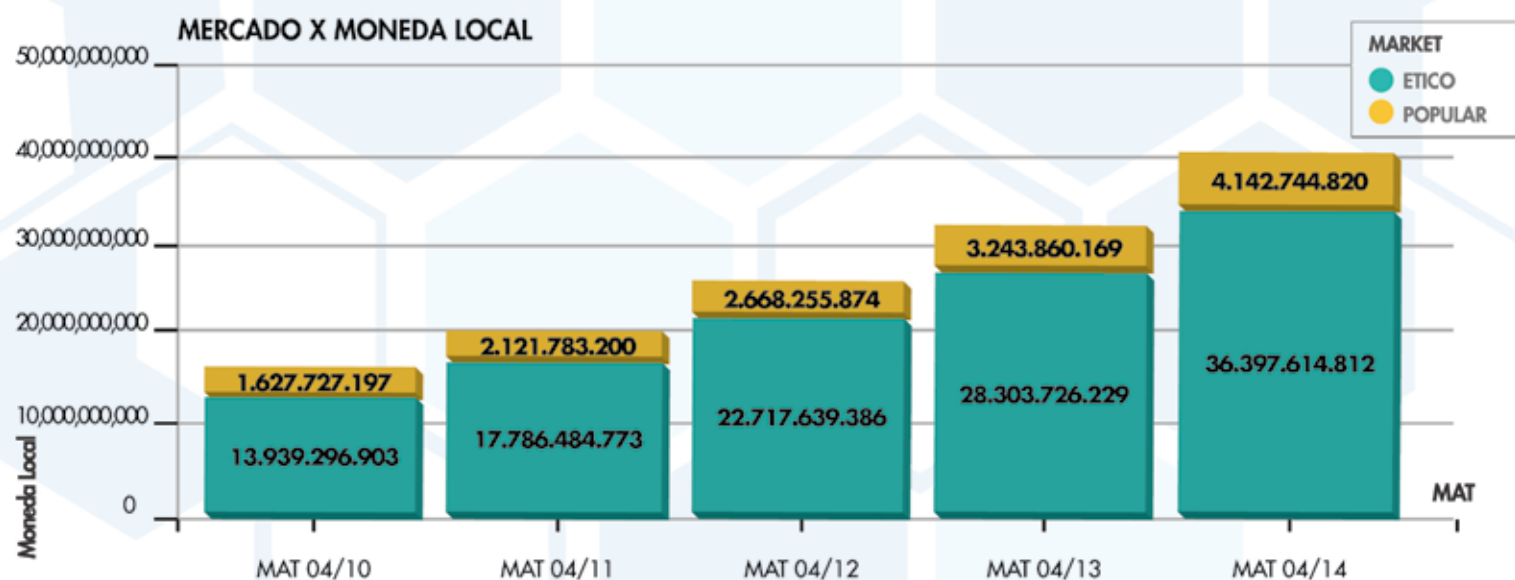
Monitorear la evolución de las recetas que un nuevo producto obtiene en sus primeras etapas desde el lanzamiento, es un indicador precoz de su ciclo de vida. Identificar cuáles son las especialidades médicas más permeables a la adop-

ción de nuevas marcas, puede contribuir a la detección de potenciales oportunidades. En la voluntad de cooperar con los profesionales de marketing, la SAMF® ha llegado a un acuerdo con CLOSE UP, para proveer trimestralmente el Índice SAMF®-CLOSE

UP del Mercado Prescriptivo: Nuevas Marcas, el cual se constituye en un informe de referencia para quienes están involucrados en el proceso de introducir en el mercado nuevas alternativas terapéuticas. <http://www.samf.com.ar/node/501>

MERCADO FARMACEUTICO ARGENTINO

BTSPMLA	Market								
	ETICO			POPULAR			Total Mercado		
MAT	Unidades	Moneda Local	Prec. Prom	Unidades	Moneda Local	Prec. Prom	Unidades	Moneda Local	Prec. Prom
MAT 04/10	404,094,802	13,939,296,903	34.50	146,774,432	1,627,727,197	11.09	550,869,234	15,567,024,100	28.26
MAT 04/11	445,038,453	17,786,484,773	39.97	164,825,796	2,121,783,200	12.87	609,864,249	19,908,267,974	32.64
MAT 04/12	487,159,444	22,717,639,386	46.63	174,635,357	2,668,255,874	15.28	661,794,801	25,385,895,259	38.36
MAT 04/13	514,634,310	28,303,726,229	55.00	177,775,676	3,243,860,169	18.25	692,409,986	31,547,586,397	45.56
MAT 04/14	520,270,898	36,397,614,812	69.90	185,091,684	4,142,744,820	22.38	705,362,582	40,510,359,632	57.43



Home Mercado Farmacéutico Argentino

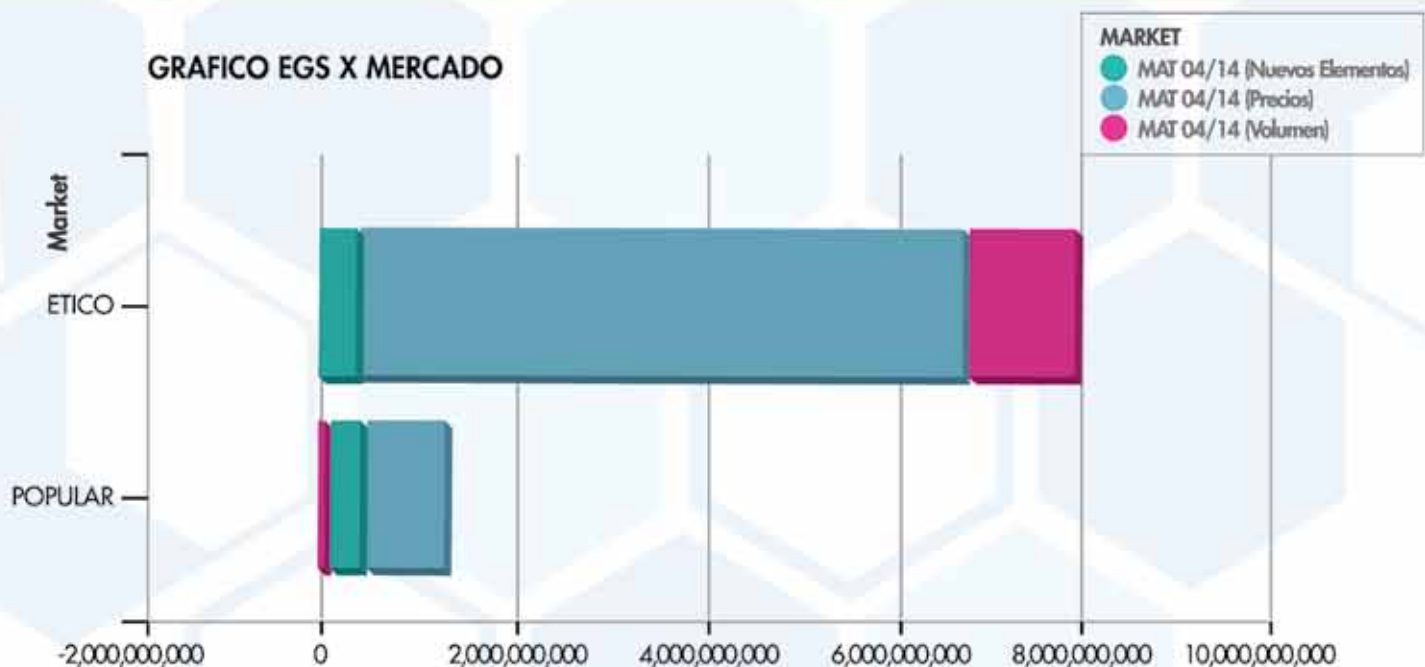
▼ Mercado Argentina x Argentina

MERCADO ARGENTINA X ARGENTINA

BTSPMLA	MAT			
	MAT 04/14			
Market	Precios	Volumen	Moneda Local	Nuevos Elementos
POPULAR	706,066,828	-33,146,730	4,142.74	226,491,196
ETICO	6,473,245,766	1,315,274,038	36,367.61	275,387,285
Grand Total	7,179,312,594	1,282,127,308	40,510.36	501,878,481

▼ Gráfico EGS x Mercado

GRAFICO EGS X MERCADO



Business Transformation Services Transformando datos en información estratégica

Brindamos soporte a nuestros clientes sobre una amplia variedad de temas del negocio:

Consultoría de
Integración

Transformación
e Integración
de Datos

Soluciones de
Implementación

Gestión de líderes de opinión claves

Por Carlos Alberto Massone
Presidente de Qualia S.A.

Introducción

El modo en que la información es inicialmente adquirida y subsecuentemente difundida ha sido objeto de amplios estudios multidisciplinarios que han permitido establecer que en ciertos contextos –la salud humana por ejemplo– la difusión de la información ocurre a través de redes de agentes. Una sucesión de hallazgos teóricos y empíricos han demostrado que estas redes asumen la forma de una estrella: un pequeño grupo de personas reciben la información y la transmiten a grupos más amplios. Los trabajos iniciales acerca de la conformación de estas redes se deben a Katz y Lazarsfeld quienes acuñaron el término líderes de opinión en un trabajo publicado en 1955 (i).

Definiciones

Los líderes de opinión claves (1) (LOC's) (en inglés la sigla es KOL), son médicos expertos en un tema en particular que pueden influir sobre la práctica médica de sus colegas. LOC's es una terminología que los médicos, en general, no emplean. Ellos asignan la condición de autoridad a quienes por su trayectoria, conocimiento y experiencia han adquirido relevancia en un tema específico. El ámbito de influencia de los LOC puede ser internacional, regional o local.

El término gestión de LOC incluye todas las interacciones que una compañía farmacéutica tiene con los integrantes de estas élites médicas en las distintas etapas del ciclo de vida de un medicamento.

El objetivo principal de la gestión de LOC's es identificar a los médicos con real influencia sobre sus colegas y construir con ellos una relación de beneficios mutuos.

Los LOC's no son la única influencia con efectos determinantes sobre la evolución de un producto en el mercado. Existen otras partes interesadas (2) (llamadas también decisores) como, por ejemplo, los auditores de las organizaciones pagadoras, que pueden tener grados de influencia a veces aún mayores sobre la

performance del producto, pero que carecen habitualmente de la condición de autoridad médica que caracteriza a los LOC's

La definición de LOC's debe incluir la ponderación y la extensión territorial de su influencia. Llamaremos LOC's internacionales a los médicos cuya influencia se extiende más allá de sus países: son, por ejemplo, disertantes en el congreso internacional de una especialidad y tienen numerosas publicaciones en revistas internacionales de prestigio con revisión por pares.

Los LOC's regionales o nacionales tienen una influencia limitada a un determinado espacio geográfico que se reduce en el caso de los LOC locales. En toda comunidad médica existen líderes de opinión no siempre identificados, cuya influencia está limitada por ejemplo a una ciudad o a un hospital.

Los LOC's están habitualmente interrelacionados y contenidos dentro de sistemas jerárquicos. En lugar de la tradicional conformación en forma de pirámide (ver Figura 1), en la actualidad se prefiere representar las relaciones entre los LOC's y la comunidad médica en forma de red (Figura 2). Esta configuración, conceptualmente, representa mejor las interrelaciones médicas que en la actualidad tienden a no ser verticales.

Figura 1



Figura 2



La colaboración entre compañías farmacéuticas y líderes de opinión se justifica por la conveniencia de utilizar estas redes para acelerar la difusión de conocimientos, de modo que con mayor rapidez se logre la máxima utilidad de los nuevos medicamentos, con los menores riesgos de mala práctica en su empleo.

Nuevo marco regulatorio

La gestión de LOC's es encuadrada cada vez más dentro de marcos regulatorios definidos. Por ejemplo, el Parlamento Europeo modificó la redacción del Artículo 94 de la Directive 2001/83/CE que en su versión española actual, dice textualmente:

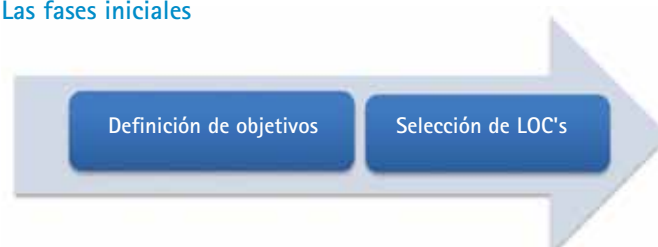
“Los profesionales de la salud que faciliten información sobre medicamentos o productos sanitarios durante un acto público, a través de medios impresos o audiovisuales, declararán públicamente sus intereses, por ejemplo, todo vínculo financiero con los titulares de las autorizaciones de comercialización o con terceros que actúen en su nombre. Esto incluye también la puesta a disposición de información sobre medicamentos o productos sanitarios durante la prestación de servicios de consulta y asesoramiento técnico”.

También en EE.UU. ha sido establecido un nuevo marco regulatorio para las relaciones entre médicos y compañías que manufacturan insumos para la salud humana. La llamada “Sunshine Act” incluida en la reforma de asistencia médica de 2010, fue diseñada para dar transparencia a las relaciones financieras entre los médicos, la industria farmacéutica y otras industrias relacionadas con la salud humana. Este acta requiere a los fabricantes de productos farmacéuticos y dispositivos de uso médico, así como a las GPO's (3) que los adquieren, informar los pagos y otros traslados de valor (como comidas, honorarios, o reembolsos de viajes) hecho a médicos estadounidenses asistenciales o docentes. La ley también requiere a las compañías farmacéuticas y GPO's informar qué médicos tienen un interés en la propiedad de la empresa. Los informes deben ser entregados a los “Centers for Medicare and Medicaid” la agencia del gobierno de EE.UU. que administra estos programas, con lo que el procedimiento ha adquirido eficacia y eficiencia. Aún no hay disposiciones similares efectivas en los países de América Latina, pero, como es sabido, estas medidas que ocurren inicialmente en los mercados más desarrollados, tienden, tiempo después, a ser aplicadas con grados diversos de eficacia, en los países emergentes. El éxito de una gestión de LOC's en el largo plazo, se sustenta en cuatro cimientos fundamentales:

Figura 1 – Cimientos fundamentales de una eficiente gestión de LOC's .

Definición de los objetivos	• ¿Qué es lo que se puede lograr a través de la gestión de LOC's?
Selección de Loc's	• ¿Qué LOC's deben integrar el programa?
Puesta en marcha del plan	• Acciones e interacciones a llevar a cabo con los LOC's
Medición de los resultados	• Evaluación de las acciones y sus resultados

Las fases iniciales



En las fases previas al diseño de un plan, se debe dar respuestas a dos preguntas: 1) ¿Quién o quiénes lideran la opinión en el tema de nuestro interés?; 2) ¿Pueden influir positiva o negativamente sobre la performance de nuestro producto?

La primera pregunta no puede ser respondida desde el escritorio de un gerente, sino que debe ser formulada a los médicos que integran la audiencia del producto. En los numerosos estudios

de este tipo realizados por Qualia, hemos encontrado situaciones diversas: desde áreas terapéuticas en las que no es posible identificar un LOC definido hasta otras en las que hay un líder absoluto con influencia determinante sobre sus colegas. Entre estos extremos, es frecuente encontrar liderazgos compartidos y hasta enfrentados, que requieren una cuidadosa y equilibrada gestión. También es dable identificar una segunda línea de médicos con la capacidad y ambición necesarias para convertirse en líderes en un cierto plazo. La identificación de estas estrellas ascendentes (en inglés *rising stars*) es crítica en un planeamiento de líderes de opinión efectivo. Con relación a la definición de objetivos, la experiencia indica que la gestión es más eficaz cuando los objetivos tienen parámetros de medición del grado en que han sido logrados. Por ejemplo, si se enuncia un objetivo cualitativo como sería por ejemplo "mejorar la relación con los LOC's" deben ser incluidos datos, es decir elementos objetivos, con los cuales medir la evolución de esa relación. Sin esos datos, no estamos hablando de un objetivo sino de una mera declaración de intenciones no verificables.

Figura 2 – Ejemplos de objetivos para LOC's



Cada uno de los objetivos que anteceden tiene un correlato cuantitativo con el cual medir su eficacia. Por ejemplo, si la primera actividad mencionada en la Figura 3 fuera un simposio satélite sobre una determinada estrategia terapéutica, se puede medir la eficacia de la acción a través de los parámetros que son consig-

nados en la Tabla 1. La eficacia con los que se logran los objetivos de un simposio no puede medirse por un parámetro único, entre otras razones porque los objetivos no se logran casi nunca de un modo absoluto. En la experiencia de Qualia es muy variable la proporción de los participantes en un simposio que un semestre después recuerdan haber participado del mismo, tienen presentes sus contenidos y expresan predisposición a cambiar su conducta terapéutica. Estas proporciones son habitualmente minoritarias en los casos en que el simposio no ha sido continuado con una corriente de comunicación multimedial.

Tabla 1 – Parámetros e indicadores de éxito de un simposio sobre un producto farmacéutico.

EJEMPLO DE PARÁMETRO DE MEDICIÓN	INDICADOR DE:
% DE ASISTENTES AL CONGRESO QUE PARTICIPARON DEL SIMPOSIO	INTERÉS DEL TEMARIO Y LOS PROTAGONISTAS
% DE PARTICIPANTES QUE CONSIDERAN RELEVANTE LA INFORMACIÓN RECIBIDA	CALIFICACIÓN DEL VALOR DE LOS CONTENIDOS
% DE PARTICIPANTES QUE RECUERDAN HABER PARTICIPADO EN EL SIMPOSIO	EFFECTO REMANENTE DEL SIMPOSIO
% DE PARTICIPANTES QUE RECUERDAN LOS CONTENIDOS DEL SIMPOSIO	UTILIDAD PRÁCTICA DE LOS CONTENIDOS
% DE PARTICIPANTES QUE CONSIDERAN CAMBIAR SU CONDUCTA TERAPÉUTICA LUEGO DE PARTICIPAR EN LA ACTIVIDAD	EFFECTO DEL MENSAJE

Los objetivos de la gestión de LOC's deben estar sincronizados con los objetivos de las otras áreas de la empresa vinculadas a estos profesionales, por lo que es necesario la existencia de un proceso de planificación integrado y de información compartida. La etapa del ciclo de vida de un producto tiene una alta influencia sobre la gestión de LOC's. Repasando los estudios cualicuantitativos sobre LOC's realizados por Qualia en los últimos años y los objetivos de las investigaciones realizadas, se puede observar una intensa correlación entre las etapas del ciclo de vida de los productos y el tipo de rol que se les asigna a los LOC's.

Beneficios para socios de la SAMF®

Nuestros asociados (1) que se alojan en "La Hostería Cariló" (Cariló), gozarán de descuentos especiales (2) (20% fin de semana y 25% de domingos a jueves (con excepción de fines de semanas largos, pascuas y vacaciones de invierno- y 15% de descuento cuando durante su estadía concurren a su exclusivo restaurante "Tiramisú"). "La

Hostería Cariló" ofrece a sus huéspedes otros servicios de alto nivel, como: SPA, microcine y hasta actividades como el programa de cocina gourmet. El bosque de Cariló brinda el marco ideal para reuniones de negocios o convenciones, para lo cual el establecimiento cuenta con la estructura adecuada (consultar tarifas). El sitio www.hosteriacarilo.com.ar per-

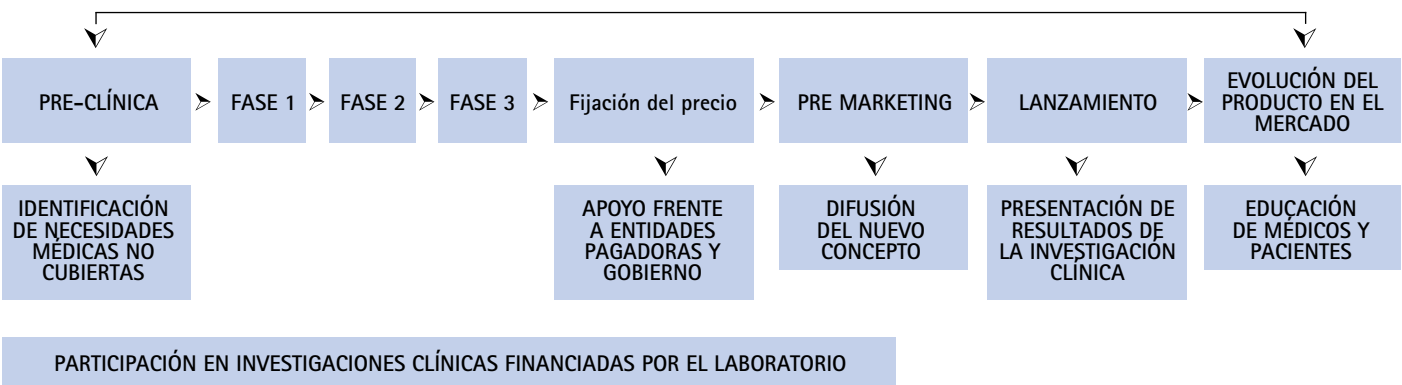
mite efectuar una recorrida virtual por la "La Hostería Cariló"; quienes quieran conocerla en "vivo y en directo" sólo deben anticipar su visita. Contactos: Tel. 02254-570704/5 o vía mail a Lisa Carozzo (lisa@hosteriacarilo.com.ar) / Franco Carozzo (franco@carozzo.com.ar). (1) Presentando la credencial SAMF®. (2) Vigente hasta el 30-11-2014.



FUERZA DE VENTAS. LA VERDADERA FUERZA DE UN LABORATORIO.

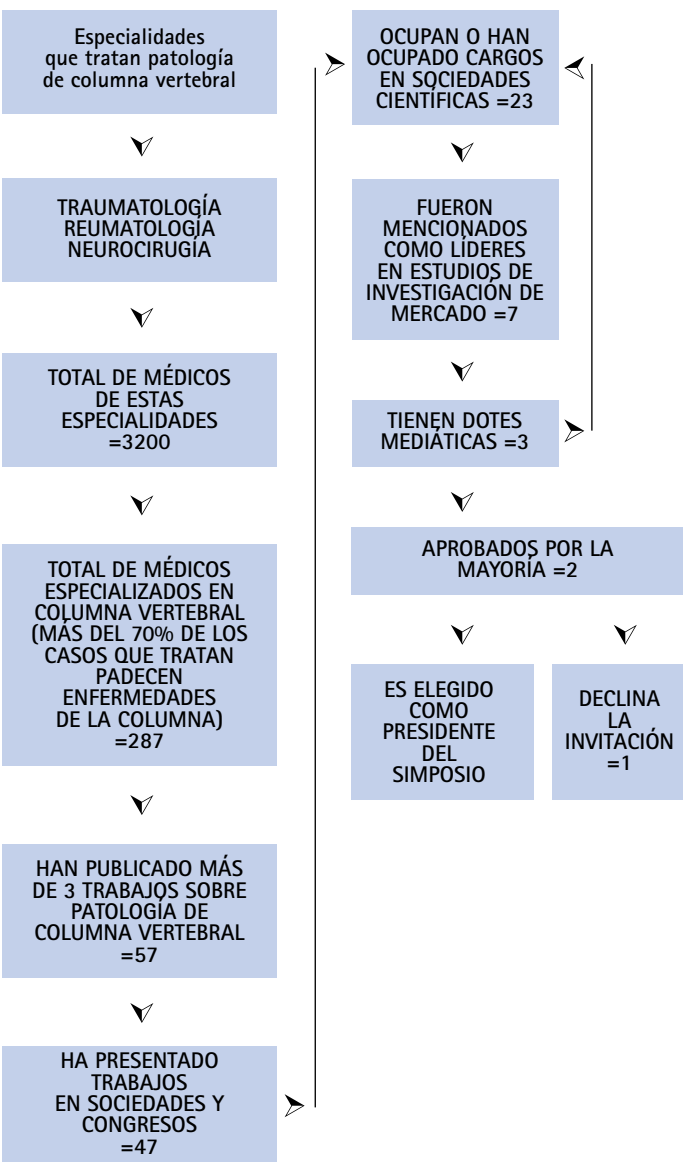
Fundación Feel para el Desarrollo Profesional, en conjunto con **Close-Up International** y con la colaboración exclusiva de la **SAMF®** lanzan la unidad de capacitación **Pharma Trainers**. La misma tiene como objetivo brindar Herramientas a través de un Programa continuo de Formación para Mandos Medios, **Pharma Trainers** está conformada por un staff de capacitadores con amplia experiencia y conocimiento, en el Mercado Farmacéutico, ofreciendo de esta manera una alto nivel de formación profesional. En breve nos contactaremos con Uds. para presentar los beneficios y características de este programa.

Figura 3 – Rol de los LOC's según la etapa del ciclo de



Selección de los LOC's

Figura 4 – PROCESO DE ELECCIÓN DEL PRESIDENTE DE UN SIMPOSIO SOBRE PATOLOGÍA DE LA COLUMNA VERTEBRAL



El proceso de selección de los LOC's requiere el conocimiento de los médicos de una especialidad y un flujo de informaciones que permitan el desarrollo de criterios de exclusión e inclusión. El ejemplo que sigue es el proceso que fue seguido en un país latinoamericano para la selección del presidente del simposio y los filtros empleados.

En este caso, existían dos LOC's calificados para ocupar la presidencia del simposio. Uno de ellos declinó la invitación por un problema de agenda, lo que le facilitó al laboratorio organizador la decisión. En ciertas circunstancias, la existencia de más de un LOC impone la búsqueda de formas de no excluir de la organización de eventos académicos a profesionales altamente influyentes, una de las dificultades más frecuentes que se encuentran en la gestión de LOC's.

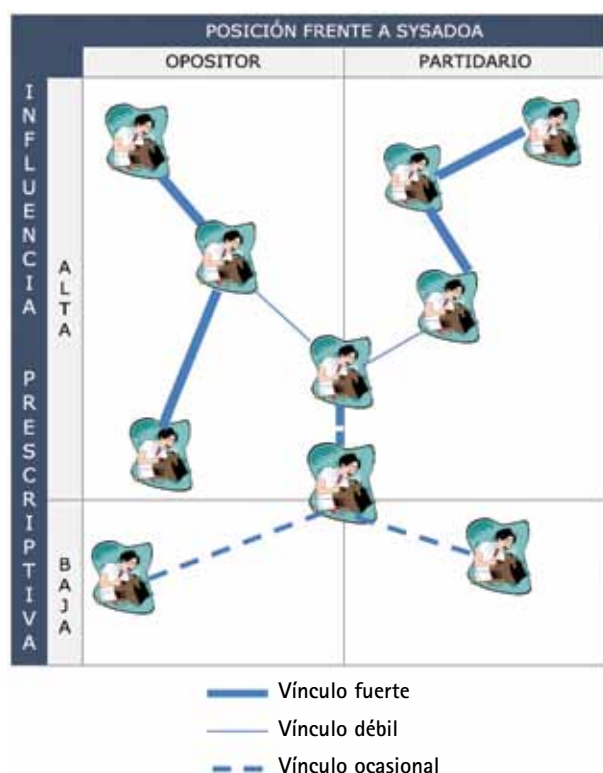
Una observación que se realiza con frecuencia, se refiere a tener siempre en cuenta a las llamadas "estrellas ascendentes", una segunda línea de personalidades más jóvenes, con capacidad, ambición e influencia en el presente y tendencia a convertirse en los LOC's del futuro.

Estrategia de LOC's

Además de la selección de LOC's, el diseño de una estrategia requiere un conocimiento acerca de la manera en que está estructurado este grupo de profesionales.

Habitualmente, la conformación de los vínculos entre los LOC's es de cierta complejidad, lo mismo que el tipo de ascendiente que tiene sobre los médicos asistenciales. En algunos casos, los médicos les reconocen autoridad por la influencia política que ejercen más que por un mayor grado de conocimiento y experiencia.

Si bien la medicina basada en evidencia ha facilitado el logro de consensos con relación a criterios de diagnóstico y tratamiento, siguen existiendo controversias. En situaciones controversiales, generalmente se encuentran LOC's inclinados a una y otra posición. El empleo de matrices puede ayudar a detectar las interrelaciones e interinfluencias entre los LOC que pueden influir sobre la prescripción de un producto. Por ejemplo, la matriz que sigue expone la posición de 10 LOC's de un país latinoamericano sobre el empleo de SYSADOA (Symptomatic Slow Acting Drugs for Osteoarthritis).



En este caso, la estrategia debe tender a fortalecer la influencia de los partidarios y neutralizar a los opositores. Para este objetivo, no son suficientes las acciones de marketing o de relaciones profesionales, sino que se requiere el aporte de un flujo continuo de evidencias provenientes de la investigación básica y clínica.

En la etapa introductoria de un nuevo concepto terapéutico, se producen con frecuencia controversias entre los defensores del concepto establecido y los partidarios de la nueva propuesta. También las investigaciones clínicas multicéntricas y con gran número de pacientes pueden dar lugar a prolongadas controversias, como es el caso del estudio PLATO. Aún no se han apagado los ecos de la controversia generada por este estudio publicado en 2009 que comparó clopidogrel versus ticagrelor en pacientes con síndromes coronarios agudos.

Los LOC's siempre juegan roles protagónicos, tanto en situaciones de consenso y estabilidad de opiniones como en estos procesos controversiales.

Condiciones del vínculo

Una vez identificados los LOC's, la pregunta central es cómo establecer un vínculo a largo plazo mutuamente beneficioso con el LOC o la estrella ascendente. Para ello, es necesario conocer sus necesidades e intereses, porque una de las condiciones de permanencia y crecimiento del vínculo es que la colaboración sea percibida como importante y satisfactoria por parte de los LOC's. Para que esa percepción sea posible es necesario que la relación sea percibida como personal y no genérica. En los estudios que Qualia realiza hemos observado numerosos ejemplos de vínculos de este orden.

También hemos observado la importancia de tender a producir siempre acciones de muy alta y creciente calidad. Esto se explica

porque para conservar su condición de líderes, los LOC's deben mantener estándares elevados, mayores que los del medio en el que se desempeñan. Los LOC's se caracterizan además por un alto nivel de autoexigencia y excelencia en sus actividades. Esta actitud exige que los proyectos en los que participan mantengan una calidad de ejecución sin falencias en todas las etapas de su realización y en el período post-ejecución. Las fallas o dilaciones imprevisibles que se produzcan deben ser rápidamente corregidas, porque los LOC's no exponen su prestigio y se alejan rápidamente de las situaciones que puedan implicar un riesgo para su predicamento.

Durante los diferentes estadios de la vida de un producto en el mercado, las opiniones de los LOC's deben ser escuchadas y atendidas. También es conveniente que tanto el laboratorio como el LOC lleguen a un acuerdo respecto de los objetivos de las acciones y el escenario en el que tienen o tendrán lugar. Esto facilita la mutua comprensión frente a la necesidad de introducir modificaciones por causa de cambios previsibles ocurridos en el escenario, particularmente cuando estos pueden determinar reducciones presupuestarias o cambios de política. El mismo requerimiento de claridad es conveniente por parte del LOC en su relación con el laboratorio.

Medición de la calidad y efectividad de la gestión de LOC's

Como todas las actividades de una empresa farmacéutica, la calidad y la efectividad de la gestión de LOC's deberían ser medidas mediante criterios objetivos.

Los objetivos fijados para la gestión de LOC's, como ya fue dicho, están relacionados con la velocidad y calidad de la difusión de los conocimientos necesarios para la correcta prescripción de un producto nuevo o existente. Los pasos intermedios necesarios son una correcta identificación de los LOC's y el establecimiento de un vínculo sólido, cumpliendo con la ética de la compañía y la normativa regulatoria.

La toma de posición de un LOC respecto del producto de la empresa, el número de participaciones que tuvo en actividades académicas de interés del laboratorio, la calidad y cantidad de asistentes a esos eventos y el grado de influencia que han tenido sobre el conocimiento y la adopción, son medibles y cuantificables, por medio de técnicas de investigación de opinión médica relativamente económicas.

Lo que caracteriza a la moderna gestión de LOC's es que es tratada como un medio de difusión más, con objetivos definidos y criterios de medición de su productividad, insoslayable en las etapas iniciales de introducción de un nuevo concepto y producto.

(i) Katz, E. and P. Lazarsfeld (1955): Personal Influence; the Part Played by People in the Flow of Mass Communications, Free Press.

(1) En inglés son llamados con la sigla KOL (por la primera letra de Key Opinion Leaders).

(2) Se los suele llamar también "stakeholders" (ver nuestro artículo Mapeo de Influencias en Inter Pharma).

(3) En EE.UU., las GPO's -Group Purchasing Organizations- son entidades que ayudan a los centros asistenciales (hospitales, sanatorios, asilos, etc.) a realizar ahorros y mejorar su eficiencia. Las GPO's consolidan las compras de múltiples centros asistenciales y utilizan los mayores volúmenes para lograr descuentos con compañías industriales, laboratorios, distribuidores y otros proveedores.

Fuerza de Ventas SAMF® 2013

Aun en estos tiempos donde la tecnología está cambiando la forma de hacer negocios, existe consenso en reconocer a la fuerza de ventas farmacéutica como el recurso estratégico clave en las comunicaciones con los profesionales de la salud, lo cual es incluso reconocido por estos últimos. Sin embargo en mercados altamente competitivos, con presiones crecientes sobre los precios y –posiblemente lo más importante– con un alto grado de satisfacción de la demanda con las soluciones disponibles, resulta crítico identificar oportunidades para maximizar la eficiencia de esos recursos humanos.

En esa dirección la SAMF® propuso a las empresas del sector participar de una nueva edición de esta clásica encuesta, orientada a revisar –principalmente– el tamaño y la distribución regional de la FdeV, cuyos resultados confiamos sean de utilidad en el proceso de planeamiento comercial.

Cumpliendo con el compromiso de confidencialidad la información suministrada es compartida exclusivamente entre las empresas participantes. Por lo tanto en los medios de la SAMF® ofrecemos esta versión consolidada. Participaron de esta edición 12 empresas (6 nacionales y 6 internacionales). Ese grupo concentró un 20,5% de market share en el Mercado Total (TAM a dic. 2013). Agradecemos a IMS HEALTH la provisión de esta información. La población total considerada en la muestra fue de 1495 APM's (2013), que se estima representaría el 26,2% de la fuerza laboral total ocupada (5.700). Se debe señalar que –al igual que en las últimas ediciones– no se observa variación en el número de APM's entre los períodos considerados, como así tampoco en el estimado para el total país. Esto último no resulta diferente a lo que se está reportando en otros mercados.

El cuadro siguiente muestra la distribución de la fuerza de ventas por región / provincia. En el mismo se puede observar que más del 80% se concentra en el área metropolitana y en los grandes centros urbanos de las provincias de Buenos Aires, Santa Fe, Córdoba y Mendoza; lo cual resulta consistente con la distribución de la población y con la participación en el PBI nacional.

El informe consolidado está disponible en el portal SAMF® Net - <http://www.samf.com.ar/node/635>

FdeV : Conclusiones

- Antigüedad promedio*: 14,6 años (Mx: 20 – Mn: 3),
- Edad promedio*: 43,1 años (Mx: 48 – Mn: 40),
- Género*: H : 87,2% – M: 12,8%,
- FdeV externa*: Los APM's externos representaron menos del 0,2% del total de la población informada.

APM's por Región	Total			Promedio		Variación
	2012	2013	Variación	2012	2013	
Capital Federal	365	378	3.5%	33	34	3.5%
Suburbanos	340	320	-5.7%	31	29	-5.7%
Total Capital + Suburbanos	705	698	-1.0%	64	63	-1.0%
La Plata	45	44	-1.3%	4	4	-1.3%
Bahía Blanca	34	34	-1.7%	3	3	-1.7%
Mar del Plata	45	44	-2.0%	4	4	-2.0%
Resto Prov. Bs. As.	62	65	5.2%	6	6	5.2%
Total Prov. de Buenos Aires	186	187	0.6%	17	17	0.6%
La Pampa	8	8	-2.3%	1	1	-2.3%
Neuquén	18	18	1.0%	2	2	1.0%
Río Negro	8	8	-3.7%	1	1	-3.7%
Chubut	17	15	-16.1%	2	1	-16.1%
Santa Cruz	3	3	-7.7%	0	0	-7.7%
Tierra del Fuego	1	1	-6.1%	0	0	-6.1%
Santa Fe	143	146	2.7%	13	13	2.7%
Entre Ríos	33	30	-8.7%	3	3	-8.7%
Corrientes	25	25	0.8%	2	2	0.8%
Misiones	14	14	0.0%	1	1	0.0%
Chaco	22	22	0.4%	2	2	0.4%
Formosa	2	2	-5.6%	0	0	-5.6%
Tucumán	53	54	2.3%	5	5	2.3%
Salta	18	18	-0.8%	2	2	-0.8%
Jujuy	7	6	-2.3%	1	1	-2.3%
Sgo. del Estero	7	8	16.7%	1	1	16.7%
Catamarca	6	5	-15.7%	1	0	-15.7%
Córdoba	130	132	0.9%	12	12	0.9%
La Rioja	3	3	3.3%	0	0	3.3%
San Luis	7	5	-29.1%	1	0	-29.1%
San Juan	19	18	-4.7%	2	2	-4.7%
Mendoza	64	67	3.9%	6	6	3.9%
Resto del país	610	610	0.0%	55	55	0.0%
Total	1501	1495	-0.4%	136	136	-0.4%

- Tamaño de la FdeV: El 90% de las empresas consideró que no incrementaría el n° de APM's en el 2014,
- APM's part-time*: Solo un Lab reportó tener APM's a tiempo parcial,
- APF's*: Solo siete lab's informaron tener personal específico para actividades en farmacia. Como referencia la relación fue de 1 APF cada 8 APM's,
- Unidades de Negocios*: El 50% de las empresas estructuró su FdeV bajo la forma de unidades de negocios.
- Supervisión: La relación supervisor:APM's, se mantuvo constante en los dos períodos = 1:11.2.

* 2013

Reconocimiento

La Comisión Directiva de la SAMF® ha designado socios honorarios a los señores Ariel Pascielli y José Antonio Capano. Esta

decisión tuvo como objetivo reconocer la decisiva contribución de ambos en las etapas fundacionales de nuestra institución,

durante las cuales se desempeñaron como presidentes. FELICITACIONES.

**6ª EDICION
2015**

Guía **ΔSAMF®** *del Marketing Farmacéutico*

De consulta
a la hora
de decidir



Contacto:
info@guiasamf.com

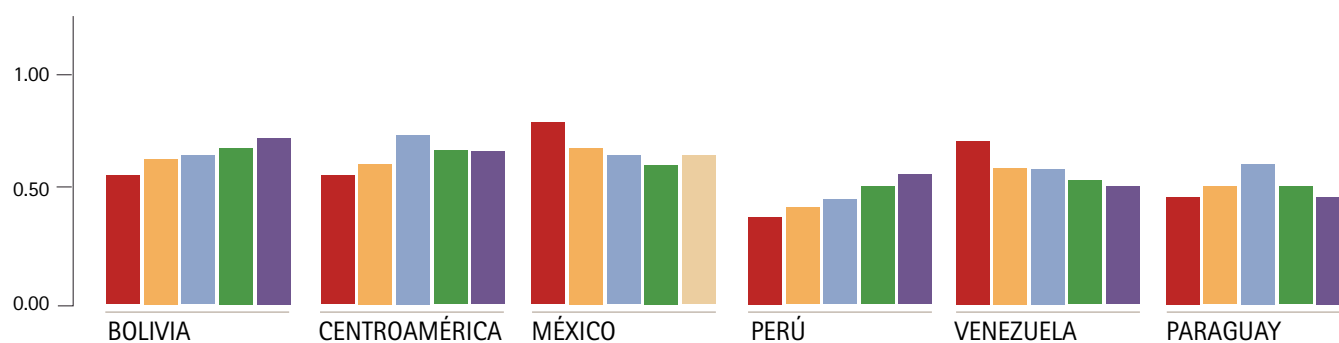
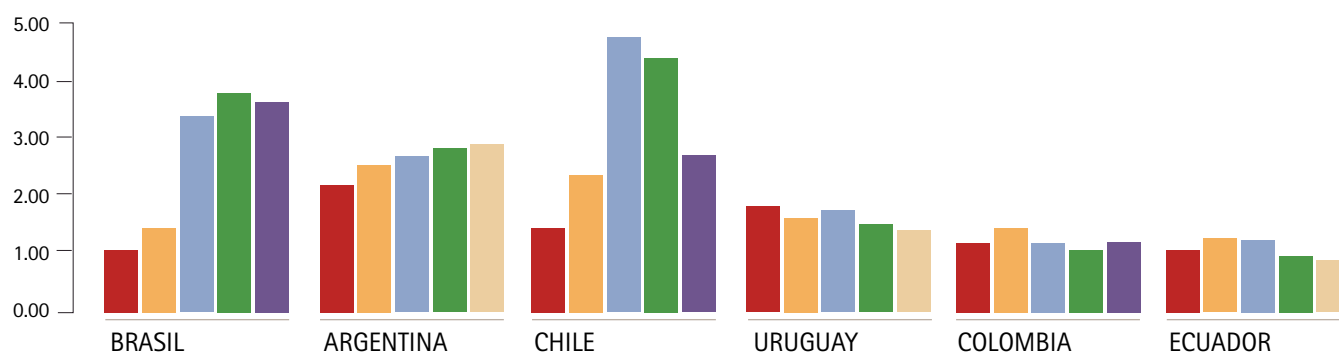
www.guiasamf.com

El mercado farmacéutico en números



CLASE TERAPÉUTICA
C09C ANTAGONISTAS DEL RECEPTOR A ANGIOTENSINA-II, SOLOS
EVOLUCIÓN DE LA CLASE TERAPÉUTICA SEGÚN PAÍS

PAISES	TAM 05/10 %	TAM 05/11 %	TAM 05/12 %	TAM 05/13 %	TAM 05/14 %
BRASIL	1,0	1,4	3,3	3,8	3,7
ARGENTINA	2,2	2,4	2,6	2,7	2,8
CHILE	1,3	2,4	4,8	4,3	2,7
URUGUAY	1,8	1,6	1,7	1,5	1,4
COLOMBIA	1,1	1,3	1,1	1,1	1,1
ECUADOR	1,1	1,2	1,2	1,0	0,9
BOLIVIA	0,6	0,6	0,6	0,7	0,7
CENTROAMÉRICA	0,6	0,6	0,7	0,7	0,7
MÉXICO	0,8	0,6	0,6	0,6	0,6
PERÚ	0,4	0,4	0,5	0,5	0,6
VENEZUELA	0,7	0,6	0,6	0,5	0,5
PARAGUAY	0,5	0,5	0,6	0,5	0,5

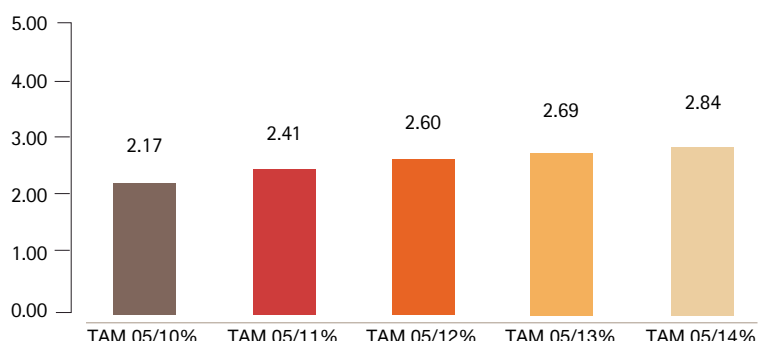


TAM 05/10% TAM 05/11% TAM 05/12% TAM 05/13% TAM 05/14%

Fuente: Close UP Regional Latam- TAM MAYO 2014

ARGENTINA

**EVOLUCIÓN DE LA PARTICIPACIÓN DE LA CLASE
C09C ANTAGONISTAS DEL RECEPTOR A ANGIOTENSINA-II, SOLOS
EN RECETARIO TOTAL**
Análisis por Compañías, Productos, Especialidades y Moléculas



**RANKING DE PRODUCTOS
C09C ANTAGONISTAS DEL RECEPTOR A
ANGIOTENSINA-II, SOLOS**

PRODUCTOS	LABORATORIOS	TAM 05/14%
LOSACOR	ROEMMERS	26,7
DIOVAN	NOVARTIS PHARMA	14,0
MICARDIS	BOEHRINGER ING.	8,2
PAXON	GADOR	7,8
LOPLAC	CASASCO	4,6
ALPERTAN	RAFFO	4,1
COZAAREX	MSD ARGENTINA	3,8
DACTEN	PHOENIX	3,7
FENSARTAN	ELEA	3,4
LOSARTAN LNI	LAB. NO INDICADO	2,5
NITEN	IVAX ARGENTINA	2,5
ATACAND	ASTRAZENECA	2,3
GLIOSARTAN	BAGO	2,2
RESTO		14,2

**RANKING DE COMPAÑÍAS
C09C ANTAGONISTAS DEL RECEPTOR
A ANGIOTENSINA-II, SOLOS**

LABORATORIOS	TAM 05/14%
ROEMMERS	26,7
NOVARTIS PHARMA	14,1
BOEHRINGER ING.	8,2
GADOR	7,8
CASASCO	4,8
ELEA	4,2
RAFFO	4,1
MSD ARGENTINA	4,1
PHOENIX	3,7
IVAX ARGENTINA	2,7
ASTRAZENECA	2,3
BAGO	2,2
LAB. NO INDICADO	3,2
RESTO	11,9

**RANKING DE ESPECIALIDADES
C09C ANTAGONISTAS DEL RECEPTOR
A ANGIOTENSINA-II, SOLOS**

ESPECIALIDADES	TAM 05/14%
CLIN. MÉDICA	60,5
CARDIOLOGÍA	20,5
GINECOLOGÍA	3,0
CIRUGÍA	2,9
PSIQUIATRÍA	1,8
RESTO	11,3

**RANKING DE MOLÉCULAS
C09C ANTAGONISTAS DEL RECEPTOR
A ANGIOTENSINA-II, SOLOS**

MOLÉCULAS	TAM 05/14%
LOSARTAN	56,4
VALSARTAN	24,2
TELMISARTAN	10,5
CANDESARTAN	6,4
RESTO	2,5

Fuente: Close UP Regional Latam - TAM MAYO 2014

ANÁLISIS DE COBERTURAS de SALUD. C09C ANTAGONISTAS DEL RECEPTOR A ANGIOTENSINA-II, SOLOS por Moléculas

		Participación %							
		LOSARTAN		VALSARTAN		TELMISARTAN		CANDESARTAN	
COBERTURA DE SALUD	PAMI	41,3%		Obras Sociales	41,9%	Obras Sociales	39,7%	Obras Sociales	34,2%
	Obras Sociales	40,5%		PAMI	31,5%	PAMI	32,2%	PAMI	34,1%
	Medicina Privada	17,2%		Medicina Privada	25,8%	Medicina Privada	27,4%	Medicina Privada	30,9%
	Particular	1,0%		Particular	0,8%	Particular	0,7%	Particular	0,8%

Fuente: Close UP Coberturas de Salud - TAM MAYO 2014

E-detailing: preguntas y respuestas

Lic. Martín Marcelo Sgattoni

A lo largo de este artículo y el siguiente, intento explicar algunas complejidades que presenta el e-detailing. En este primer artículo hago foco en las preguntas y problemáticas que este nuevo tipo de herramientas plantea. En el segundo, profundizo en las respuestas a estos interrogantes y en las estrategias necesarias para llevar adelante un plan de e-detailing exitoso.

Primera parte: las preguntas.

¿Por qué e-detailing?

La comunicación médico/laboratorio ha sido hasta hace poco tiempo unicanal: el visitador. Desde hace unos años la llegada de nuevas tecnologías disruptivas de comunicación y la globalización de las compañías han diversificado bastante el asunto y han vuelto más competitivo al mercado. El resultado final nos indica que es más caro y difícil visitar al médico.

Diferentes estudios realizados en los últimos años ponen en evidencia esta situación:

- En USA, el 38% de los médicos recibe visitantes sólo con cita previa.
- El 23% no recibe representantes de laboratorios.
- De cada 100 visitantes que llegan a la oficina de un profesional, sólo 20 logran concretar una entrevista en su consultorio de más de 10 minutos y sentados.

Desde hace tiempo ya se habla del e-detailing como una opción tecnológica para mejorar estos indicadores y aumentar el ROI (retorno de la inversión). Pero el tema suele generar más preguntas que certezas.

¿Qué es y qué no es e-detailing?

Uno de los motivos principales por los cuales el e-detailing aún no ha tenido un uso generalizado y efectivo es que se han incluido dentro de esta categoría una gran cantidad de cuestiones que no le pertenecen. Para los legos en temas tecnológicos, esto crea una gran confusión y cierta parálisis al momento de intentar explorar

el tema. Con el afán de los proveedores de la industria por vender nuevos productos, ofrecen muchas cosas que nada tienen que ver con la cuestión.

Comencemos por lo que sí es: **e-detailing es llegar al médico de manera virtual a través de medios electrónicos.** Esta llegada puede tener diversos contenidos e intenciones: acercarle información científica sobre productos o patologías, llegar con servicios para estrechar el lazo con el profesional, realizar actividades promocionales, facilitar la comunicación del médico con el laboratorio.

En el mercado de servicios para laboratorios se está usando la etiqueta de e-detailing con demasiada soltura, incluyendo prácticas y/o conceptos que escapan, muchas veces, del alcance del término en sí, sobredimensionándolo. Por ejemplo, dotar al visitador de una tablet para que muestre versiones electrónicas de sus literaturas durante sus visitas al consultorio, no es e-detailing. Es un apoyo electrónico para la presentación, pero no cumple con ninguna de las funciones de una herramienta de e-detailing. Incluso algunas empresas promocionan aplicaciones que registran los segundos que el profesional se detiene en cada diapositiva del PowerPoint. Esto no es e-detailing y además constituye una métrica de dudosa validez, muchas veces engañosa. Que un médico pase más segundos ante la diapositiva de un producto que frente a la de otro no nos aporta ningún dato útil. ¿Qué ocurrió durante ese minuto? ¿Atendió el teléfono? ¿Habló maravillas del producto o lo criticó? ¿Se puso a hablar con el visitador sobre el partido de fútbol del domingo? Aunque, para la visita real, no hay métrica más útil y eficaz que la observación cualitativa del mismo visitador.

Enviar un newsletter por email tampoco es e-detailing. Ya no. La sofisticación de los filtros de spam y la gran cantidad de material promocional que el profesional recibe hacen de ésta una opción obsoleta. Una base de datos de emails actualizada tiene un promedio de recepción de apenas el 10%. Y de ese grupo, sólo el 10% realiza una lectura activa del material. A los fines prácticos, los



mivisitador.com

La herramienta
de e-detailing
de los creadores
de Sistema Elvis



newsletters no tienen más valor que un folleto enviado por correo tradicional. Terminan en la papelera de reciclaje. Es un instrumento de comunicación de bajos índices de rendimiento. Si bien es una herramienta electrónica, operativamente dista mucho de ser una estrategia de e-detailing eficiente.

Teniendo un poco más en claro qué es e-detailing, podemos profundizar en las verdaderas preguntas que el tema genera. Son varios los debates a tener en cuenta.

¿Compite el e-detailing con la visita tradicional?

La realidad comunicacional de hoy es multicanal. Pensar en llegar al profesional a través de un solo medio es de por sí obsoleto. El vínculo con el médico necesita un fundamento base de carácter humano. La relación entre dos personas que se conocen e intercambian intereses no podrá ser nunca reemplazada por otras opciones. Esto sólo lo puede dar el visitador y la relación cualitativa que construye con cada profesional a lo largo del tiempo.

Pensar al e-detailing como una estrategia de reemplazo para el APM es una torpeza. Se lo debe combinar para obtener los mejores resultados y que funcione como un elemento más de apoyo al equipo de visitadores. El objetivo final debe ser aumentar los indicadores de frecuencia, intercalando visitas virtuales de apoyo al trabajo que lleva adelante el agente de propaganda médica.

¿Está el mercado lo suficientemente maduro para utilizar e-detailing?

Los primeros intentos por llevar adelante estrategias de e-detailing fallaron. El error principal fue un mal manejo de los tiempos. En sus inicios, Internet funcionaba con el modelo de broadcasting (un emisor activo que produce a varios receptores pasivos en un esquema de comunicación lineal) que no era funcional a estas estrategias de acercamiento al médico. Recién con la llegada del modelo web 2.0 el panorama se vislumbra más alentador. Este modelo está basado en la comunicación en red entre pares (networking) que supone un esquema más dinámico y circular, donde el flujo de información se da a través del feedback o retroalimentación que incluye un emisor activo y un receptor también activo, el cual puede modificar el contenido del mensaje. Después de todo, la visita médica tradicional responde a este modelo y no al anterior. La industria farmacéutica ha sido desde siempre 2.0, sólo que lo hacía de persona a persona y sin saberlo.

Hay otras variables que hacen de este un momento óptimo para el desarrollo del tema:

El hardware está maduro. No hay ordenadores que no estén conectados. En la última década hemos virado de un modelo informático individual y aislado a uno de red, donde todas las aplicaciones que utilizamos actúan conectadas. La red es finalmente una red. La integración de Internet con nuestros teléfonos inteligentes han dado un nuevo tipo de individuo conectado todo el tiempo y en todo lugar. El mercado de las apps se ha apoderado del consumidor, que pasa cada vez más tiempo en ellas que en las webs tradicionales. Estamos llegando a un modelo de sociedad donde todos estamos conectados en cualquier momento y lugar.

El usuario ahora tiene voz. Con la aparición de las redes sociales se produjo un extraordinario cambio en el papel del receptor. Ya no sólo recibe información, también la produce y edita. El universo de información se acota a menos temas pero vistos en más profundidad. Es el mismo usuario quien recorta sus intereses y selecciona quién puede contactarlo. Él mismo elige qué páginas visitar, qué muros de Facebook / Twitter seguir, qué aplicaciones descargar. Todo en función de su espectro de intereses y necesidades. La comunicación invasiva tiene cada vez más filtros y menos acceso al consumidor: las herramientas de spam filtran los emails, las grabadoras de TV le permiten saltar los avisos comerciales, por lo que cada día está más escudado y protegido de lo que no le interesa.

El médico ya es un médico 2.0. Un estudio realizado en México dio como resultado que el 76% de los médicos utiliza Internet como apoyo informativo al momento de prescribir. En USA, el 74% de los profesionales de la salud utilizan teléfonos inteligentes con fines laborales, 43% guarda información sobre medicamentos en sus dispositivos, 39% de los encuestados indicó que el smartphone es frecuentemente usado para hacer cálculos de fórmulas médicas y 31% asegura que se vale de estos dispositivos para valorar datos, como radiografías. Y no sólo el médico. El 61% de los pacientes de atención primaria complementan lo que les dice el médico con búsquedas en Internet.

¿Y las respuestas?

A lo largo de este artículo he tratado de plantear las complejidades y los interrogantes que el presente y futuro del e-detailing presentan. En el próximo, detallaré las estrategias y variables claves (combinación, dos vías, alcance expansivo, viralidad, contenido, complaining, segmentación, identidad, estímulo y paciente) a definir para un resultado exitoso.

UN NUEVO ESPACIO DE COLABORACIÓN EMPRESARIA.





DIPLOMATURA SAMF® EN MARKETING Y NEGOCIOS PARA LA INDUSTRIA FARMACEUTICA 2014



Si querés protagonizar el cambio,
sumate a esta propuesta

- la experiencia de la SAMF®
en la industria
- la excelencia académica
de la UAI

**Formación de excelencia para los cuadros
gerenciales de la Industria Farmacéutica**

Duración: 2 cuatrimestres

Curso presencial - **VACANTES LIMITADAS** - Evaluación final

INFORMACIÓN ADICIONAL:

- **UAI - Centro de Informes Rectorado:** Tel. 4342-7788 (9 a 19 hs)
E-mail: uai.leaders@vandeduc.edu.ar FAX: 4342-7664
- **Secretaría SAMF®:** Tel. 4312-4697 (de 9 a 17 hs) E-mail: samf@samf.com.ar



Hacia una organización más saludable

Por Marisa Salanova*

Una compañía es sana cuando los empleados confían en la gente con la que trabajan, disfrutan de las personas con las que trabajan y creen en lo que hacen. Pero para que sea posible, hacen falta buenas prácticas e importantes cambios en la cultura, los valores y las ideas. La relación entre trabajo, salud y resultados demanda nuevos planteos.

Desde hace ya un tiempo se viene escuchando la expresión "organización saludable". Parece algo novedoso y actual, y sin duda lo es, pero como ocurre con lo nuevo, ha generado también mucha confusión alrededor de su significado y alcance. Ahora bien, la investigación científica, con gran aplicación práctica –como es el caso del desarrollo de los recursos humanos–, necesita de conceptos nuevos que capten la atención del management para dar un giro a las prácticas empresariales, con el objetivo de la mejora y renovación continua. En este caso, estamos sin dudas ante un concepto de tal calibre. Con el calificativo de "saludable" damos a las organizaciones un nuevo matiz centrado en el cuidado de la salud, tanto de los empleados como de la misma organización en su conjunto. Supone un giro también en la dirección y el desarrollo de los recursos humanos, desde considerar la salud psicosocial de los empleados como un medio para conseguir otros fines, a considerarla como un bien en sí misma, como un valor estratégico central en los objetivos empresariales. Además, gran parte del significado de "saludable" que caracteriza esas organizaciones viene dado porque sus empleados son también "saludables". Esto es, la organización cuenta con un valioso capital psicológico positivo que proviene de sus empleados. Son empleados engaged en su trabajo, que se consideran capaces y eficaces, así como resilientes en tiempos de crisis.

El tema central en el estudio de las organizaciones saludables es la salud de los empleados, pero también el buen funcionamiento de la organización en cuanto a sus beneficios económicos y sociales. Desde una perspectiva histórica, el estrés ocupacional ha sido el marco científico más frecuente durante muchas décadas, para describir lo que no son y cómo no deben ser las organizaciones. Pero el estudio de las organizaciones saludables no se cubre sólo con el conocimiento generado en el marco del estrés ocupacional. Desde una perspectiva más positiva (véanse los nuevos estudios bajo el paradigma de la psicología positiva) se pueden estudiar las organizaciones saludables optimizando el capital humano, el capital social, y el así llamado capital psicológico, a la vez que maximizamos la estrategia de negocio.

A partir de la potenciación de estas líneas de desarrollo integral, se puede intervenir en las organizaciones con buenas prácticas para alcanzar el estatus de saludables. Estas líneas de desarrollo son:

- Entender la salud como un valor estratégico de la empresa.
- Conseguir un ambiente físico de trabajo sano y seguro.
- Desarrollar a su vez un ambiente social de trabajo que sea inspirador para las personas.
- Que las personas se sientan vitales y enérgicas (en nuestra terminología, que se sientan engaged con sus trabajos).
- Establecer buenas relaciones con el entorno organizacional.
- Obtener productos y servicios saludables.

Si nos paramos a reflexionar sobre el mismo concepto de "organización saludable", observamos que lleva implícitas dos nociones: organización y salud. Por una parte, la organización hace referencia a las formas en que se estructuran y gestionan los procesos de trabajo, incluyendo el diseño de los puestos, los horarios de trabajo, el estilo de dirección, la efectividad organizacional y las estrategias organizacionales para la adaptación de los empleados, esto es, las prácticas de desarrollo de los recursos humanos. En definitiva hace referencia a la forma de estructurar y desarrollar los recursos laborales de que dispone la organización para la gestión y el desarrollo de los empleados. La adición del término "saludable" deriva de la idea de que es posible distinguir sistemas de organizaciones sanos y enfermos; distinguir en definitiva formas de estructurar y gestionar los procesos de trabajo con resultados más saludables que otros (Wilson, Dejoy, Vandenberg, Richardson y McGrath, 2004). Una asunción básica de las organizaciones saludables es que crear y mantener tales organizaciones es bueno para todos los componentes de la misma, esto es, empleados y empleadores, pero también para sus clientes/usuarios, y para la sociedad en general.

Wilson et al., (2004, p. 567) las definen como “aquellas organizaciones caracterizadas por invertir esfuerzos de colaboración, sistemáticos e intencionales, para maximizar el bienestar de los empleados y la productividad, mediante la generación de puestos bien diseñados y significativos, de ambientes sociales de apoyo, y finalmente mediante las oportunidades equitativas y accesibles para el desarrollo de la carrera y del balance trabajo-vida privada”. Su estudio empírico apoya el rol fundamental del ambiente o clima social en el desarrollo de la efectividad de una organización. Las dimensiones del clima se relacionan con el apoyo social a los empleados a través de los compañeros y supervisores.

Teniendo en cuenta lo que conocemos hasta ahora de las organizaciones saludables, podríamos entenderlas como aquellas que tienen empleados saludables y cuyos resultados son también saludables. Y ello lo consiguen mediante la realización de esfuerzos sistemáticos, planificados y proactivos, cuyo objetivo está centrado en la mejora de la salud de los empleados y la salud financiera de la organización. Esos esfuerzos se podrían traducir en buenas prácticas relacionadas con la promoción y optimización de recursos laborales, también relacionados con la mejora de las tareas (por ejemplo, diseño y rediseño de puestos), el ambiente social de la organización (por ejemplo, canales de comunicación abierta, estilos de liderazgo transformacional y de aprendizaje) y la organización (por ejemplo, selección y socialización laboral, formación y desarrollo, políticas de estabilidad en el empleo, estrategias de conciliación trabajo/vida privada) (Salanova, 2008, 2009, Salanova, Llorens, Cifre y Martínez, en preparación).

Parece lógico pensar que las personas quieran trabajar en organizaciones saludables en donde existan recursos que tienen el potencial de satisfacer nuestras metas y objetivos, y ello haga que nos sintamos bien. Las mejores organizaciones para trabajar son requeridas por muchas personas. Así, en la práctica profesional y desde la consultoría empresarial también se han realizado esfuerzos por comprender mejor cómo son las organizaciones saludables. Entre ellos, destacar el trabajo del Great Place to Work, que a través de la consultora Fortune 100 ofrece servicios y herramientas que ayudan a diagnosticar y generar organizaciones más efectivas y positivas. Su experiencia y sus esfuerzos se basan en más de veinte años de investigación sobre la confianza entre directivos y empleados, la cual es, por cierto, la principal característica que define las mejores empresas para trabajar. La esencia de un great place to work es un lugar donde los empleados confían en la gente con la que trabajan, disfrutan de las personas con las que trabajan, y confían en lo que hacen. Todo ello se da a través de la concurrencia de tres tipos de relaciones interconectadas:

- Buenas relaciones entre los empleados y la dirección.
- Buenas relaciones interpersonales entre empleados.
- Buenas relaciones y adaptación entre los empleados y su propio trabajo/empresa.

Por tanto, volvemos a encontrar que las relaciones interpersonales, los aspectos sociales del trabajo (los dos primeros tipos de relaciones) configuran en gran parte la esencia de una buena empresa para trabajar, que coincide también con los resultados empíricos encontrados en la investigación sobre organizaciones saludables.

Finalmente, también señalan que hoy en día estas empresas se caracterizan de forma generalizada por ser comparativamente:

- Más flexibles, con mayores oportunidades de adaptarse al cambio continuo.
- Tienen ambientes de aprendizaje continuado para el desarrollo de competencias entre los empleados.
- Son más diversas, en términos de mujeres y minorías.
- Los empleados consiguen apoyo por parte de estas organizaciones cuando deben cuidar a terceros.
- Son más democráticas, en cuanto a la propiedad del stock.
- Son más abiertas, ya que se caracterizan por potenciar la comunicación abierta tanto ascendente como descendente.

- Y además ¡son más divertidas!, ya que los empleados pueden disfrutar de espacios de relajación y tiempo libre.

En definitiva, serían organizaciones más saludables, entendiendo la salud no como la mera ausencia de enfermedad o problemas, sino como el estado de completo bienestar físico, social, psicológico (en consonancia con la definición de salud de la OMS) y, por supuesto, un completo bienestar económico y financiero.

Llegados a este punto interesaría conocer algo más sobre la posibilidad de establecer un conjunto de elementos básicos que contienen las organizaciones para ser denominadas saludables. Esto es, aquellas que tienen formas y prácticas de estructurar y gestionar los procesos de trabajo que hacen que sus empleados se sientan bien. Además, estas organizaciones generan resultados relacionados con la excelencia organizacional, y mantienen excelentes relaciones con el entorno organizacional y la comunidad.

En la figura 1 se presenta un modelo heurístico de organización saludable (véase también Salanova, 2008; Salanova, Llorens, Cifre y Martínez, en preparación). Le hemos llamado Modelo HERO (Healthy & Resilient Organization Model) entendida una HERO como aquella organización que desarrolla (1) prácticas saludables para estructurar y gestionar los procesos de trabajo que influyen en el desarrollo de (2) empleados saludables y engaged, y (3) resultados organizacionales saludables. Estas dimensiones de la organización saludable están relacionadas entre sí. Esto es, la existencia de prácticas saludables influye en el desarrollo de empleados y resultados organizacionales saludables, que a su vez influyen en la mejora de las formas de estructurar y organizar los procesos de trabajo, en un proceso de mejora constante en el tiempo. En este momento, en España disponemos de datos de más de 120 empresas, 500 grupos de trabajo y sus supervisores inmediatos, y de más de 3.000 clientes de esas organizaciones. En breve, podremos ofrecer datos sobre este estudio multiorganización con instrumentos de medida que hemos desarrollado para tal fin. ¿Cuáles son las prácticas para estructurar y gestionar los procesos de trabajo que ayudan al funcionamiento organizacional saludable?, esto es, ¿qué se puede hacer desde la propia organización para que sea saludable? Cabe entender que las formas positivas de estructurar y gestionar los procesos de trabajo en las organizaciones son saludables en la medida en que las personas que trabajan en ellas, y los resultados que producen, son también saludables, como se ha visto anteriormente.

Figura 1: Modelo de organización saludable.



Crear una organización saludable requiere algo más que un conjunto específico de programas y prácticas, ya que no existe un conjunto de beneficios requeridos, recursos o técnicas que funcione para todas las organizaciones por igual. Cada organización debería desarrollar su propio menú de buenas prácticas teniendo en cuenta su propia cultura y valores, estrategia y objetivos empresariales, así como sus propios recursos humanos, técnicos y económicos-financieros.

En el bloque "prácticas saludables para gestionar el trabajo" de la figura 1, aparecían los principales recursos con que cuenta la organización para incrementar el desarrollo de empleados saludables y engaged, así como para incrementar sus resultados organizacionales saludables tales como productos y/o servicios de excelencia, y las relaciones positivas con el entorno. Cabría diferenciar dos grandes tipos de recursos útiles que se pueden implementar con buenas prácticas, y que las HERO pueden utilizar para el desarrollo de sus recursos humanos, y que aparecían así en la figura 1. Esto es, los recursos estructurales que pertenecen al ambiente físico/estructural, tanto a nivel micro de las tareas como a nivel macro que abarca a toda la organización en su conjunto, y los recursos sociales que se relacionan con las personas con las que trabajamos y para las que trabajamos. De este modo se pueden diferenciar tres tipos de recursos:

(1) Recursos de tarea. Son los recursos estructurales más próximos al empleado, ya que se relacionan con la claridad de las tareas y del rol laboral, la autonomía, la variedad de las tareas y la existencia de información y feedback sobre las tareas que realiza en su puesto de trabajo. Estos recursos fomentan en el empleado la conexión con el trabajo que se hace, el orgullo por lo que hace y su disfrute inmediato. Estrategias concretas para incrementar estos recursos laborales son, por ejemplo, el diseño y rediseño de puestos, o los cambios temporales de trabajo.

(2) Recursos sociales. Son aquellos que se relacionan con las personas con las que trabajamos y para las que trabajamos, como son los compañeros de trabajo, los jefes y los clientes/usuarios. Comprende tanto el ambiente social inmediato del trabajo (sus compañeros) como mediato (directivos, clientes, etc.). Por último, este tipo de recursos fomenta la conexión del empleado con las personas con las que se trabaja, esto es sus compañeros, y para las que se trabaja, es decir los managers, así como también sus clientes o usuarios del servicio. Estrategias concretas son, por ejemplo, los workshops para fomentar el liderazgo y las relaciones interpersonales en el trabajo.

(3) Estrategias organizacionales. Son los recursos estructurales relacionados con las prácticas directivas y de recursos humanos (por ejemplo, procesos de formación y desarrollo de carrera, las estrategias de conciliación trabajo/vida privada, comunicación organizacional, cultura, valores y objetivos organizacionales). Estos recursos fomentan la conexión de los empleados con la propia organización, creando sentimientos de orgullo, pertenencia, lealtad y compromiso hacia la propia organización. Algunas estrategias concretas son las prácticas de conciliación vida laboral-vida privada, los protocolos de prevención del mobbing, los planes de desarrollo personal y de carrera, etc.

En definitiva, el desarrollo de los recursos humanos se centraría en el propio desarrollo y optimización de otra serie de recursos que tiene la organización. Estos recursos se refieren a aquellos aspectos del ambiente de trabajo (físico/estructural y social) que son funcionales en la consecución de metas y objetivos, que tienen el poder de reducir las demandas o exigencias laborales que tienen asociados costes fisiológicos y/o psicosociales, y finalmente que estimulan el crecimiento personal, el aprendizaje y el desarrollo personal y profesional. Se conectaría así la investigación científica en este campo, con los estudios producto de consultorías de recursos humanos de prestigio internacional como la Great Place to Work, en donde los elementos básicos de una buena empresa para trabajar son la confianza en la gente para la que trabajan y con quien trabajan, así como el orgullo por el trabajo que hacen y su disfrute.

Me gustaría finalizar este artículo con una serie de, llamémoslas, recomendaciones para potenciar el desarrollo de organizaciones saludables y con ello el engagement de los empleados en su trabajo. Para ello es necesario un cambio de perspectiva tanto en las propias organizaciones como a nivel más general en la sociedad, y en las políticas gubernamentales de los países y comunidades. Estamos hablando de un cambio de valores y cambio cultural, de ideas y creencias básicas en relación con la salud, el trabajo y la mejora continua del capital humano, social, psicológico y económico. Así, por ejemplo, es necesario:

- Cambiar desde un modelo médico a un modelo de trabajo que considere la salud como un valor crucial y estratégico. La salud no debería estar sólo asociada a problemas médicos (que no tienen tanto que ver con la política organizacional) sino con la presencia de empleados con altos niveles de engagement, así como con el incremento de la productividad y los beneficios de la empresa.

- Cambiar desde la realización esporádica de actividades de promoción de la salud, fragmentadas y aisladas, a una perspectiva más integrada en el desarrollo de recursos humanos, y en la organización en su conjunto. El concepto de salud es integral por naturaleza (concepto de la OMS), y así es necesario un cambio desde actividades fragmentadas asociadas a menudo con problemas operativos, a una gestión integral cercana a la política estratégica de la empresa. La salud debería pasar a ser un valor estratégico para la organización.

- Cambiar desde un enfoque en la solución de problemas, a otro que persiga la consecución de objetivos y retos positivos. Es cambiar la perspectiva desde la necesidad de reducir el riesgo y solucionar problemas concretos y esporádicos, a centrarse más en el valor de la salud como reto en el negocio, que contribuye a dar una imagen positiva de la organización.

- Cambiar desde la perspectiva de considerar la salud como costo, a otra que la consideraría como una inversión. Las organizaciones saludables invierten en el futuro de la misma organización. La inversión tiene que ver básicamente con hacer lo correcto, en el momento correcto y aprender de las situaciones indeseables, como por ejemplo los accidentes, para prevenir la recurrencia de problemas.

- Cambiar de prestar sólo atención a los empleados con problemas de salud, a cuidar de todos los empleados. Hablamos de utilizar no sólo la prevención que trata con empleados que tienen síntomas, sino de la ampliación, en donde se considera a la totalidad de la plantilla como grupo diana para mejorar la salud psicosocial realizando las intervenciones oportunas. La salud y el bienestar de las personas podrían considerarse como una "apuesta" por parte de la organización, y puede ser mejorada y mantenida en el tiempo, de ahí su fuerte conexión con la dirección de Recursos Humanos. Sólo atender a los empleados con problemas (por ejemplo, bajas por enfermedad) no es suficiente y se debe prestar también atención a todo el personal, a cada empleado de la organización si es saludable o no, independientemente de su edad y tipo de contrato y nacionalidad. Así es como se consigue una fuerza de trabajo saludable, un capital psicológico positivo entre los empleados.

En suma, el objetivo central de este artículo ha sido concienciar sobre la necesidad de potenciar el desarrollo de las organizaciones saludables. Firmemente, creo que las organizaciones saludables deberían ser un objetivo empresarial prioritario en nuestra sociedad actual.

* Catedrática de Psicología del Trabajo, directora del Equipo de Investigación WONT Prevención Psicosocial, www.wont.uji.es. Universitat Jaume I, Castellón, España.

Este artículo fue publicado en la revista "ERGO", órgano de la Asociación de Recursos Humanos de la Argentina (ADRHA) - edición bimestral: Noviembre-Diciembre, año 3, N° 18. Se reproduce en INTER PHARMA® con autorización de sus editores, a los que agradecemos la cooperación.



Talleres Gráficos Alfa Beta S.A.

✉ talleres@alfabeta.net

🌐 www.alfabeta.net

🏠 Melián 3136 | C1430EYP | CABA | Argentina

☎ (5411) 4545-2233



fuimos inventores. somos innovadores.

- 1934** RP Scherer inventa el proceso de encapsulación por matrices rotativas, poniendo en marcha más de 80 años de innovación
- 1940** Primeras Cápsulas Blandas de Gelatina de venta bajo receta
- 1955** Impresión en línea para Cápsulas Blandas de Gelatina
- 1960** Cápsulas Blandas para el segmento de Antigripales y Antihistamínicos
- 1993** Cápsulas LiquiGels™ de venta libre y cápsulas twist-off de aplicación tópica
- 2001** Cápsulas Vegicaps® natural de origen vegetal, libres de transgénicos

2012-2013 Nuevas tecnologías de vanguardia que permiten trabajar con más moléculas, dosis adecuadas y mejores tratamientos



OptiShell™ para formulaciones semisólidas



OptiGel Lock™ múltiples niveles de seguridad



OptiGel Bio™ para administración oral de macromoléculas



OptiGel Mini™ para formulaciones concentradas en pequeño tamaño



OptiGel Micro™ nuestras microcápsulas blandas, las más pequeñas



SoftDrop™ doble acción, múltiples capas