

**UNIVERSIDAD MAYOR DE SAN ANDRÉS**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y FINANCIERAS**  
**CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**



**SISTEMA DE CAPACITACIÓN PARA EL ÁREA  
COMERCIAL DE LA MEDIANA EMPRESA  
FARMACEÚTICA**

**Laboratorios Farmacéuticos Lafar S.A.**

**Tesis de grado presentada para la obtención del grado de Licenciatura**

**Presentado por:**

**GISEL ALEJANDRA PÉREZ RAMÍREZ**

**La Paz - Bolivia**

**2023**

## **DEDICATORIA**

A Dios Padre que es el pilar fundamental en mi vida.

A mi familia, por su apoyo, comprensión y amor incondicional.

## **AGRADECIMIENTOS**

Primero agradecer a Dios por guiarme en cada etapa de mi vida y por darme la fuerza que necesito para salir vencedora de cualquier batalla que la vida me presente.

A mis padres Orlando Pérez Vera e Ivana Ramírez Chirinos por enseñarme a nunca rendirme y siempre luchar por mis sueños.

A la Lic. Mónica Soriano por guiarme y orientarme durante el desarrollo de la presente Tesis.

A la Empresa Laboratorios Farmacéuticos LAFAR S.A. por proporcionarme valiosa información para la elaboración de la presente Tesis.

A mis hermanos, familiares y amigos que son un apoyo esencial día a día.

## **RESUMEN**

La presente investigación refiere a la importancia de la capacitación dentro del área comercial de la empresa Laboratorios Farmacéuticos LAFAR S.A., debido a que la captación de clientes se realiza por medio del área mencionada ya que permitirá que los servicios ofrecidos sean óptimos a mediano y largo plazo.

En este contexto, las investigaciones sobre los clientes en el área farmacéutica presentan un incremento en la competitividad debido a la situación pasada por la que atravesó la población mundial, teniendo como prioridad el cuidado de la salud, en específico el aumento de las defensas. Principalmente en un entorno en el cual las personas presentan enfermedades de base y otras afecciones que padecen los clientes potenciales.

Por tal motivo, el cliente se encuentra en la búsqueda constante de nuevas experiencias, servicios y ofertas orientadas a su salud, es por ello que los servicios que se ofrecen en LAFAR S.A. debe ser cubierta con la atención adecuada de profesionales expertos en su campo los cuales brindaran orientación y consejos a los clientes.

Frente a dicho escenario, la presente investigación se considera factible debido a que permite el logro del objetivo planteado: “Sistema de Capacitación para el Área Comercial de la Mediana Empresa Farmacéutica” Laboratorios Farmacéuticos LAFAR S.A.; permitiendo así el fortalecimiento y crecimiento de la misma.

## **PALABRAS CLAVE**

**Sistema.** - Refiere a la unión de partes o componentes los cuales son conectados en una forma organizada; afirma también que las partes son afectadas debido a la estancia en el sistema. Sistema se denomina también a un conjunto de elementos estructurados y organizados, relacionados de manera directa o indirectamente para el logro de un mismo objetivo. Cabe destacar que cada parte puede actuar de manera independiente, pero de haber un cambio o falla en una de las partes todo el sistema se verá afectado.

**Capacitación.** - La capacitación dentro de una empresa debe ser abierta, es un proceso, ya que se debe detectar las necesidades de capacitación mediante la interacción dinámica de sus componentes, así también, es participativo, por cuanto establece la intervención de actores involucrados en el planteamiento de acciones específicas y en la toma de las decisiones correspondientes. Finalmente es flexible, por la capacidad que tiene de adaptarse a las situaciones que vayan surgiendo en el tiempo, así como de aceptar cambios sin modificar su estructura básica.

**Área Comercial.** - El área comercial dentro de una empresa está encargada de vender, promocionar y posicionar productos en el mercado ya que su principal función parte desde la atención y análisis de post venta, buscando estrategias para posicionar una marca, fidelizar clientes y alcanzar mejor participación.

En el área comercial convergen otras áreas, como; marketing, publicidad, ventas, relaciones públicas, atención al cliente y post ventas. Cada una, con funciones que buscan no dejar espacio para la insatisfacción del cliente, sino más bien, mejorar la percepción que este tiene con la marca y el producto. Es por ello que para que el funcionamiento del área comercial sea óptimo se debe brindar la capacitación adecuada al personal encargado del área.

**Laboratorios Farmacéuticos LAFAR.** - LAFAR S.A. es una empresa dedicada a la fabricación de productos químico farmacéutico de excelente calidad, bajo estándares

internacionales de manufactura con el objetivo de contribuir a la salud y el bienestar integral de las personas; así también está encargado de proveer al Gremio Médico y a los Pacientes con productos de atributos excepcionales, por medio de políticas de estricto control de calidad y de permanente innovación. Así mismo, se mantienen actualizados en las tendencias del mercado, con el fin de colocar los precios más competitivos para el consumidor.



## ÍNDICE

<b>CAPITULO I.....</b>	<b>1</b>
<b>ASPECTOS GENERALES.....</b>	<b>1</b>
<b>1.1. JUSTIFICACIÓN .....</b>	<b>1</b>
1.1.1. Justificación teórica.....	1
1.1.2. Justificación práctica.....	1
<b>1.2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....</b>	<b>1</b>
1.2.1. Formulación del problema .....	1
<b>1.3. FORMULACIÓN DE LA HIPÓTESIS.....</b>	<b>2</b>
1.3.1. Formulación de la hipótesis: .....	4
1.3.2. Identificación de variables: .....	4
<b>1.4. OBJETIVO DE LA INVESTIGACIÓN .....</b>	<b>5</b>
<b>CAPÍTULO II .....</b>	<b>6</b>
<b>MARCO TEÓRICO .....</b>	<b>6</b>
<b>2.1. SISTEMA DE CAPACITACIÓN.....</b>	<b>6</b>
2.1.1. Necesidad de establecer un Sistema de capacitación.....	6
2.1.2. Concepto de sistema.....	7
2.1.3. Concepto de capacitación.....	7
2.1.4. Concepto de Recursos Humanos.....	8
2.1.5. Objetivos de un Sistema de Capacitación .....	10



2.1.6.	Características de un sistema capacitación .....	10
2.1.7.	Ventajas del sistema de capacitación .....	11
2.1.8.	Elementos de un sistema de capacitación .....	12
2.1.9.	Contenido de un sistema de capacitación.....	13
2.1.10.	Proceso de un sistema de capacitación.....	14
<b>2.2.</b>	<b>SISTEMA OPERATIVO DE ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL.....</b>	<b>20</b>
2.2.1.	Concepto .....	21
2.2.2.	Subsistemas y funciones .....	21
2.2.3.	Subsistema de desarrollo.....	22
2.2.4.	Objetivo de la capacitación productiva.....	23
2.2.5.	Principios .....	23
2.2.6.	Responsabilidad .....	23
<b>2.3.</b>	<b>OBJETIVOS DE VENTAS.....</b>	<b>24</b>
2.3.1.	Concepto de objetivo.....	24
2.3.2.	Concepto de venta.....	24
2.3.3.	Definición de objetivos de ventas .....	25
2.3.4.	Características de los objetivos de ventas:.....	25
2.3.5.	Tipos de objetivos de ventas .....	26
2.3.6.	Proceso de ventas .....	27
2.3.7.	Estrategias de ventas .....	28
<b>2.4.</b>	<b>LABORATORIOS FARMACEUTICOS LAFAR S.A. ....</b>	<b>29</b>
2.4.1.	Breve Reseña Histórica Empresarial.....	29



2.4.2.	Identidad de la empresa:.....	30
2.4.3.	Estructura organizacional.....	32
<b>CAPÍTULO III.....</b>		<b>33</b>
<b>MARCO PRÁCTICO.....</b>		<b>33</b>
<b>3.1.</b>	<b>DEFINICIÓN DEL NIVEL DE LA INVESTIGACIÓN .....</b>	<b>33</b>
<b>3.2.</b>	<b>DEFINICIÓN DE METODOS DE INVESTIGACIÓN.....</b>	<b>33</b>
<b>3.3.</b>	<b>UNIVERSO O POBLACIÓN DE ESTUDIO Y SUJETOS DE LA INVESTIGACIÓN.....</b>	<b>33</b>
3.3.1.	Universo o población .....	33
3.3.2.	Sujetos de la investigación.....	35
<b>3.4.</b>	<b>SELECCIÓN DE TÉCNICAS DE RECOPIACIÓN DE INFORMACIÓN</b>	<b>37</b>
3.4.1.	La entrevista.....	37
3.4.2.	El cuestionario.....	37
3.4.3.	La recopilación documental.....	38
3.4.4.	La matriz de recopilación de información .....	39
<b>CAPÍTULO IV .....</b>		<b>40</b>
<b>RECOPIACIÓN, PROCESAMIENTO E INTERPRETACIÓN DE LA INFORMACIÓN.....</b>		<b>40</b>
<b>4.1.</b>	<b>Resultados de la entrevista .....</b>	<b>40</b>



4.1.1.	Descripción General.....	40
4.1.2.	Desarrollo de la entrevista según la unidad de medida:.....	40
<b>4.2.</b>	<b>Resultados de la encuesta .....</b>	<b>42</b>
4.2.1.	Preguntas del cuestionario.....	44
<b>4.3.</b>	<b>Recopilación documental: .....</b>	<b>54</b>
<b>4.4.</b>	<b>DOCIMACIA DE HIPÓTESIS .....</b>	<b>54</b>
<b>4.5.</b>	<b>CONCLUSIONES DEL MARCO PRÁCTICO.....</b>	<b>56</b>
<b>CAPITULO V .....</b>		<b>58</b>
<b>PROPUESTA .....</b>		<b>58</b>
<b>5.1.</b>	<b>OBJETIVO DE LA PROPUESTA.....</b>	<b>58</b>
<b>5.2.</b>	<b>DESCRIPCIÓN DE LA PROPUESTA .....</b>	<b>60</b>
<b>5.3.</b>	<b>PROCESO DEL SISTEMA DE CAPACITACIÓN .....</b>	<b>63</b>
5.3.1.	Diagnóstico de necesidades.....	64
5.3.2.	Diseño del sistema de capacitación .....	67
5.3.3.	Ejecución del sistema de capacitación.....	80
5.3.4.	Evaluación del sistema de capacitación.....	81
5.3.5.	Resultados Esperados .....	83
5.3.6.	Capacitaciones Anuales y Regulares .....	83
<b>5.4.</b>	<b>Conclusiones .....</b>	<b>88</b>



<b>BIBLIOGRAFÍA Y ANEXOS .....</b>	<b>89</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA.....</b>	<b>89</b>
<b>ANEXOS .....</b>	<b>91</b>



## INDICE DE TABLAS

<b>TABLA 1:</b> DIAGNÓSTICO DE NECESIDADES.....	16
<b>TABLA 2.</b> DETALLE DEL CENSO DE LA EMPRESA.....	34
<b>TABLA 3.</b> DESCRIPCIÓN DEL PUESTO DE TRABAJO .....	35
<b>TABLA 4:</b> DESCRIPCIÓN DE RESULTADOS .....	44
<b>TABLA 5:</b> DESCRIPCIÓN DE RESULTADO .....	45
<b>TABLA 6:</b> DESCRIPCIÓN DE RESULTADOS:.....	46
<b>TABLA 7:</b> DESCRIPCIÓN DE RESULTADOS:.....	47
<b>TABLA 8:</b> DESCRIPCIÓN DE RESULTADOS:.....	48
<b>TABLA 9:</b> DESCRIPCIÓN DE RESULTADOS .....	49
<b>TABLA 10:</b> DESCRIPCIÓN DE RESULTADOS .....	50
<b>TABLA 11:</b> DESCRIPCIÓN DE RESULTADOS .....	51
<b>TABLA 12:</b> DESCRIPCIÓN DE RESULTADOS .....	52
<b>TABLA 13:</b> DESCRIPCIÓN DE RESULTADOS .....	53
<b>TABLA 14:</b> ÁREA COMERCIAL REPORTE DE VENTAS COMPARATIVA .....	54
<b>TABLA 15:</b> VALOR CRÍTICO.....	55



## INDICE DE GRAFICOS

<b>GRÁFICO 1:</b> ¿CUÁL ES EL CARGO QUE OCUPA EN LA EMPRESA?	42
<b>GRÁFICO 2:</b> TIEMPO QUE TRABAJA EN LA EMPRESA	43
<b>GRÁFICO 3:</b> CAPACITACIÓN	44
<b>GRÁFICO 4:</b> CAPACITACIÓN CONSTANTE	45
<b>GRÁFICO 5:</b> NECESIDADES LABORALES	46
<b>GRÁFICO 6:</b> CAPACITACIÓN CONSTANTE	47
<b>GRÁFICO 7:</b> MOTIVACIÓN LABORAL	48
<b>GRÁFICO 8:</b> CAPACITACIÓN EN PRÁCTICA	49
<b>GRÁFICO 9:</b> PROGRAMA DE CAPACITACIÓN	50
<b>GRÁFICO 10:</b> CAPACITACIÓN DE LA EMPRESA	51
<b>GRÁFICO 11:</b> DESEMPEÑO LABORAL	52
<b>GRÁFICO 12:</b> HORARIOS LABORALES	53

## INDICE DE ILUSTRACION

<b>ILUSTRACIÓN 1:</b> VALOR PROPORCIONAL	56
--	----

## INDICE DE FIGURAS

<b>FIGURA 1:</b> ESQUEMA DEL SISTEMA DE CAPACITACIÓN	62
<b>FIGURA 2:</b> COMUNICADO DE CAPACITACIÓN EN VENTAS	69
<b>FIGURA 3:</b> CAPACITACIONES ANUALES Y REGULARES	84



## INDICE DE CUADROS

<b>CUADRO 1:</b> RESUMEN DEL SISTEMA DE CAPACITACIÓN	61
<b>CUADRO 2:</b> REPORTE COMPARATIVO DE VENTAS	68
<b>CUADRO 3:</b> COMPETENCIAS REQUERIDAS DEL GERENTE DE MARKETING	70
<b>CUADRO 4:</b> COMPETENCIAS REQUERIDAS DEL JEFE DE COMERCIALIZACIÓN	70
<b>CUADRO 5:</b> COMPETENCIAS REQUERIDAS DEL JEFE COMERCIAL REGIONAL	70
<b>CUADRO 6:</b> COMPETENCIAS REQUERIDAS DEL ADMINISTRADOR REGIONAL	71
<b>CUADRO 7:</b> COMPETENCIAS REQUERIDAS DEL ENCARGADO DE ALMACÉN	71
<b>CUADRO 8:</b> COMPETENCIAS REQUERIDAS DEL AUXILIARES DE ALMACÉN	72
<b>CUADRO 9:</b> COMPETENCIAS REQUERIDAS DEL ENCARGADO DE FACTURACIÓN	72
<b>CUADRO 10:</b> COMPETENCIAS REQUERIDAS DEL ENCARGADO FARMACÉUTICO	72
<b>CUADRO 11:</b> COMPETENCIAS REQUERIDAS DEL PROMOTOR DE VENTAS Y COBRANZAS	73
<b>CUADRO 12:</b> COMPETENCIAS REQUERIDAS DEL SUPERVISOR REGIONAL DE VISITA MÉDICA	73
<b>CUADRO 13:</b> COMPETENCIAS REQUERIDAS DEL VISITADOR MÉDICO	73
<b>CUADRO 14:</b> CURSO DE EXCEL	74
<b>CUADRO 15:</b> CURSO DE ESTRATEGIA DE VENTAS	75
<b>CUADRO 16:</b> CURSO DE COMUNICACIÓN EFECTIVA	75



<b>CUADRO 17:</b> CURSO DE LIDERAZGO	76
<b>CUADRO 18:</b> CURSO DE TRABAJO EN EQUIPO	77
<b>CUADRO 19:</b> CURSO DE FARMACOLOGÍA	78
<b>CUADRO 20:</b> CURSO DE ORATORIA	78
<b>CUADRO 21:</b> COSTO TOTAL DE LA PROPUESTA	79
<b>CUADRO 22:</b> CAPACITACIÓN EN LA INDUCCIÓN	84
<b>CUADRO 23:</b> ENTRENAMIENTO EN LOS PRIMEROS MESES DE INGRESO A LA EMPRESA	85
<b>CUADRO 24:</b> CAPACITACIÓN CONTINUA	86
<b>CUADRO 25:</b> DESARROLLO PERSONAL	87



## INTRODUCCIÓN

La capacitación empresarial es una de las inversiones más importantes de toda organización, esto se debe al valor económico que representan las habilidades profesionales del capital humano. La adquisición de nuevas destrezas y conocimientos potencia al personal para un mejor desenvolvimiento y un mayor alcance de los objetivos empresariales.

La presente investigación pretende ayudar a la empresa privada Laboratorios Farmacéuticos LAFAR S.A. a cumplir con sus objetivos de ventas. Gracias al estudio de campo se dio a conocer que una de las causas por las que la empresa no logró cumplir con sus objetivos es la falta de un Sistema de Capacitación en el área comercial. La propuesta sugiere la implementación de un Sistema de Capacitación que permitirá basarse en las necesidades del personal y en los objetivos estratégicos que tiene la empresa.

El sistema busca la mejora continua de la empresa y la agilización del proceso. El sistema de capacitación se compone de los siguientes pasos: Diagnóstico de necesidades, Diseño del sistema de capacitación, Implementación del sistema de capacitación y finalmente la Evaluación y control del sistema de capacitación. De esta manera, el sistema de capacitación será un gran aporte para la empresa, logrando un mayor nivel de desempeño laboral y facilitará el alcance de los objetivos de ventas.



## CAPITULO I

### ASPECTOS GENERALES

#### 1.1. JUSTIFICACIÓN

##### 1.1.1. Justificación teórica

La presente investigación se realiza con el propósito de aportar al conocimiento existente sobre las causas y consecuencias que afectan a la mediana empresa “Laboratorios Farmacéuticos Lafar S.A.” en el logro de sus objetivos de ventas.

##### 1.1.2. Justificación práctica

Esta investigación se realiza debido a la necesidad existente de mejorar el nivel de ventas a través de un sistema de capacitación en el área comercial, lo cual permitirá resolver el problema de la industria farmacéutica.

#### 1.2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Se pretende abordar una de las problemáticas actuales de la empresa Laboratorios Farmacéuticos Lafar S.A., el cual consiste en:

##### 1.2.1. Formulación del problema

**La mediana empresa privada Laboratorios Farmacéuticos Lafar S.A. dedicada a la producción y comercialización de productos farmacéuticos del Macrodistrito de Cotahuma no logró su objetivo de ventas durante las gestiones 2019, 2020 y 2021.**



### 1.3. FORMULACIÓN DE LA HIPÓTESIS

Una vez identificado el actual problema por el que está atravesando la empresa “Laboratorios Farmacéuticos Lafar S.A.” se ha logrado establecer potenciales causas por las cuales no logró su objetivo de ventas, mencionando las siguientes:

- Falta de un sistema de control y gestión de ventas.

El control y gestión de ventas es una herramienta muy importante para toda empresa que se dedica a vender productos o servicios, sobre todo en la parte final de un proceso de ventas. Un sistema efectivo permite que la empresa pueda realizar un monitoreo de sus ventas, conocer los mejores movimientos y estrategias más importantes utilizadas por la organización en una determinada gestión.

De esta manera se analizará y aprovechará la información relevante sobre los clientes y las ventas; ya que gracias al sistema se obtiene información precisa sobre como es el escenario en el que la empresa se encuentra referente a su mercado objetivo, todo esto expresado en datos y números exactos para una mejora continua.

- Falta de un plan estratégico de marketing.

El plan estratégico de marketing se encuentra estrechamente relacionado con el departamento de ventas, puesto que se realiza un documento con alta importancia elaborado por el equipo de marketing; en dicho documento son definidas las acciones que se realizarán para el cumplimiento de los objetivos de ventas. Asimismo, se adecuará a las necesidades de una organización, incluyendo de manera explícita el análisis de la situación actual, pronósticos, objetivos de marketing y ventas, ventaja competitiva, estrategias, mercado objetivo, implementación y evaluación de resultados.

Es por tales motivos que una empresa debe contar con el plan de marketing adecuado, para el logro de sus objetivos en un determinado tiempo.



- Falta de un sistema de gestión de suministro.

La gestión de suministro refiere a la recopilación de datos, finanzas y flujo de bienes de un producto desde la entrega de la materia prima hasta la obtención del producto final; en otras palabras, se puede definir como el proceso por el que pasan los productos, desde la llegada de la materia prima, la industrialización, producción, hasta la entrega de bienes o servicios.

En tiempos presentes de incertidumbre la cadena de suministro debe lograr adecuarse a cualquier entorno para prosperar y sobrevivir para dar cumplimiento con las expectativas de una empresa; es por esta razón primordial que una empresa cuente con un sistema para el manejo de todo el flujo de producción y así, potenciar la experiencia del cliente, rentabilidad, calidad y entrega del bien o servicio.

- Falta de una cadena de valor.

La cadena de valor es una herramienta que permite identificar la ventaja competitiva que tiene una organización ya que analiza actividades como la logística, operaciones, marketing y ventas, servicio de post venta, infraestructura, recursos humanos, desarrollo tecnológico, etc., es por tal motivo que toda empresa debe contar con una cadena de valor.

Dicha cadena está constituida por aspectos fundamentales de una empresa que la diferencian de las demás, cabe destacar que no son actividades separadas sino que son parte del conjunto de actividades independientes que se relacionan para conformar la cadena de valor. Así también es una herramienta que constituye una parte muy importante en el proceso de ventas debido a su contribución en el incremento de ganancias lo cual conlleva al aumento del margen de ventas.

- Falta de un sistema de capacitación en el área comercial

El capital humano es considerado el recurso más valioso que tienen las empresas para su desarrollo y crecimiento constante, ya que el proceso de capacitación busca motivar, ampliar conocimientos, desarrollar habilidades y actitudes para que los empleados estén



preparados para enfrentar cualquier desafío que se presente. Siendo así que la capacitación constante es lo que mantiene a los empleados actualizados, logrando mayor competitividad, productividad y beneficio en un determinado negocio.

Por ello, el área comercial impacta positivamente en el logro de objetivos impulsando la fuerza de ventas, consiguiendo incrementar las ganancias y obteniendo mayor satisfacción laboral; de esta manera el éxito de un negocio se ve reflejado en el crecimiento de sus recursos humanos. Por tal motivo es necesario que los empleados cuenten con una adecuada capacitación para la mejora continua de los puestos de trabajo.

Por todas las causas anteriormente expuestas se llega a un consenso con la empresa, donde la causa más relevante que impide dar cumplimiento a los objetivos de ventas, es la ausencia de un sistema de capacitación en el área comercial, por consiguiente, se formuló la siguiente hipótesis:

### **1.3.1. Formulación de la hipótesis:**

**La falta de un sistema de capacitación es una de las causas por lo que la mediana empresa privada Laboratorios Farmacéuticos LAFAR S.A. dedicada a la producción y comercialización de productos farmacéuticos del Macrodistrito de Cotahuma no logró su objetivo de ventas durante las gestiones 2019, 2020 y 2021.**

### **1.3.2. Identificación de variables:**

#### **1.3.2.1. Variable independiente:**

- La falta de un sistema de capacitación en el área comercial.

#### **1.3.2.2. Variable dependiente:**

- No se lograron los objetivos de ventas durante las gestiones 2019, 2020 y 2021.



### 1.3.2.3. Variable moderante:

- La mediana empresa privada Laboratorios Farmacéuticos Lafar S.A. dedicada a la producción y comercialización de productos farmacéuticos del Macrodistrito de Cotahuma.

## 1.4. OBJETIVO DE LA INVESTIGACIÓN

El objetivo de la presente investigación es contribuir a que la empresa “Laboratorios Farmacéuticos LAFAR S.A.” logre sus objetivos de ventas.



## CAPÍTULO II

### MARCO TEÓRICO

#### 2.1. SISTEMA DE CAPACITACIÓN

El sistema de capacitación hace referencia a la combinación de elementos o partes perfectamente planificados y organizados para el desarrollo de acciones educativas, que están en constante interacción y así mismo busca perfeccionar las habilidades y conocimientos de los miembros de la empresa.

##### 2.1.1. Necesidad de establecer un Sistema de capacitación

El enfoque en el sistema de capacitación permite reunir y analizar información sobre la empresa debido a que se apoya en herramientas cuantitativas y cualitativas; ya que se ocupa del todo, tanto de las partes relevantes como del contexto donde tiene lugar el fenómeno.

Así también, dicho sistema es de enfoque futurista ya que se ocupa de la proyección de eventos, situaciones y procesos en desarrollo; sobre todo está orientado a la solución de problemas, iniciando por el punto en el que es necesario aprender la complejidad antes de decidir la acción.

Es por ello que su enfoque resulta ser idóneo debido a que permite considerar elementos importantes, identificar y establecer las conexiones o nexos entre ellos, todo ello sin desenfocarse de la meta y objetivo para la optimización de recursos; finalmente facilita el control y evaluación del proceso el cual da lugar a la toma de decisiones y la retroalimentación para un perfeccionamiento continuo.



### 2.1.2. Concepto de sistema

De acuerdo a Van Gigch (2000), un sistema refiere a la unión de partes o componentes los cuales son conectados en una forma organizada; afirma también que las partes son afectadas debido a la estancia en el sistema y se ven afectados si los tienen en abandono.

De la misma forma Russell (2000), afirma que “un sistema es más que la suma de sus partes. Las partes propias de un sistema pueden representar otros sistemas y cada sistema puede por sí mismo ser parte de otro mayor”.

Según la Real Académica Española (2022), un sistema es conjunto de reglas o principios sobre una materia racionalmente enlazados entre sí, de la misma forma se denomina como conjunto de cosas relacionadas ordenadamente contribuyendo a un determinado objetivo.

Es por ello que de acuerdo a los conceptos anteriores se concluye que, un sistema es el conjunto de elementos estructurados y organizados, relacionados de manera directa o indirecta para el logro de un mismo objetivo. Cabe destacar que cada parte puede actuar de manera independiente, pero de haber un cambio o falla en una de las partes todo el sistema se verá afectado.

### 2.1.3. Concepto de capacitación

De acuerdo Chiavenato (2011), define la capacitación como el proceso educativo de corto plazo, aplicado de manera sistemática y organizada, por medio del cual las personas adquieren conocimientos, desarrollan habilidades y competencias en función de objetivos definidos.

Así también, la capacitación hace referencia al desarrollo del personal a través de actividades didácticas o de enseñanza dedicada a la formación y preparación de los recursos humanos, estos normalmente son llevados a cabo en un periodo de corto plazo. Es por eso que la capacitación es el mecanismo utilizado por las empresas para que los empleados puedan adquirir o mejorar habilidades, aptitudes, conocimientos, etc., con el fin de generar un beneficio para la empresa.



### 2.1.3.1. Beneficios de la capacitación

Invertir en una capacitación para el personal conlleva a una serie de beneficios para la organización y su desarrollo, como ser:

- Incrementar la motivación del personal.
- Mejorar la comunicación y el clima laboral.
- Mayor nivel de cumplimiento de los objetivos.
- Crear una ventaja competitiva.
- Aumentar la calidad del trabajo.
- Buena imagen de la empresa.
- Reforzar las habilidades individuales y grupales.

### 2.1.4. Concepto de Recursos Humanos

Según Bayo y Merino (2022), las personas que cumplen sus funciones dentro de una empresa son uno de los activos más importantes de esta, así como uno de los factores determinantes en su progreso. Por otro lado, también menciona que las cualidades, actitudes y comportamiento de los empleados, en conjunto con estos tres factores, desempeñan un rol muy importante en la determinación del éxito.

Así también Chiavenato (2011), menciona que los individuos que colaboran en las organizaciones se los denomina Recursos Humanos; sin embargo, a Recursos Humanos se les califica también como capital humano o intelectual, siempre y cuando las empresas las consideren de gran valor, en pocas palabras, según el nivel de importancia que la organización les dé a sus colaboradores, así mismo les define o les nombra.

De acuerdo a lo anterior mencionado se conceptualiza que Recursos Humanos hace referencia al conjunto de personas que trabajan en una organización, los cuales son el principal activo de una empresa, ya que conforman un conjunto de conocimientos, experiencias, motivaciones, conocimientos, habilidades, capacidades, competencias y



técnicas que poseen y pueden aportar a una organización para garantizar el funcionamiento de las diversas áreas de la empresa.

#### 2.1.4.1. Importancia de los recursos humanos

Según Dessler & Varela (2011) menciona algunos motivos por los cuales la administración de personal debe ser importante para los gerentes :

- Evitar las contrataciones de personas equivocadas para un puesto.
- Tener una gran rotación del personal.
- Perder el tiempo en entrevistas inútiles.
- Evitar que los empleados consideren que sus sueldos son injustos y desiguales, en comparación con los de otras personas en la organización.
- Procurar que la falta de capacitación no afecte la eficacia y se cometan desiguales, en comparación con los de otras personas en la organización.
- Procurar que la falta de capacitación no afecte la eficacia y se cometan injusticias laborales, entre otras.

Por otro lado, este mismo autor menciona que "hoy las compañías deben ser mejores, más rápidas y más competitivas tan solo para poder sobrevivir y requieren de empleados comprometidos para poder lograr esa competitividad", razón por la cual es tan importante tener un buen manejo de los recursos humanos.

Según Chiavenato (2011), la administración de recursos humanos produce impactos profundos en las personas y las organizaciones, ya que la manera de tratar a las personas, buscarlas en el mercado, integrarlas y orientarlas, hacerlas trabajar, desarrollarlas, recompensarlas o monitorearlas y controlarlas en otras palabras, administrarlas en la organización, es un aspecto fundamental en la competitividad organizacional.

Es por ello que a través de los conceptos recopilados se afirma que los recursos humanos cumplen un rol muy importante en la empresa ya que gracias a las personas que lo



conforman ayudan al logro de los objetivos organizacionales, de esta manera aportar competitividad a través de eficiencia y eficacia de los colaboradores.

### **2.1.5. Objetivos de un Sistema de Capacitación**

Los principales objetivos en que se enfoca un Sistema de Capacitación, son los siguientes:

- Organizar y enfocar todos los esfuerzos, que en materia de aprendizaje hace la organización en beneficio de sus recursos humanos, con el fin de orientar las acciones y recursos, hacia la satisfacción de necesidades específicas.
- Mantener permanentemente actualizados a los ejecutivos y empleados de la Empresa u Organización frente a los cambios científicos y tecnológicos que se generen.
- Desarrollar un mecanismo educativo y de capacitación que responda a las necesidades y características de la empresa.
- Aumentar los índices de calificación del capital humano, con el propósito de incrementar los niveles de productividad y de bienestar social.
- Lograr cambios comportamentales con el propósito de mejorar las relaciones interpersonales entre todos los miembros de la organización.
- Dotar a la empresa de recursos humanos altamente calificados en términos de conocimientos, habilidades y actitudes para un adecuado desempeño de su trabajo.
- Ayudar al alcance de la Misión, Visión, Valores y Objetivos de la organización
- Desarrolla un sentimiento de responsabilidad hacia la organización a través de una mayor competitividad y conocimientos apropiados.
- Conseguir el perfeccionamiento de los ejecutivos y empleados, de los líderes y colaboradores, para el desempeño de sus puestos actuales y futuros.

### **2.1.6. Características de un sistema capacitación**

Para que la capacitación de cumplimiento a los objetivos mencionados anteriormente, debe presentar las siguientes características:



- **Medible:** Una capacitación debe de medirse según cantidad y calidad, es decir la cantidad de horas en que se realiza y la efectividad del mismo.
- **Resultados:** Una vez terminada la capacitación se debe notar los resultados reflejados en un mediano plazo.
- **Participativa:** Para que una capacitación funcione es necesaria la participación de los capacitados, ya que debe existir interacción entre el encargado de capacitar y los capacitados, de esta manera poder resolver dudas, hacer comentarios, etc.
- **Teoría y práctica:** Para que una capacitación sea efectiva debe ser conformado por una parte teórica y una práctica. En la primera se dota de conceptos, teoría y detalle de lo que se va enseñar, a diferencia de la segunda en donde se pretende poner en práctica todo lo aprendido.
- **Variedad:** Debe tener diferentes métodos de enseñanza para que no se vuelva aburrida y los empleados puedan disfrutar de ellas.
- **Diseño previo:** La capacitación debe tener una secuencia ordenada de pasos a seguir para su desarrollo efectivo.

### 2.1.7. Ventajas del sistema de capacitación

Con el objeto de señalar algunas de las ventajas que tiene un Sistema Integral de Capacitación para el Personal, se mencionan las principales:

- Es abierto, en tanto influye y es influido por el proceso de Capacitación, mediante la interacción dinámica de sus componentes.
- Es participativo, por cuanto establece la intervención de actores involucrados en el planteamiento de acciones específicas y en la toma de las decisiones correspondientes; por ejemplo: la Comisión Mixta de Capacitación, la de escalafón, la de higiene y seguridad, la de revisión del reglamento interior de trabajo, la del reparto de utilidades, otras formas de organización para la mejora continua, etc.



- Es flexible, por la capacidad que tiene de adaptarse a las situaciones que vayan surgiendo en el tiempo, así como de aceptar cambios sin modificar su estructura básica.
- Es interdisciplinario, en virtud de que la capacitación es vista desde distintos ángulos y con distintos enfoques, por especialistas en las áreas funcionales del sistema.
- Es normativo, ya que los compromisos de los actores involucrados, establecen las líneas generales de acción.
- Es económico, en tanto racionaliza la utilización de los recursos que se destinan a la capacitación, con objeto de evitar la costosa repetición de esfuerzos y lograr así mayor eficiencia al nivel de la Empresa.
- Es totalizador, porque concibe a la capacitación como un todo, y porque tiende a que las acciones en torno al fenómeno, adquieran unidad de criterios y enfoques.
- Es autoregurable, en virtud de que las desviaciones se retroalimentan como información, hasta lograr los objetivos deseados mediante los correctivos necesarios

#### **2.1.8. Elementos de un sistema de capacitación**

El sistema de capacitación debe contar con los siguientes elementos para un adecuado desarrollo:

- Entradas o Insumos: son todos los materiales e información que alimentan el funcionamiento del sistema.
- Mecanismos de Conversión o Proceso: se genera el cambio de los insumos, para la organización e implementación del sistema.
- Salidas o Productos: Son los beneficios que se pondrán a disposición de los distintos usuarios.
- Retroalimentación: Es la verificación en cada una de las etapas si se cumplió o no con los propósitos de éstas.



### 2.1.9. Contenido de un sistema de capacitación

De acuerdo a Idalberto Chiavenato, la “Administración de recursos humanos”, menciona que el contenido puede incluir 4 formas de cambio de la conducta:

#### 1. Transmisión de información:

El contenido que se pretende transmitir es muy importante para un sistema de capacitación, se refiere a toda la información y conjunto de conocimientos con los que cuenta el capacitador necesario durante el proceso de capacitación. Normalmente, la información es general como ser datos de la empresa, las actividades que debe realizar en su puesto de trabajo, naturaleza de la empresa, información respecto a los productos o servicios que ofrece, sus clientes, manual de funciones, políticas, reglas y reglamentos, etc. Cabe destacar que también puede incluir nuevos conocimientos.

#### 2. Desarrollo de habilidades:

Consiste la mejora de conocimientos, destrezas, actitudes, habilidades, que tienen una relación directa con el desempeño del puesto de trabajo. Se enfoca en capacitar sobre todo las tareas y funciones que se realizan.

#### 3. Desarrollo o modificación de actitudes:

Busca cambiar actitudes negativas de los empleados que no favorecen a la empresa, aumentando la motivación y desarrollando actitudes favorables para la empresa. Puede involucrar la adquisición de nuevos hábitos y actitudes, sobre todo en relación con los clientes o técnicas de ventas.

#### 4. Desarrollo de conceptos:

La capacitación puede estar dirigida a elevar la capacidad de abstracción y la concepción de ideas y filosofías, sea para facilitar la aplicación de conceptos en la



práctica de la administración, sea para elevar el nivel de generalización para desarrollar gerentes que puedan pensar en términos globales y amplios.

### 2.1.10. Proceso de un sistema de capacitación

De acuerdo a Reza (2006), para que el desarrollo de un sistema de capacitación sea adecuada debe estar compuesta por 4 subsistemas, mencionadas a continuación:

#### 1) Planeación y Evaluación

Esta etapa se tiene como función principal recolectar, analizar y canalizar la información a través de herramientas, para proponer un camino a seguir, fijando prioridades y objetivos. Asimismo, se encarga de vigilar, supervisar, evaluar y dar seguimiento a todos los proyectos que se lleven a cabo.

Dentro del primer subsistema se encuentra:

##### ➤ **Análisis situacional.**

Esta es la parte inicial de la capacitación, en donde se examina a la empresa respecto a sus objetivos, metas, recursos humanos, estructura organizacional, funciones, clientes, etc. Busca encontrar las necesidades, debilidades y problemas específicos que desea mejorar y así garantizar el éxito en la formación de los empleados.

##### ➤ **Diagnóstico de necesidades.**

Encontrar cuales son las necesidades de la empresa, es lo que ayuda a identificar la verdadera problemática por la que atraviesa. Con la detección de las necesidades se planifica la capacitación, prioriza las áreas que necesitan más atención, conoce las debilidades y conocimiento de sus empleados para reforzarlo. De esta manera, la organización cuenta con información y datos precisos de cada puesto de trabajo, que permitirá una capacitación más precisa y enfocada.



El diagnóstico de necesidades proporciona la información mínima necesaria para tomar decisiones precisas que ahorren tiempo, dinero y esfuerzo. El diagnóstico facilitará la presupuestación, proporcionará indicadores no sólo para la planeación sino para la evaluación.

Si partimos del supuesto de que una necesidad es una carencia que un organismo o sistema tienen para desempeñarse correctamente, entonces una necesidad de capacitación será una carencia o falta de conocimientos, habilidades, aptitudes y actitudes para que un individuo se desempeñe correctamente en su puesto de trabajo.

Derivado de lo anterior, podrían alcanzarse algunos otros objetivos tales como:

- a) Contar con información cuantitativa y cualitativa de las necesidades de capacitación, adiestramiento y desarrollo, del personal de la Organización, clasificada por puesto, área de adscripción y por región.
- b) Determinar las prioridades de capacitación del personal, con el propósito de facilitar la programación anual de los cursos/eventos detectados.
- c) Determinar los programas de capacitación, las estrategias de aprendizaje, los puestos de trabajo y las competencias y capacidades centrales.
- d) Estructurar un inventario inicial de habilidades del personal de la Empresa.
- e) Detectar los objetivos, contenidos temáticos, recursos necesarios, etc. requeridos por cada curso/evento a impartir.
- f) Observar cuáles son necesidades de capacitación, cuáles de adiestramiento y cuáles de desarrollo. Las dimensiones de Diagnóstico Organizacional son múltiples.

Existen diagnósticos Organizaciones para toda la empresa y por unidad administrativa, los cuales son de clima motivacional, calidad total, alineamiento a algún proceso, certificación, necesidades específicas de la empresa, un área o del trabajador, auditorías administrativas e incluso contables, revisiones de pares, etc., siendo que estas se clasifican



en necesidades urgentes, a corto y a largo plazo, de conocimientos, de habilidades y de actitudes.

De la misma forma existe confusión entre los modelos de diagnóstico con las herramientas o instrumentos que son utilizadas en el proceso como ser: el cuestionario, los diagramas o las gráficas, técnicas como los grupos de trabajo, tormenta de ideas, entrevista, etc.

Sin embargo, en los últimos tiempos se dirigen los esfuerzos del DNC hacia el puesto de trabajo, la calificación de méritos o la resolución de problemas y la llaman con base en el puesto, con base en el desempeño o con base en problemas, respectivamente.

**Tabla 1:** Diagnóstico de Necesidades

<b>Métodos de Diagnóstico de Necesidades</b>	
<b>MÉTODO REACTIVO</b>	Es una vista inicial, un estudio superficial, se observan algunos síntomas y detección de problemas a satisfacer, sin conocer las sus características. Sin costo y rápido de aplicar para obtener la información inmediata, sencillo de procesar, con alto índice de riesgo para la toma de decisiones.
<b>MÉTODO DE FRECUENCIAS</b>	Un sondeo más profundo, basado en situaciones y casos especiales, se observan algunos signos, no deja de ser un diagnóstico superficial, aunque mucho más preciso que el anterior, capta información más detallada. Su costo es mínimo, es rápido de aplicar, sencillo de procesar, con mediano índice de riesgo para la toma de decisiones.



MÉTODO COMPARATIVO	La información que se obtiene es bastante precisa, se observan los síndromes de las necesidades reales de capacitación. Se determinan con detalle las carencias que es necesario satisfacer. Su costo es elevado. es lento en su aplicación, su procesamiento es difícil y con alto índice de certeza en la toma de decisiones.
--------------------	---

**Fuente:** Elaboración en base al libro “*Nuevo diagnóstico de necesidades de capacitación y aprendizaje en las organizaciones*”, (2006).

## 2) Diseño y Producción de Materiales

El diseño y producción de materiales se encarga de recibir información fundamental de cada proyecto y desarrolla las actividades de referidas a diseño, es decir, básicamente se encarga de materializar las ideas y proporcionar los elementos infraestructurales que permitan llevar un proyecto a la práctica.

En dicha etapa, es donde se planificará las actividades que se realizarán en cuanto a la Capacitación de acuerdo a las características y necesidades mencionadas anteriormente, así mismo se detalla el presupuesto y la inversión para poder organizar la capacitación.

De la misma forma es denominado como un documento que contiene las acciones específicas de entrenamiento y formación organizados por áreas, ocupación; en el cual detalla las actividades que se implementaran en el proceso. En cambio, los programas de capacitación son los métodos de entrenamiento, orientado a las actividades, técnicas y recursos que se aplicarán.



### **Objetivos:**

- Fomentar al desarrollo y mejora de las habilidades de los empleados.
- Entrenar al personal para que puedan resolver de manera satisfactoria sus funciones.
- Integrar a los trabajadores en el proceso de la empresa.
- Satisfacer las necesidades de capacitación en los puestos de trabajo, sin descuidar la secuencia y organización.

### **Características:**

Para una correcta elaboración de un programa de capacitación, este debe ser específico de acuerdo a:

- Contenido: Son los temas desarrollados durante el proceso, actividades, técnicas, etc.
- Técnicas: Es el Método de enseñanza y maneras para adquirir las habilidades.
- Cronograma: Organizar las actividades por fecha y horas.
- Público: Son las personas a las que va destinada la capacitación.
- Recursos humanos: Son los encargados de capacitar.
- Recursos materiales: Presupuesto e infraestructura.

### **3) Promoción y Ejecución**

Se encarga de implementar los proyectos en el sistema y desarrollando; al igual que las funciones de promoción con respecto al inicio, el desarrollo y mantenimiento de cada proyecto proporcionando sistemáticamente retroalimentación acerca del avance de cada proyecto. De esta manera, proceder a la realización del proceso de formación de su personal, en la cual la práctica de los proyectos de capacitación, la empresa se encarga de la correcta ejecución de las actividades.



#### 4) Administración y Control

La función principal de la administración y control es de encargarse de vigilancia y proporcionar el apoyo necesario para el desarrollo de un proyecto tanto en el ámbito económico como en la de gestión administrativa; una vez aplicados los programas de capacitación se debe realizar un seguimiento del proceso técnico para permitir a la organización obtener información certera del cumplimiento de objetivos siendo así que se debe de medir los resultados del aprendizaje y comprobar la efectividad de la enseñanza, coordinación y calidad de los eventos.

Los aspectos tomados en cuenta son el avance de las acciones de capacitación, la verificación, la actualización y el perfeccionamiento de las actividades laborales, a la par de contribuir al logro de objetivos y metas de la empresa para conocer la efectividad de la capacitación y perfeccionar el plan de acuerdo a los datos obtenidos.

Finalmente, cada uno de los subsistemas obedece a la naturaleza de cada proyecto que se lleve a cabo ya que cada parte cumple una función específica y en la proporción que el mismo le demande; cuando la información del entorno indica la necesidad de desarrollar un proyecto o de reorientar uno ya en marcha el mecanismo del sistema inicia su funcionamiento de la siguiente manera:

- La información del entorno alimenta al sistema a través del Subsistema de Planeación y Evaluación, éste se encarga de analizar la demanda (latente o manifiesta) y de plantear los objetivos y metodología a seguir, adecuándola al mecanismo de funcionamiento interno del sistema. De acuerdo a la viabilidad y naturaleza del proyecto, canaliza sus primeras acciones a través del contacto que mantiene con los demás subsistemas ya que básicamente se pretende proporcionar información al Subsistema de Diseño y Producción para que éste genere la infraestructura de apoyo técnico necesaria; ejemplo de esto son los materiales de apoyo, los documentos específicos, la elaboración de audiovisuales, acetatos,



presentaciones, etc. En este subsistema se sitúa el diagnóstico de necesidades de capacitación, contenido medular de este libro.

Este a su vez, mantiene una estrecha relación con el Subsistema de Administración y Control, el cual proporcionará el apoyo requerido para el desarrollo de sus funciones y simultáneamente sea el enlace con el Subsistema de Promoción y Ejecución, el cual será responsable de implementar las acciones específicas de los proyectos, tanto en lo que se refiere a la ejecución del mismo, como a las labores previas de promoción cuando así se requiera, manteniendo un estrecho contacto con el macrosistema de la Empresa.

- Otra de las importantes funciones que desarrollará consistentemente este Subsistema, será la de realimentar al Subsistema de Planeación y Evaluación, mecanismo que permitirá realizar sus funciones de evaluación y seguimiento respecto a la ejecución de cada proyecto para así tomar las decisiones que resulten pertinentes en la adecuación, corrección y reorientación del desarrollo del proyecto en función de sus metas específicas y las del sistema en general.

Finalmente, gracias a la implementación de un sistema de capacitación se optimiza el aprovechamiento de los recursos con los que se cuenta para la capacitación. El enfoque sistémico organiza a todos los elementos que participan en el proceso de la capacitación. Es un enfoque sobresaliente y demostrado en su efectividad.

## **2.2. SISTEMA OPERATIVO DE ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL**

Según el libro las 7 Is de la gestión de personal (2003), menciona que la constante renovación es tan imprescindible como la que viene realizando de manera tecnológica. Lo primordial para que una técnica sea utilizada debe de conseguir resultados alcanzados y así, sea capaz de saber elegir, saber valorar y lograr comprometer a todo el personal de esta forma generar un bienestar colectivo y logrando que el trabajo se transformen un medio de realización. Todo este acápite, busca ante todo ser un instrumento didáctico en



virtud de lo cual la metodología utilizada para todo el desarrollo del SOAP es el mismo; vale decir, se expresa osadamente un concepto; se definen objetivos, principios, responsabilidades y se describen los procesos para concluir en los procedimientos. A continuación, se procede a desarrollar el Sistema Operativo de Administración de Personal.

### **2.2.1. Concepto**

El Sistema Operativo de Administración de Personal (SOAP) como tal, emerge de los Sistemas de Programación de Operaciones, Organización Administrativa, Presupuestos y Administración de Bienes y Servicios. El SOAP en sí, es un conjunto de conceptos, principios o políticas, procesos y procedimientos que tienen como propósito contribuir a que las organizaciones cuenten con funcionarios con capacidad para lograr objetivos integradores, buscando maximizar el uso de recursos escasos, para satisfacer las necesidades de los diferentes demandantes.

### **2.2.2. Subsistemas y funciones**

El Sistema Operativo de Administración de Personal es un sistema que está formado por subsistemas, los cuales cada uno cumple una función diferente los cuales son:

- 1) Subsistema de Dotación: Su función es Cuantificación de la Demanda de Personal, Programación Operativa Anual Individual, Valoración y Remuneración de Puestos, Reclutamiento, Selección, Integración o Socialización
- 2) Subsistema de Adecuación del Personal: Su función es Evaluación de la Eficiencia y Movilidad
- 3) Subsistema de Desarrollo del Personal: Su función es Capacitación Productiva/ Formación
- 4) Subsistema de Preservación del Personal: Su función es Motivación



5) Subsistema de Control: Su función es Información, Control Interno Subsistema Normativo y Reglamento Interno o Estatuto

### 2.2.3. Subsistema de desarrollo

Todos los subsistemas cumplen un rol importante para el SOAP, pero el más importante para la presente tesis será el subsistema de Desarrollo debido a que se enfoca en la capacitación como parte del SOAP y satisface las necesidades de perfeccionamiento integral de los funcionarios de acuerdo a las exigencias de la organización. El objeto de este subsistema, es lograr una contribución efectiva de los funcionarios públicos a la institución.

La función que cumple es la capacitación productiva, la adquisición de nuevos conocimientos y destrezas entraña mayor poder siempre y cuando estos puedan ser transferidos a la realidad y en consecuencia generen valor agregado. La denominación de esta función, Capacitación Productiva, está centrado en lo señalado precedentemente y por ende cualquier inversión que individual o institucionalmente sea realizada en este rubro, debe estar precedida de un objetivo y un resultado verificable que se desee alcanzar. Asimismo, constituye una seria deficiencia utilizar a la capacitación como un mecanismo para suplir insuficiencias emergentes de un proceso de selección deficitario o en su defecto pensar que es una tarea que debe ser dejada a la iniciativa personal. En todo caso la autorrealización que experimenta un funcionario cuando es objeto de capacitación, cobra verdadera relevancia cuando dichos conocimientos o destrezas son susceptibles de aplicabilidad real.

A su vez, ignorar las tareas de capacitación en un mundo cambiante donde la tecnología sufre la transformación más acelerada de la historia puede representar la obsolescencia organizacional por lo que esta función debe ser celosamente preservada y atendida. La función de Capacitación Productiva/formación consiste en propiciar a corto, mediano y largo plazo la adquisición de conocimientos, destrezas y/o habilidades sociales y valores en concordancia con las necesidades de la organización y del entorno.



#### **2.2.4. Objetivo de la capacitación productiva**

El objetivo de la función de Capacitación Productiva/Formación es lograr que los funcionarios satisfagan las exigencias de la Programación Operativa Anual, evitando la obsolescencia laboral y contribuyendo al potenciamiento de los mismos.

#### **2.2.5. Principios**

Los principios a los que se debe sujetar la Función de son los siguientes:

- a) Todo programa de Capacitación Productiva/Formación, considerará inexcusablemente un diagnóstico de necesidades de desarrollo y tendrá carácter integral.
- b) Los objetivos de la Capacitación Productiva/ Formación deberán ser observables y medibles preservando el equilibrio entre las expectativas personales y organizacionales.
- c) Toda Capacitación Productiva/Formación, antes de su aprobación, deberá explicitar la forma en que los conocimientos, destrezas y/o habilidades sociales y valores serán incorporados de manera concreta al trabajo.
- d) En ningún caso la Capacitación Productiva/ Formación, servirán para suplir deficiencias de selección de personal.
- e) El programa de Capacitación Productiva/ Formación, en cuanto a método, materiales, tiempo, instructores y costo deberá guardar concordancia con los objetivos propuestos y la disponibilidad presupuestaria.
- f) La evaluación de la Capacitación Productiva/Formación se efectuará sobre la aplicación de conocimientos, destrezas, habilidades, actitudes y valores al trabajo expresándose en el logro de los objetivos del puesto.

#### **2.2.6. Responsabilidad**

La responsabilidad por la detección de necesidades de Capacitación Productiva/Formación; por su traducción en términos de resultados de trabajo concretos y por el



control de los mismos, es atribución del inmediato superior en coordinación con la Unidad de Personal. La responsabilidad por el aprovechamiento de la Capacitación Productiva/Formación, es del funcionario.

### **2.3. OBJETIVOS DE VENTAS**

Para tener una definición concreta de lo que significa objetivos de ventas, debemos tener claro significado y características de las palabras objetivo y venta.

#### **2.3.1. Concepto de objetivo**

De acuerdo a Koontz y Weihrich (2012), los objetivos y las metas son los fines que se persiguen por medio de una actividad. Representan no sólo el punto terminal de la planeación, sino que también el fin que se persigue mediante la organización, la integración de personal, la dirección y el control.

Así también según Megginson, Mosley, y Pietro (2005), los objetivos son el resultado final, es decir el punto final que se aspira y el que se busca alcanzar; sin embargo, la organización antes de determinar los objetivos necesita establecer cuál será su misión o propósito ya que la misión organizacional va ligada a la función que se tiene dentro de un sistema social económico.

#### **2.3.2. Concepto de venta**

De acuerdo a la Real Académica Española (2022), define a la venta como "la acción y efecto de vender. Cantidad de cosas que se venden. Contrato en virtud del cual se transfiere a dominio ajeno una cosa propia por el precio pactado"

Así también, la Asociación de Marketing Americana (2022), define a la venta como "un contrato en el que el vendedor se obliga a transmitir una cosa o un derecho al comprador, a cambio de una determinada cantidad de dinero". También incluye en su definición,



que "la venta puede considerarse como un proceso personal o impersonal mediante el cual, el vendedor pretende influir en el comprador"

En concreto, se define que la venta es el intercambio de un bien (producto o servicio) en beneficio de las partes que lo componen (vendedor y comprador).

### **2.3.3. Definición de objetivos de ventas**

Teniendo clara la definición y características de las palabras mencionadas anteriormente, se define a los objetivos de ventas como los resultados específicos deseados dentro del área comercial, los cuales servirán para orientar y motivar toda acción de marketing en un periodo concreto, así como que la principal función busca generar ganancias para la empresa.

Sin embargo, los objetivos de venta son niveles o montos proyectados que se pretende alcanzar en un periodo determinado de tiempo, así lo afirma Chiavenato, por lo cual dichos objetivos son esenciales para el logro de objetivos de una empresa ya que orientan en qué dirección deben dirigirse; además, toma en cuenta diversos factores como la economía del país, la llegada de nuevos competidores, actualizaciones tecnológicas, conocimiento del mercado, etc. Lo que permite que la organización pueda tener objetivos más reales.

### **2.3.4. Características de los objetivos de ventas:**

Una herramienta útil para evaluar, definir y cumplir los objetivos es el método SMART. Creado por el autor George T. Doran (1981); estas siglas en inglés se traducen como "inteligente", ya que de acuerdo con la teoría se debe tener objetivos claros, alcanzados y estratégicos.

Los objetivos SMART son pasos individuales de una estrategia bien pensada destinada a alcanzar metas más amplias, puesto que no se trata solo de llegar a la meta, sino de analizar qué pasos los pasos a seguir para hacerlo.



➤ **Specific (específico):**

La empresa debe tener claro que quiere lograr para crear objetivos específicos. De esta manera se conocerá de inicio a fin el recorrido, garantizando que todos sepan a donde dirigirse.

➤ **Measurable (medible):**

Para saber si se están cumpliendo los objetivos se debe tener referencias cuantitativas que nos proporcionen esa información permitiéndonos así ver el avance del desempeño a largo plazo ya que se identificara las métricas relevantes para cada objetivo.

➤ **Achievable (alcanzable):**

Al momento de plantear un objetivo es importante considerar que resulten realistas de acuerdo a nuestras capacidades y recursos disponibles para darle cumplimiento.

➤ **Relevant (relevante):**

Todo objetivo de ventas debe estar vinculado con los objetivos generales de la empresa teniendo en cuenta que no deben estar fuera del alcance ni tampoco deben ser fáciles debido a que ninguno contribuirá con el rendimiento del equipo de trabajo.

➤ **Time-based (a tiempo/en un marco temporal):**

Es necesario establecer un plazo de tiempo dependiente del tipo de objetivo que se quiere lograr pueden ya que estos pueden ser semanales, mensuales, trimestrales, semestrales, anuales, etc.

### 2.3.5. Tipos de objetivos de ventas

Al momento de definir las estrategias de ventas se debe tener claro los objetivos que se quiere lograr tomando en cuenta los diferentes objetivos de ventas:

➤ **Objetivos de volumen:** El fin es vender la mayor cantidad de productos.



- **Objetivos de rentabilidad:** Busca conseguir un margen alto de ventas, es decir mayores beneficios, no solo recuperar la inversión sino tener ganancia.
- **Objetivos de cuota de mercado:** En este caso la empresa busca ser más visible que su competencia y penetrar mucho más en el mercado, de esta manera conseguir clientes.
- **Objetivos de fidelización:** Está enfocado en los clientes, pretende fidelizar a sus clientes con mejores estrategias de atención al cliente o promociones en sus compras.

### 2.3.6. Proceso de ventas

Un proceso de ventas es un conjunto de actividades que una empresa planifica para incentivar a la compra de un producto o servicio. Por esta razón las ventas necesitan de un proceso para poder implementar las diferentes actividades y así satisfacer las necesidades del consumidor

Según Kotler (2001), uno de los más importantes gurús de negocio del mundo y considerado como el “padre del marketing”. Definió el proceso de ventas en tres fases: preventa, venta, posventa.

#### ➤ **Preventa:**

Esta etapa consta de la prospección y calificación, en donde se hace el análisis y planificación para las próximas etapas. La etapa consta de la exploración del terreno, identificación de potenciales clientes, obtención de información y estrategias para el éxito de la venta.

#### ➤ **Venta:**

Esta fase se divide en 5 partes, que se mencionará a continuación:

1. Pre-acercamiento, es la etapa en donde se busca el momento correcto para acercarse al cliente y crear contacto con él.



2. Acercamiento, este quizás sea el momento más delicado de todo el proceso, es la hora de despertar la atención del consumidor para que entienda tu mensaje. En ventas presenciales es el momento de hacer preguntas, escuchar al cliente e iniciar la presentación de tu producto. En ventas por internet, debemos tomar en cuenta el canal y el lenguaje usados para comunicar el mensaje.
3. Presentación y demostración, una vez conseguida la atención del cliente, es el momento de mostrar el producto. Detallar las características principales, ventajas y beneficios.
4. Superación de objeciones, durante el proceso es común que el cliente ponga obstáculos para el cierre de la compra. Por esto, el vendedor debe de conocer muy bien el producto para responder cualquier consulta o duda.
5. Cierre, es el momento más importante en donde las clientes está dispuesto a comprar el producto y cerrar la venta.

#### ➤ **Postventa**

Es una etapa de mantenimiento en donde el vendedor busca tener conocimiento de la satisfacción de los clientes y también asistirlo en cualquier consulta que tenga el cliente.

#### **2.3.7. Estrategias de ventas**

William Pride (2005), define las estrategias de ventas como las acciones de la organización dirigidas para crear las entradas principales de una empresa, ya que son representadas por los ingresos por ventas por lo cual se afirma que sin un ingreso por ventas los negocios no pueden sobrevivir.

Así mismo, se define que la estrategia de ventas es un plan documentado para conseguir posicionar y vender un producto o servicio, puesto que busca conseguir clientes idóneos para que puedan reconocer los beneficios que aporta en comparación a la competencia. Esto debido a que está compuesto por objetivos claros y direccionados con el área



comercial de la empresa para que una estrategia sea eficaz debe centrarse en las conversaciones con los clientes, la experiencia de compra distintiva, genera valor a los clientes y diferenciarse de la competencia.

Existen 2 tipos básicos de estrategias de venta:

➤ **Directo:**

La estrategia directa se caracteriza por identificar las más importantes características, ventajas y funcionalidades del producto que está ofreciendo, ya que el vendedor tiene comunicación estrecha con el cliente al momento de realizar la venta.

➤ **Indirecto:**

Al igual que las ventas directas tiene como fin la venta del producto, sin embargo, la diferencia está en que esta estrategia se hace de manera más sutil, centrándose en la persona y la necesidad que tiene, la empresa utilizara algún tipo de intermediario para la venta de sus productos. Es así que se entiende como intermediario a un distribuidor o filial a las empresas o personas externas a la empresa que cumplen ciertas funciones en el vínculo comercial adquiriendo los productos para comercializar y contribuir con el objetivo de ventas.

## **2.4. LABORATORIOS FARMACEUTICOS LAFAR S.A.**

### **2.4.1. Breve Reseña Histórica Empresarial**

Laboratorios Farmacéuticos LAFAR S.A. cuenta con 34 años de trayectoria en la industria farmacéutica. En sus inicios la empresa nace como un emprendimiento boliviano constituido como Sociedad de Responsabilidad Limitada en 17 de noviembre de 1988. Los esposos y socios fundadores son, Dr. Jaime Ocampo Montan e Hilda Díaz de Ocampo, empezaron sus actividades industriales con nueve productos y con tan solo ocho personas que conformaban su equipo de trabajo.



Con el pasar de los tiempos la empresa tuvo un crecimiento sostenido y responsable convirtiéndose en poco tiempo en Sociedad Anónima, actualmente cuenta con un equipo de 350 personas que trabajan en el área comercial, administrativa y de producción.

La empresa cuenta con oficinas comerciales en todo el territorio boliviano, además de tener participación extranjera en el Perú. Lafar ha modernizado su planta industrial que está construida en una superficie de 7000 m<sup>2</sup> en la ciudad de El Alto, constituyéndose en una empresa líder de la industria farmacéutica de Bolivia.

Así también de acuerdo a un artículo publicado por Bolivia Emprende (2014), el fundador Jaime Ocampo expresó: “El hecho de apostar a trabajar por la calidad del producto nos ha confrontado a ciertos paradigmas, prejuicios de la gente que el producto boliviano no es bueno, o que un producto barato es de mala calidad. Romper ese paradigma ha costado mucha capacitación, mucho trabajo y también inversión en tecnología de última generación es por ello que no hemos bajado precios por no bajar la calidad del producto”. Por esta razón, Lafar tuvo el gran reto de romper los paradigmas de esta manera obteniendo diferentes certificaciones por la calidad de sus productos la empresa tiene implementado un sistema de gestión de calidad basada en la norma ISO 9001:2015 y asumió el reto de adecuación a las buenas prácticas de manufactura; dichos logros enorgullecieron a los fundadores.

#### **2.4.2. Identidad de la empresa:**

##### **2.4.2.1. Visión:**

Nos unimos al firme propósito de preservar y restablecer la salud de la población.

##### **2.4.2.2. Misión:**

Ser el referente de la industria farmacéutica en Bolivia y más allá de las fronteras.

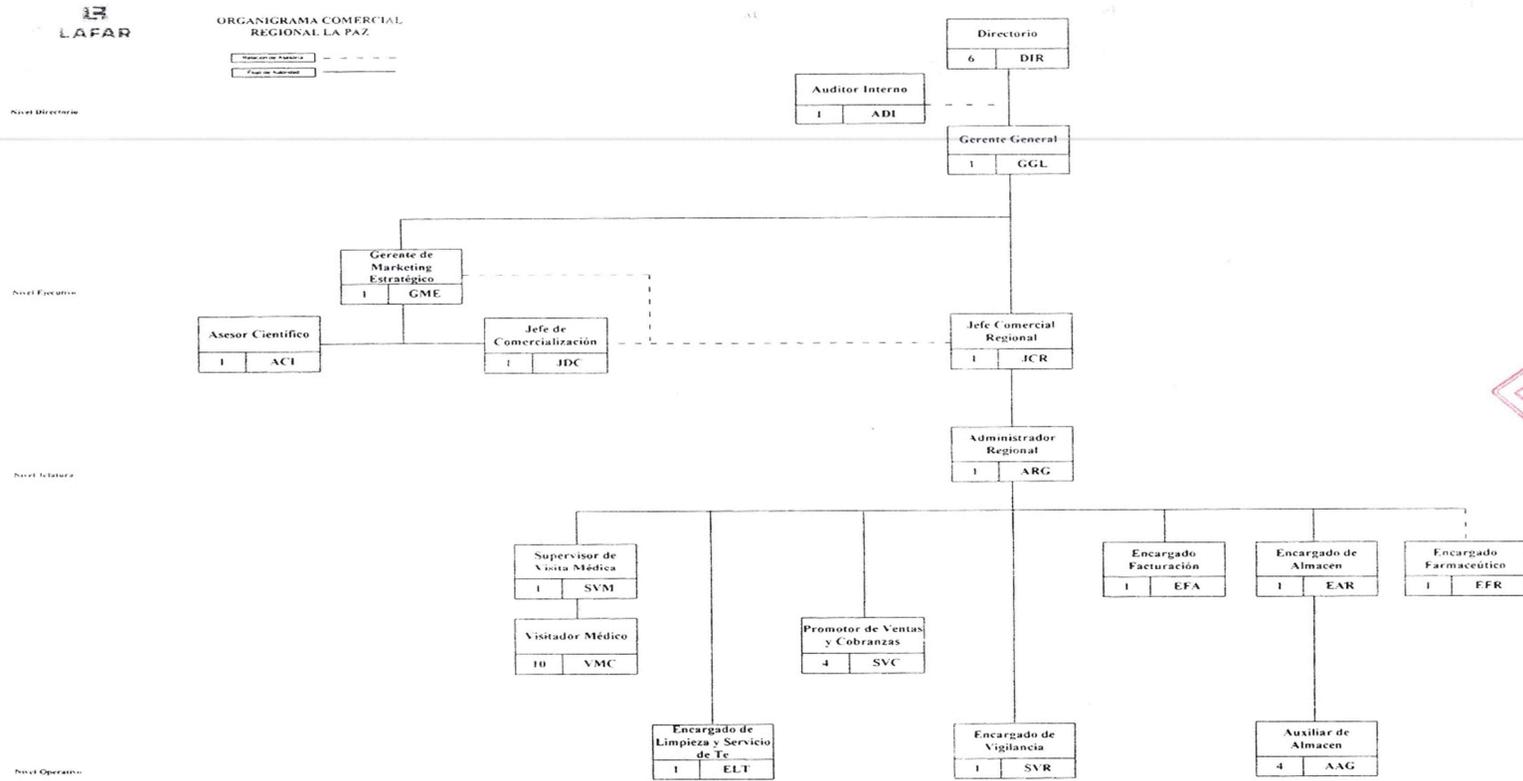


#### 2.4.2.3. Valores:

Empatía, Trabajo en Equipo, Honestidad, Integridad, Compromiso y Austeridad.



### 2.4.3. Estructura organizacional



DOCUMENTO OFICIAL

	NOMBRE	CARGO	FIRMA	FECHA
Elaborado	Lic. Marlon Espinoza	JGH	<i>[Firma]</i>	21-ENE-21
Revisado	Ing. Jaime Orampo D.	G.G.I.	<i>[Firma]</i>	28-ENE-21
Aprobado	Ing. Jaime Orampo D.	G.G.I.	<i>[Firma]</i>	05-FEB-21

Fuente: Laboratorios Farmacéuticos LAFAR S.A., (2022).



## CAPÍTULO III

### MARCO PRÁCTICO

#### 3.1. DEFINICIÓN DEL NIVEL DE LA INVESTIGACIÓN

El nivel de investigación utilizado en la presente tesis es de carácter explicativo debido a que hace referencia a la formulación de una respuesta tentativa que pretende explicar el porqué del problema. Es decir, se establece las causas o razones por las cuales la empresa Laboratorios Farmacéuticos LAFAR S.A. no ha podido cumplir con los objetivos de ventas durante las últimas 3 gestiones.

#### 3.2. DEFINICIÓN DE METODOS DE INVESTIGACIÓN

Los métodos utilizados para el presente trabajo son de análisis y síntesis, los cuales consisten en:

- **Método de Análisis:** Este método descompone las partes de un todo en variables o elementos, estudiándolas por separado y finalmente encontrando la relación que existe entre ellos.
- **Método de Síntesis:** Permite reunir todos los elementos o variables relevantes, de esta manera hacer un resumen para establecer una interpretación o conclusión final.

#### 3.3. UNIVERSO O POBLACIÓN DE ESTUDIO Y SUJETOS DE LA INVESTIGACIÓN

##### 3.3.1. Universo o población

El universo o población se define como el conjunto de personas que comparten determinadas características en común, las cuales tienen las características de ser estudiadas, medidas y cuantificadas pretendiendo inferir resultados o sacar conclusiones.



Es por ello que la población debe ser determinada de manera clara en torno a sus características de contenido, lugar y tiempo, por esto, es importante para una investigación definir adecuadamente la población de estudio en tiempo y espacio.

Las personas que se tomaron en cuenta son hombres o mujeres miembros del área comercial de la mediana empresa privada Laboratorios Farmacéuticos Lafar S.A. del Macrodistrito de Cotahuma. Sin embargo, según los datos que nos proporcionó la empresa el Área Comercial está compuesta por un total de 25 personas, lo cual conlleva a realizar un censo debido a que el total de los sujetos a ser estudiados son de cantidad menor a 30 personas.

#### 3.3.1.1. Censo

El censo es una herramienta de recopilación de información que involucra a toda la población sobre un tema en específico, para poder obtener datos precisos y detallados; como se mencionó anteriormente, debido a que en la presente investigación el total de la población es menor a 30 se determinó utilizar este método para recaudar datos de todo el universo.

**Tabla 2.** Detalle del censo de la empresa

<b>CARGO</b>	<b>CANTIDAD</b>
<b>Gerente de marketing</b>	1
<b>Jefe de comercialización</b>	1
<b>Jefe comercial regional</b>	1
<b>Administrador regional</b>	1
<b>Encargado de almacén</b>	1
<b>Auxiliares de almacén</b>	3
<b>Encargado de facturación</b>	1
<b>Encargado farmacéutico</b>	1
<b>Promotor de ventas y cobranzas</b>	4



<b>Supervisor regional de visita médica</b>	1
<b>Visitador Médico</b>	10
<b>TOTAL</b>	<b>25</b>

Fuente: Elaboración propia, (2023).

De acuerdo a la tabla 2 expuesta anteriormente se detalla a los miembros del área comercial y el número de personas que fueron entrevistadas según su cargo y la cantidad correspondiente.

### 3.3.2. Sujetos de la investigación

Los sujetos de estudio hacen referencia a todas las personas o grupo de personas, las cuales son tomadas en cuenta para el proceso de recolección de información mediante las técnicas de investigación, debido a que son fuentes directas de información útil y cumplen un papel fundamental en el proceso de ventas.

Para el presente trabajo los sujetos de investigación, que proporcionaron información respecto a la variable independiente fueron:

- El total de miembros que conforman el área comercial de la empresa, haciendo referencia a los 25 empleados.

**Tabla 3.** Descripción del puesto de trabajo

<b>CARGO</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>
<b>Gerente de marketing</b>	Se encarga del desarrollo y seguimiento de las estrategias de mercadeo.
<b>Jefe de comercialización</b>	Se encarga de realizar análisis de mercado con la finalidad de detectar tendencias de prescripción y venta.
<b>Jefe comercial regional</b>	Se encarga de las actividades de administrativas, contables y comerciales enfocado al cumplimiento de objetivos.



<b>Administrador regional</b>	Se encarga de coordinar y preparar el depósito de cobranzas diarias. Además del manejo de los gastos y pagos.
<b>Encargado de almacén</b>	Se encarga del control de las buenas prácticas de manufactura, almacenamiento y el control de inventario.
<b>Auxiliares de almacén</b>	Se encarga de la recepción, almacenamiento y entrega de los productos terminados.
<b>Encargado de facturación</b>	Se encarga de procesar, facturar y cobrar los pedidos de los clientes en general.
<b>Encargado farmacéutico</b>	Se encarga de gestionar la documentación necesaria y exigida por el SEDES (servicio departamental de salud) departamental de los productos comercializados.
<b>Promotor de ventas y cobranzas</b>	Se encarga de la venta y cobranza de los productos de la empresa en cadenas de farmacias, clínicas, hospitales y otras instituciones.
<b>Supervisor regional de visita médica</b>	Se encarga de promover, controlar y liderar al equipo promocional para el posicionamiento de los productos de la empresa LAFAR.
<b>Visitador Médico</b>	Se encarga de vender y reforzar los productos de la compañía en la mente de los médicos para su prescripción continua.

**Fuente:** Elaboración propia, (2023).

También se tomó en cuenta a los sujetos de provisión de información para la variable independiente y dependiente los cuales fueron:

- Lic. Marion Espinoza - Gerente de Recursos humanos, la encargada del Talento humano fue una fuente de información para la variable independiente, ya que conoce a profundidad el funcionamiento de la capacitación y todos los documentos utilizados en la empresa.



- Lic. Susan Molina - Gerente de Marketing, es una fuente importante de la variable dependiente, debido a que proporcionó información respecto a los objetivos de ventas y los documentos específicos que demuestran el no cumplimiento de los mismos en las últimas 3 gestiones.

### **3.4. SELECCIÓN DE TÉCNICAS DE RECOPIACIÓN DE INFORMACIÓN**

Las técnicas de recopilación de información fueron instrumentos esenciales para el proceso investigativo ya que de esta manera se buscó conseguir información rápida y objetiva sobre las variables dependiente e independiente. Es así que se utilizarán 2 métodos de recolección, los cuales son: datos primarios que consisten en recolectar experiencia directa, con información específica, precisa y auténtica como ser la entrevista y encuesta. Y finalmente la recolección de datos secundarios los cuales son la recopilación documental que hace referencia a aquellos datos del pasado, normalmente representado en documentos, reportes, memorias o informes de la empresa.

#### **3.4.1. La entrevista**

Esta técnica consiste en obtener información mediante el diálogo entre entrevistador-entrevistado sobre un tema previamente determinado, el cual se caracteriza por ser una conversación que tiene un fin determinado distinto al simple hecho de conversar.

Se entrevistó a la Gerente de Recursos Humanos – Lic. Marion Espinoza, la entrevista fue dirigida al tema de interés, es decir a la variable independiente.

#### **3.4.2. El cuestionario**

Es una técnica en donde permite interrogar al universo o población seleccionada para conseguir información acerca de un tema en particular, ello parte desde lo general, sistemática y ordenada, sobre las variables consideradas en la investigación.



En este caso la encuesta esta dirigida al área comercial, en una serie de 10 preguntas cerradas sobre la variable independiente (sistema de capacitación) donde el personal debe contestar el cuestionario de manera sincera según sea su respuesta.

### **3.4.3. La recopilación documental**

La recopilación documental es un método de datos secundarios que se utilizó para recabar información para la variable dependiente, es decir el “no logro de objetivos de ventas”. La cual se obtuvo de la Gerente de Marketing - Lic. Susan Molina quien proporcionó el reporte de ventas comparativa de las ultimas 3 gestiones (2019, 2020 y 2021).



### 3.4.4. La matriz de recopilación de información

VARIABLES	ELEMENTOS O	INDICADORES O	SUJETOS DE	TECNICA A	DOCUMENTO	SUJETO DE
VARIABLE INDEPENDIENTE	SUBVARIABLES	UNIDAD DE MEDIDA	INVESTIGACIÓN	UTILIZAR	ESPECÍFICO DE CONSULTA	PROVISION DE INFORMACIÓN
<b>SISTEMA DE CAPACITACIÓN</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Detección de las necesidades de capacitación.</li> <li>Programa de capacitación para atender las necesidades.</li> <li>Implementación y realización del programa de capacitación.</li> <li>Evaluación de los resultados.<sup>1</sup></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Nivel de desempeño laboral (Diagnóstico).</li> <li>Horas de entrenamiento y aprendizaje.</li> <li>Cumplimiento de objetivos de capacitación.</li> <li>Productividad laboral.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Personal del área comercial.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Recopilación documental.</li> <li>Entrevista.</li> <li>Encuesta.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Cronograma de capacitación.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Encargada de Recursos humanos.</li> </ul>
<b>VARIABLE DEPENDIENTE</b>						
<b>NO SE LOGRO EL OBJETIVO DE VENTAS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ventas esperadas.</li> <li>Ventas realizadas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Objetivo de venta prevista</li> <li>Objetivo de venta alcanzada</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Gerente de Marketing.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Recopilación documental.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Reporte de ventas comparativa de las ultimas 3 gestiones.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Gerente de Marketing.</li> </ul>



## CAPÍTULO IV

### RECOPIACIÓN, PROCESAMIENTO E INTERPRETACIÓN DE LA INFORMACIÓN

#### 4.1. Resultados de la entrevista

##### 4.1.1. Descripción General.

El análisis del cuestionario que se muestra a continuación, se realizó en instalaciones la oficina regional de la empresa LAFAR S.A. el cual es dirigido en primera instancia a la Lic. Marion Espinoza – Gerente de Recursos Humanos, en fecha 5 de mayo de 2022. Esta a su vez tuvo una duración de 55 minutos mismos que fueron grabadas con expresa autorización de la entrevistada, autorizando también que su nombre pueda ser citado en el trabajo de investigación. La entrevista tuvo el objetivo de recopilar información respecto a las capacitaciones que realiza la empresa. (Anexo 1)

##### 4.1.2. Desarrollo de la entrevista según la unidad de medida:

###### ➤ Nivel de desempeño laboral:

La gerente regional dio a conocer que se realiza un diagnóstico al inicio de cada año el cual tiene como objetivo principal servir de entrada como información para la planificación de la capacitación. Así también, se toma en cuenta falencias suscitadas en la anterior gestión dando solución a las mismas. Del mismo modo internamente en la empresa se considera que la capacitación garantiza la continuidad de las operaciones a través del conocimiento y así estar preparados para realizar alguna función; a pesar de ello no se cumplió con las expectativas que se esperaba y tampoco existe una retroalimentación a nuevos miembros de la empresa, teniendo como resultado un desarrollo deficiente.



➤ **Horas de entrenamiento y aprendizaje:**

Posteriormente, la gerente expresó que la empresa desde la planificación general cuenta con un proceso de capacitación el cual da inicio con la inducción, posterior a ello el entrenamiento, la capacitación continua y finalmente el impacto de la capacitación; todo ello es lo comprende el proceso que la empresa maneja, sin embargo, en la ejecución existe ausencia de personal, siendo así que por dicha razón es que no se llega a realizar la capacitación correctamente. Es por ello que las siguientes 3 etapas son una debilidad en la empresa ya que existe una gran cantidad de reprogramaciones o cancelaciones perjudicando así los resultados mensuales. De la misma forma se evidencia que si bien tienen un proceso de capacitación esta no está desarrollado según competencias, a lo cual el personal de nuevo ingreso tiene el mismo nivel de capacitación lo cual genera molestia entre los trabajadores con mayor antigüedad dentro de la empresa.

➤ **Cumplimiento de objetivos de capacitación:**

La información más destacada dentro de la investigación concierne a que la empresa mide los resultados obtenidos a través de indicadores, siendo la capacitación uno de los principales objetivos estratégicos que obtiene más bajo rendimiento.

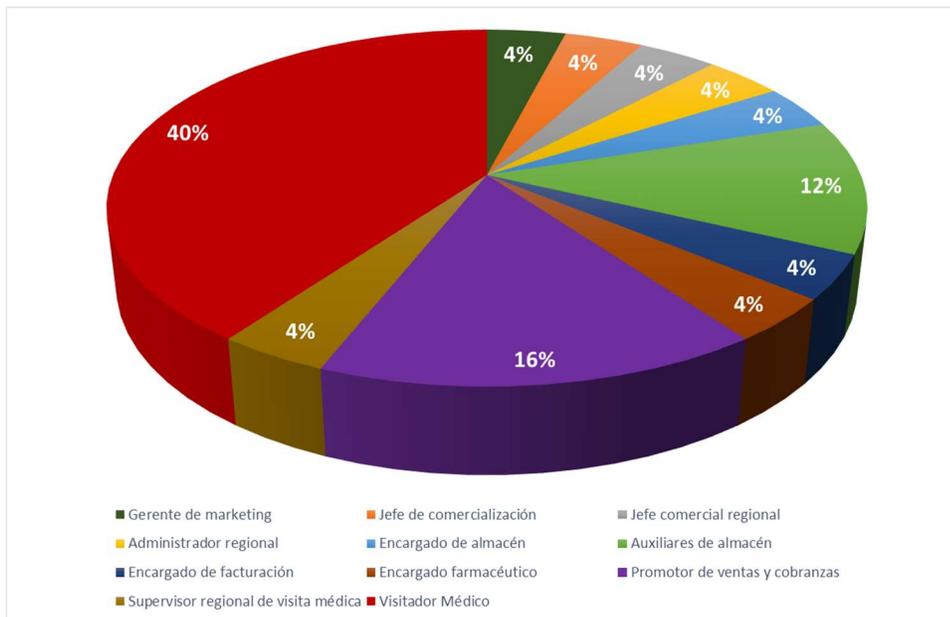
➤ **Productividad laboral:**

Finalmente, se le preguntó sobre el interés que los empleados muestran en la capacitación, lo cual dio a conocer que son pocas las ocasiones en que los empleados se muestran motivados debido a que cuentan con un proceso manual para recopilar los datos sobre los resultados de la capacitación no logran obtener información real sobre el impacto de la capacitación. Además de existir un deficiente clima laboral y alta rotación del personal.

## 4.2. Resultados de la encuesta

### Preguntas Generales (Anexo 2):

**Gráfico 1:** ¿Cuál es el cargo que ocupa en la empresa?

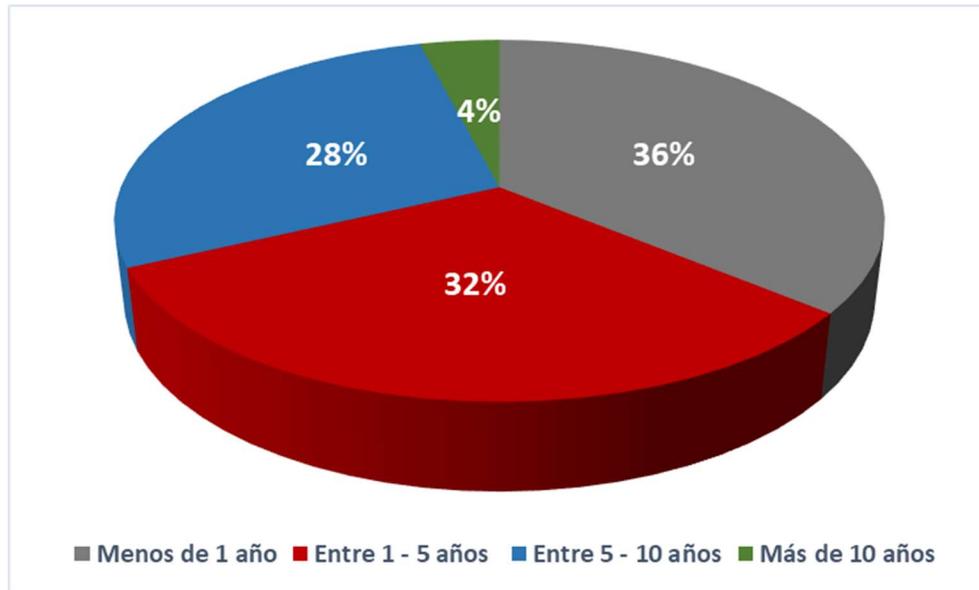


**Fuente:** Elaboración propia – Encuestas, (2023).

### Interpretación:

De acuerdo al gráfico expuesto se determina que el área comercial de la empresa, está conformada por un 40% de visitadores médicos, 16% de promotores de ventas y cobranzas, 12% de auxiliares de almacén, 4% de supervisor regional de visita médica, 4% encargado farmacéutico, 4% encargado de almacén, 4% administrador regional, 4% jefe comercial regional, 4% jefe de comercialización y 4% gerente de marketing.

**Gráfico 2:** Tiempo que trabaja en la empresa



**Fuente:** Elaboración propia – Encuestas, (2023).

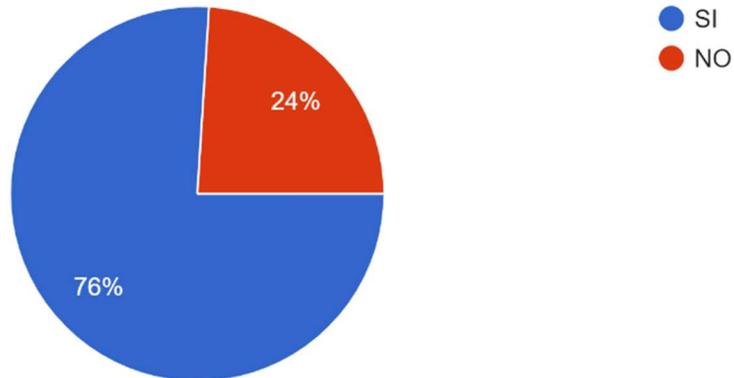
**Interpretación:**

Según la información obtenida de la presente pregunta, los encuestados indicaron que el 36% de los empleados trabaja en la empresa menos de 1 año, el 32% lleva trabajando entre 1 a 5 años, el 28% lleva trabajando en la empresa entre 5 – 10 años y solo el 4% de trabaja más de 10 años en la empresa. Se resaltar que la mayoría de los empleados son nuevos y recién se están incorporando a la organización.

#### 4.2.1. Preguntas del cuestionario

##### 1. ¿Usted recibió capacitación cuando ingresó a la empresa?

**Gráfico 3: Capacitación**



**Tabla 4: Descripción de resultados**

RESPUESTAS	PORCENTAJE	PERSONAL
SI	76%	19
NO	24%	6
TOTAL	100%	25

**Fuente:** Elaboración propia – Encuestas, (2023).

#### **Interpretación:**

En los resultados expuestos se evidencia que la totalidad del personal en el área de comercial es de 25 personas, las cuales representan el 100% de la población. Según los datos mostrados anteriormente sólo el 76% de personal recibió capacitación cuando ingresó a la empresa. Es decir, el 24% de los empleados no recibieron la capacitación adecuada cuando se incorporaron, Cabe destacar que según el proceso que maneja la organización el primer paso es la inducción, en donde se les da toda la información general de la empresa y sus funciones laborales.

2. ¿Considera necesaria la capacitación constante para su puesto de trabajo?

Gráfico 4: Capacitación constante

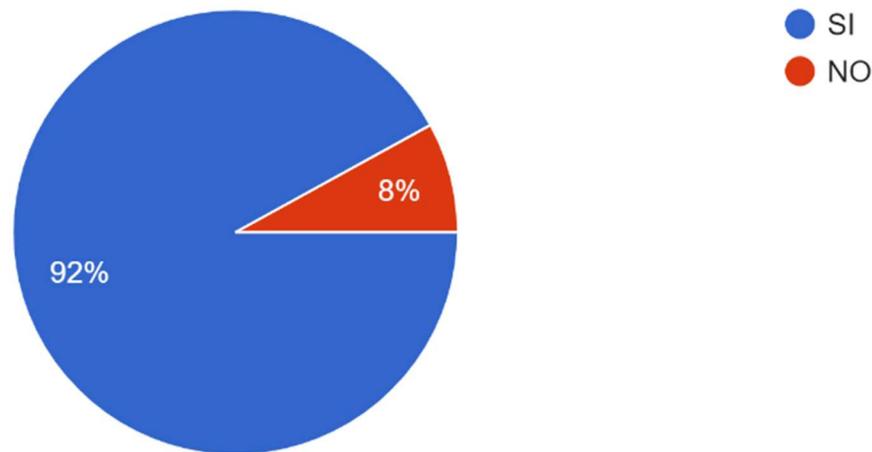


Tabla 5: Descripción de resultado

RESPUESTAS	PORCENTAJE	PERSONAL
SI	92%	23
NO	8%	2
TOTAL	100%	25

Fuente: Elaboración propia – Encuestas, (2023).

**Interpretación:**

El resultado de la pregunta en cuestión evidencia la importancia que tiene la capacitación para el personal. Es por ello que de acuerdo al resultado se afirma que 23 de los 25 empleados del área comercial consideran que es importante tener una capacitación constante en su puesto de trabajo. Es decir que el 92% de los trabajadores del área comercial consideran fundamental el entrenamiento para realizar sus funciones.

3. ¿La capacitación va acorde a sus necesidades laborales?

Gráfico 5: Necesidades laborales

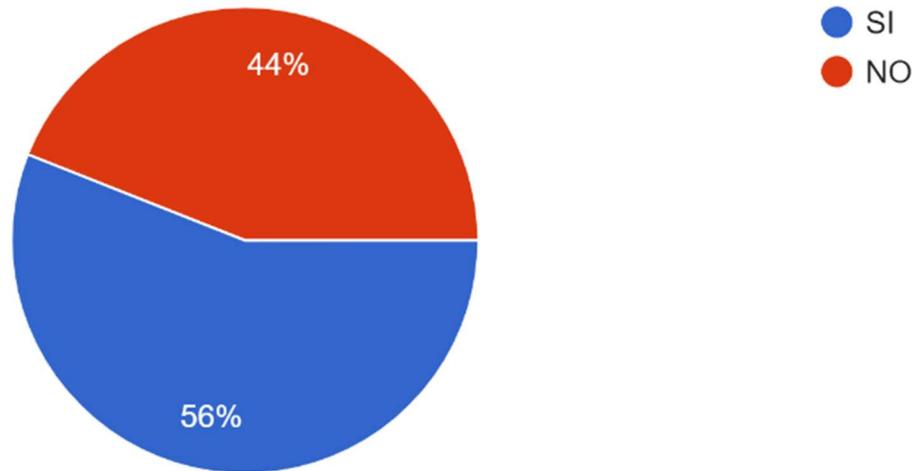


Tabla 6: Descripción de resultados:

RESPUESTAS	PORCENTAJE	PERSONAL
SI	56%	14
NO	44%	11
TOTAL	100%	25

Fuente: Elaboración propia – Encuestas, (2023).

**Interpretación:**

De acuerdo a la tabla y gráficos anteriormente expuestos se determina que el 56% del personal confirma que la capacitación que recibe por parte de la empresa va acorde a sus necesidades laborales. Lo que significa que el 44% confirma que no reciben la capacitación requerida por parte de la empresa de acuerdo a sus necesidades.

4. ¿Cuenta con una capacitación constante?

Gráfico 6: Capacitación constante

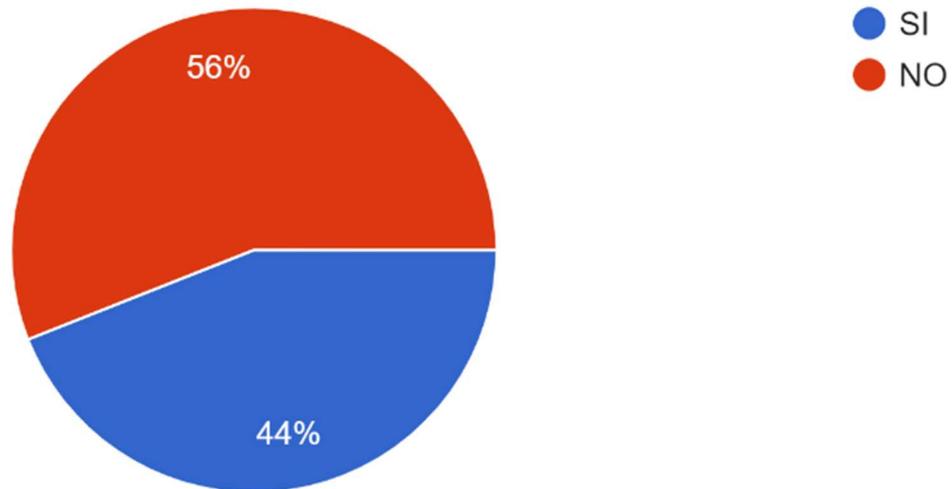


Tabla 7: Descripción de resultados:

RESPUESTAS	PORCENTAJE	PERSONAL
SI	44%	11
NO	56%	14
TOTAL	100%	25

Fuente: Elaboración propia – Encuestas, (2023).

**Interpretación:**

De acuerdo a los resultados, se puede afirmar que el 44% de los empleados consideran cuentan con una capacitación constante. Siendo así, el 56% no cuentan con una capacitación constante por parte de la empresa. Esta pregunta fue tomada en cuenta ya que es muy importante para la variable independiente tener conocimiento de la cantidad de entrenamientos que brinda la empresa.

5. ¿Considera que la capacitación que le brinda la empresa aumenta su motivación laboral?

Gráfico 7: Motivación laboral

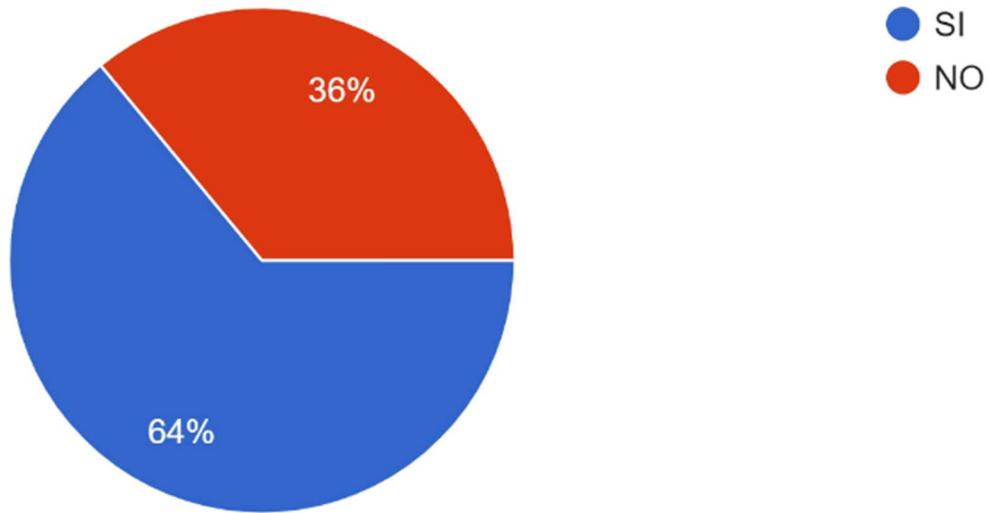


Tabla 8: Descripción de resultados:

RESPUESTAS	PORCENTAJE	PERSONAL
SI	64%	16
NO	36%	9
TOTAL	100%	25

Fuente: Elaboración propia – Encuestas, (2023).

**Interpretación:**

De acuerdo al resultado el 64% de los empleados, es decir 16 de los 25 trabajadores consideran que su motivación laboral aumenta cuando tienen una capacitación. En cambio, el 36% confirma que la capacitación que recibe por la empresa no aumenta su motivación laboral.

6. ¿Pone en práctica lo aprendido en una capacitación?

Gráfico 8: Capacitación en práctica

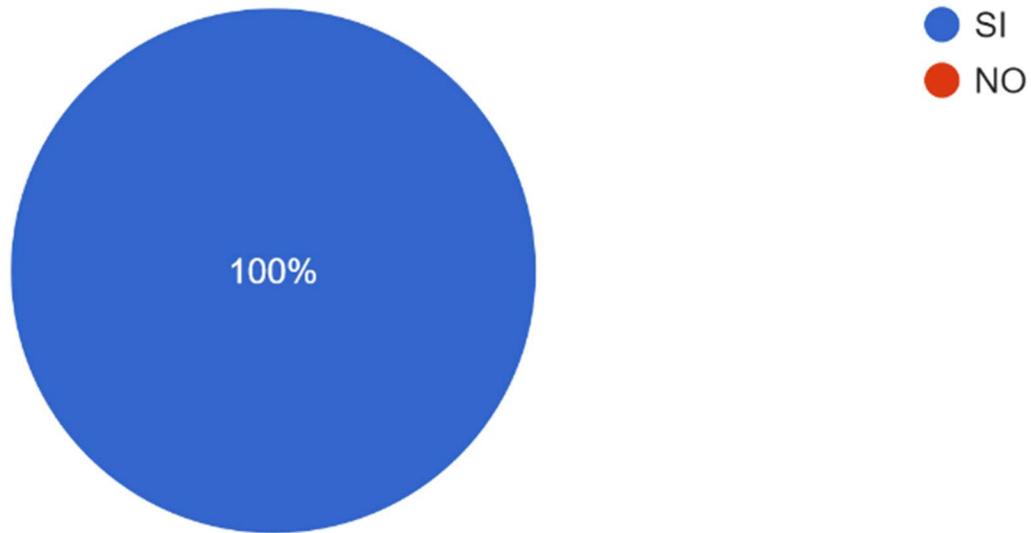


Tabla 9: Descripción de resultados

RESPUESTAS	PORCENTAJE	PERSONAL
SI	100%	25
NO	0%	0
TOTAL	100%	25

Fuente: Elaboración propia – Encuestas, (2023).

**Interpretación:**

El resultado obtenido denota que el 100% de los empleados ponen en práctica todo lo aprendido en las capacitaciones. Demostrándose que es relevante para los empleados todos los conocimientos que aprender en los cursos o entrenamientos que la empresa brinda.

7. ¿Alguna vez participó de un programa de capacitación en la empresa?

Gráfico 9: Programa de capacitación

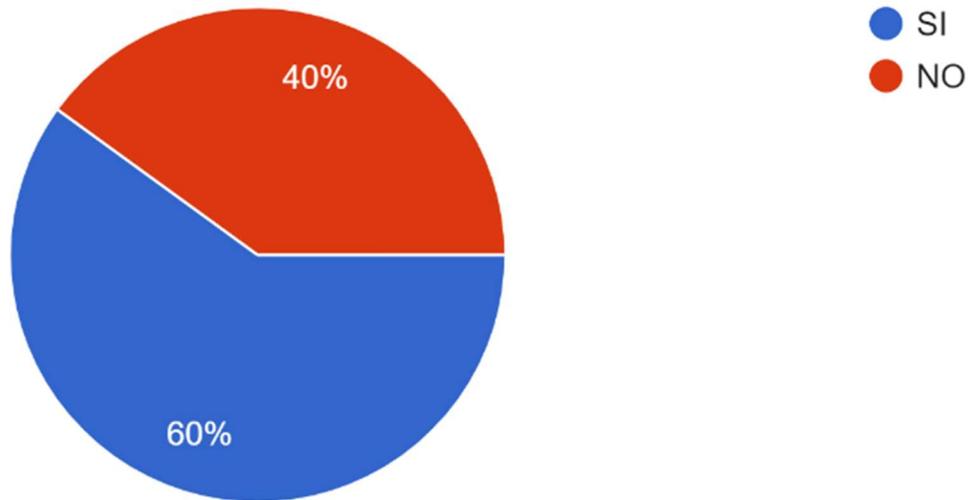


Tabla 10: Descripción de resultados

RESPUESTAS	PORCENTAJE	PERSONAL
SI	60%	15
NO	40%	10
TOTAL	100%	25

Fuente: Elaboración propia – Encuestas, (2023).

**Interpretación:**

Según los datos obtenidos se evidencia que el 60% de los empleados confirma que ha participado de un programa de marketing, sin embargo, el 40% restante, no participo de un programa de capacitación.

8. ¿Considera que la capacitación que recibe por parte de la empresa es suficiente?

Gráfico 10: Capacitación de la empresa

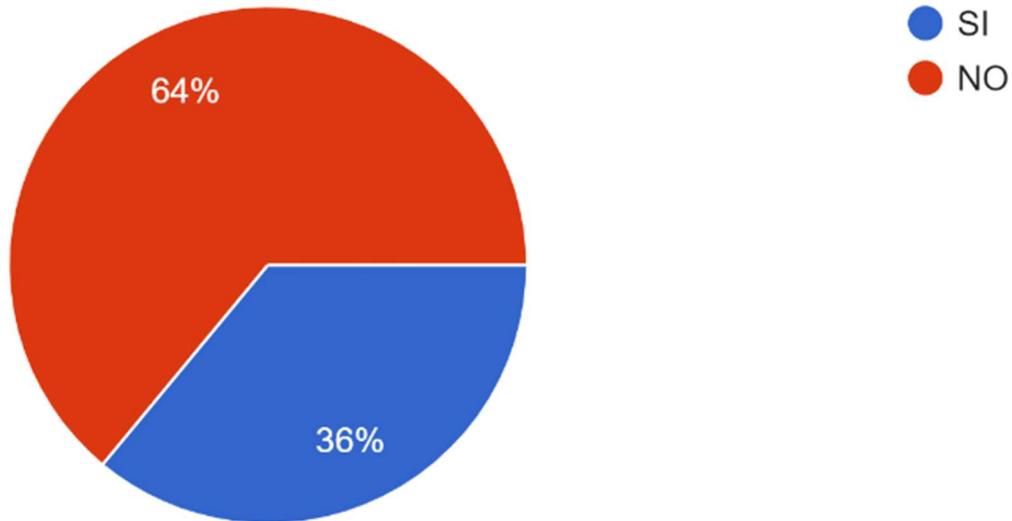


Tabla 11: Descripción de resultados

RESPUESTAS	PORCENTAJE	PERSONAL
SI	64%	16
NO	36%	9
TOTAL	100%	25

Fuente: Elaboración propia – Encuestas, (2023).

**Interpretación:**

El resultado de la presente pregunta es de vital importancia para la variable independiente ya que da a conocer que el 64% de los empleados considera que la capacitación que le brinda la empresa no es suficiente. Afirmando el 40% de los trabajadores que cuenta con suficiente entrenamiento por parte de la empresa.

9. ¿Considera que puede llegar a un nivel más alto de desempeño laboral?

Gráfico 11: Desempeño laboral

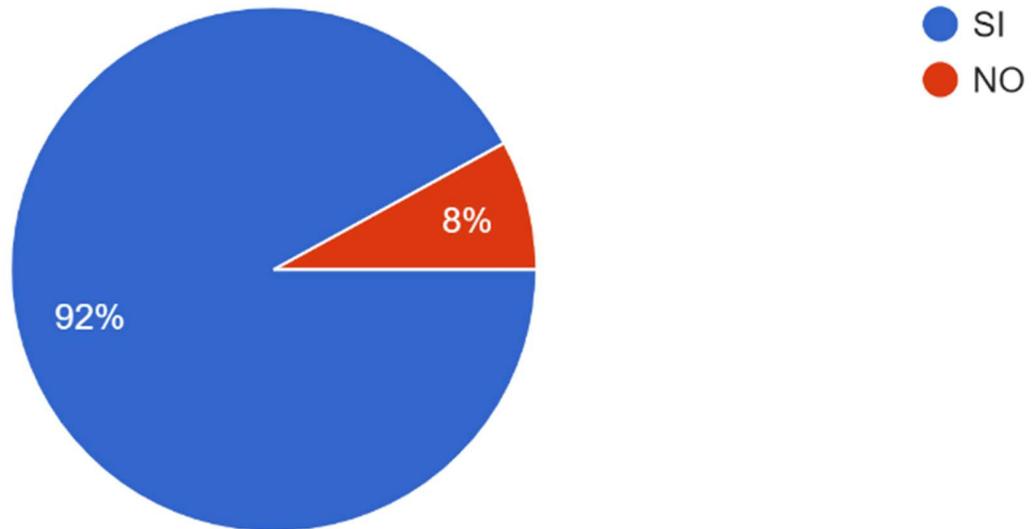


Tabla 12: Descripción de resultados

RESPUESTAS	PORCENTAJE	PERSONAL
SI	92%	23
NO	8%	2
TOTAL	100%	25

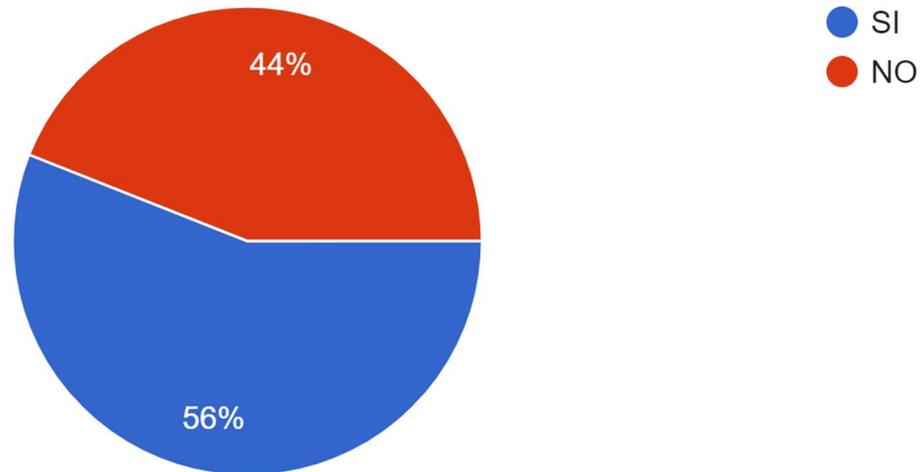
Fuente: Elaboración propia – Encuestas, (2023).

**Interpretación:**

De acuerdo a los resultados, el 92% de los trabajadores respondieron que podrían tener un mayor rendimiento laboral y el 8% afirmaron lo contrario. Una significativa mayoría de los trabajadores consideraron que podrían tener un mejor rendimiento laboral.

**10. ¿Las capacitaciones se ajustan a sus horarios laborales?**

**Gráfico 12:** Horarios laborales



**Tabla 13:** Descripción de resultados

RESPUESTAS	PORCENTAJE	PERSONAL
SI	44%	11
NO	56%	14
TOTAL	100%	25

**Fuente:** Elaboración propia – Encuestas, (2023).

**Interpretación:**

Según la pregunta número 10, el 44% del personal afirma que las capacitaciones se ajustan a sus horarios laborales; en cambio, el 56 % afirma que el entrenamiento no se ajusta sus horarios de trabajo.



### 4.3. Recopilación documental:

**Tabla 14:** Área comercial Reporte de Ventas Comparativa

APERTURA	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEPT	OCT	NOV	DIC	ENE	FEB	MAR	TOTAL
PPTO 19/20	5,722,611	6,801,557	6,642,215	6,649,352	6,461,721	6,267,654	6,023,076	6,003,293	5,696,840	5,681,369	5,637,159	5,934,649	73,521,497
PPTO 20/21	6,121,132	6,389,366	6,479,047	6,398,715	6,264,435	6,022,931	5,904,280	5,869,519	5,449,965	5,380,376	5,592,284	5,944,080	71,816,131
PPTO 21/22	6,693,676	6,800,022	7,095,745	7,117,273	7,003,404	6,337,341	6,430,607	6,155,394	5,881,436	5,805,397	6,085,504	6,285,950	77,691,750
VENTAS 19/20	5,457,846	4,126,476	5,677,340	5,535,424	5,297,850	4,041,709	4,366,765	4,734,828	3,945,411	3,618,968	4,408,496	6,006,290	57,217,403
VENTAS 20/21	4,973,212	5,072,104	5,606,792	6,684,257	7,264,191	5,594,754	4,846,374	4,537,549	5,146,519	5,496,411	5,690,653	5,123,924	66,036,741
VENTAS 21/22	5,755,937	5,827,354	6,775,146	6,344,713	5,270,238	5,213,993	5,795,785	5,847,582	6,278,871	8,701,517	5,358,157	-	67,169,292
Alcance 19/20	95%	61%	85%	83%	82%	64%	73%	79%	69%	64%	78%	101%	78%
Alcance 20/21	81%	79%	87%	104%	116%	93%	82%	77%	94%	102%	102%	86%	92%
Alcance 21/22	86%	86%	95%	89%	75%	82%	90%	95%	107%	150%	88%	#N/D	86%

➤ *La empresa cuenta con una gestión comercial de abril a marzo.*

**Fuente:** Reporte de ventas presupuestadas y realizadas, Laboratorios Farmacéuticos LAFAR S.A., (2022).

De acuerdo a la tabla se evidencia que el presupuesto total de cada año no fue alcanzado ni superado por las ventas realizadas, lo que significa que no pudieron llegar al pronóstico de ventas, ni tener utilidad. Es por ello que de acuerdo al reporte de ventas, el año más crítico fue durante la gestión 2019, y a pesar de una mejora en las siguientes dos gestiones no fue suficiente para cumplir con los objetivos de ventas.

Este reporte de ventas permite afirmar que la variable dependiente “no logró cumplir con sus objetivos de ventas en las últimas 3 gestiones”.

### 4.4. DOCIMACIA DE HIPÓTESIS

La falta de un sistema de capacitación es una de las causas por las cuales la media empresa Laboratorios Farmacéuticos LAFAR S.A. no logró sus objetivos de ventas. Mediante la encuesta que se realizó a todo el personal del área comercial el 65% de los encuestados, es decir 16 de los 25 empleados afirman que la capacitación que reciben por parte de la empresa NO es suficiente. Con un nivel de significación del 5%. (pregunta N°8).



DATOS:

n	25
x	16
$\alpha$	0.05

**PLANTEAMIENTO:**

- Hipótesis Nula ( $H_0$ ):  $P_0 = 0.65$
- Hipótesis Alternativa ( $H_1$ ):  $P_0 > 0.65$

$$P = 16/25 = 0.64$$

**VALOR CRÍTICO:**

**Tabla 15:** Valor crítico

$\alpha$	Cola izquierda	Cola derecha	Bilateral
1%	-2.32670	+2.32670	$\pm 2.575$
5%	-1.64500	+1.64500	$\pm 1.960$
10%	-1.28167	+1.28167	$\pm 1.645$

Fuente: Elaboración propia, (2023).

**VALOR PROPORCIONAL:**

$$\text{Prueba T de Una Proporción} = \frac{\hat{p} - p_0}{\sqrt{\frac{p_0(1-p_0)}{n}}}$$

- Se utiliza la prueba T de una proporción debido a la cantidad pequeña de población, reemplazando todos los datos se obtiene el siguiente resultado:

$$T_p = -0.1048$$

**Ilustración 1:** Valor proporcional



**Fuente:** Elaboración propia, (2023).

**Decisión:**

Se acepta la  $H_0$

**Conclusión:**

Aceptando la Hipótesis Nula que se refiere a la situación actual de la empresa, se puede confirmar que la empresa NO brinda suficiente capacitación. Sin embargo, no se puede afirmar que más del 65% del personal afirmaría que la organización no brinda suficiente capacitación.

**4.5. CONCLUSIONES DEL MARCO PRÁCTICO**

El presente trabajo, está orientado a proponer un sistema de capacitación para la empresa LAFAR S.A. de acuerdo a la información recopilada, analizada y sintetizada, se concluye que a pesar de que la empresa capacita a sus empleados el proceso que actualmente es implementado no ha mostrados óptimos resultados, lo cual perjudica específicamente al área comercial ya que los objetivos de ventas de las últimas 3 gestiones no fueron alcanzados.



Así también, resaltan las quejas recibidas de parte del personal respecto al enfoque que se les da a los cursos de capacitación, ya que en muchos casos se repiten los cursos o no están enfocados en la función que cumple cada puesto de trabajo. Por otro lado, la mayoría de los empleados afirma que la capacitación que brinda la empresa no es suficiente debido a que la misma no cuenta con una herramienta para medir el impacto de las capacitaciones.

Por lo anteriormente expuesto se concluye que, la ausencia de un sistema de capacitación afecta en gran magnitud a la empresa, esto se debe a la desorganización por parte del personal mostrando así resultados negativos con una alta rotación del personal, lo que repercute en el presupuesto proyectado, a todo ello se suma deficiente clima laboral y el desarrollo ineficiente de los nuevos miembros de la organización.



## CAPITULO V

### PROPUESTA

#### 5.1. Objetivo de la propuesta

La propuesta tiene como objetivo coadyuvar a que la empresa Laboratorios Farmacéuticos LAFAR S.A. del Macrodistrato de Cotahuma pueda cumplir con sus objetivos de ventas. En este entendido, la implementación de un sistema de capacitación en el área comercial permitirá perfeccionar los conocimientos y habilidades del personal generando un mejor desenvolvimiento en sus funciones laborales.

#### MISIÓN DEL SISTEMA

Proporcionar conocimientos a los trabajadores de la empresa para el logro de sus objetivos de ventas, a través de la implementación de un sistema de capacitación que garantice el mayor grado de aprendizaje y aprovechamiento. Asimismo, evitando la obsolescencia laboral y procurando el potenciamiento de los trabajadores.

#### VISIÓN DEL SISTEMA

Debido a que el ámbito de aplicación del presente documento de investigación se circunscribe en la sucursal de La Paz del Macrodistrato de Cotahuma, la visión implica también incorporar a las demás sucursales en todo Bolivia. En este entendido, el enunciado de la visión es:

Lograr que las demás sucursales de LAFAR S.A. a nivel nacional implementen un sistema de capacitación en sus áreas de comercialización, con el fin de procurar el logro de los objetivos de ventas de toda la empresa.



## PRINCIPIOS DEL SISTEMA DE CAPACITACIÓN

A continuación, se listan los principios que regirán el presente sistema de capacitación. Estos enunciados, son un conjunto de lineamientos que normarán el funcionamiento de este sistema y a su vez determinará las líneas de trabajo y la filosofía del mismo. Estos principios se basan en lo expuesto por Soriano (2003) en el libro *Las 7 I's de gestión de personal*.

- a) El sistema de capacitación considerará un diagnóstico de necesidades de desarrollo y tendrá carácter integral. De esta manera, se podrá conocer específicamente en qué áreas es importante fortalecer el conocimiento del personal del área comercial y no sólo se limitará a los conocimientos técnicos, si no también se considerarán los aspectos a mejorar en cuanto a habilidades sociales y valores.
- b) Los objetivos de las capacitaciones serán observables y medibles preservando el equilibrio entre las expectativas personales y organizacionales. Debido a que en la etapa de relevamiento de información se considerará la opinión del Jefe de Comercialización y del trabajador para determinar el contenido de la capacitación, también se establecerán los resultados que se esperan del trabajador.
- c) Las capacitaciones, antes de su aprobación, explicitarán la forma en que los conocimientos, destrezas y/o habilidades sociales y valores serán incorporados de manera concreta al trabajo. Cuando se estén definiendo los contenidos de la capacitación, también, se le informará al trabajador cuanto se espera que se incrementen sus ventas.
- d) En ningún caso las capacitaciones, servirán para suplir deficiencias de selección de personal. Cada trabajador que es seleccionado requiere de una experiencia necesaria para acceder al cargo, por lo que no significa que las capacitaciones impartidas servirán para llenar las carencias de conocimientos de los nuevos trabajadores.
- e) El sistema de capacitación, en cuanto a método, materiales, tiempo, instructores y costo deberá guardar concordancia con los objetivos propuestos y la disponibilidad



presupuestaria. La selección de los capacitadores y la demás logística de las capacitaciones, estará acorde con los objetivos de ventas de la empresa, de manera que los costos sean justificables con los ingresos adicionales proyectados a consecuencia de la capacitación.

- f) La evaluación de las capacitaciones se efectuará sobre la aplicación de conocimientos, destrezas, habilidades, actitudes y valores al trabajo expresándose en el logro de los objetivos del puesto. Los exámenes para las capacitaciones serán plasmados detalladamente, los cuales estarán en congruencia con las metas de ventas.

## 5.2. Descripción de la propuesta

El sistema de capacitación está diseñado para fortalecer al personal comercial de la empresa y generar un mejor cumplimiento de los objetivos de ventas. Asimismo, está compuesto por un conjunto de acciones ordenadas, planeadas y enfocadas; en este entendido, la adecuada planificación estratégica del mismo será un factor fundamental para la implementación del sistema.

Este sistema de capacitación se basa en las necesidades del personal y se compone de un conjunto de etapas, los cuales son: Diagnóstico de necesidades, Diseño del sistema de capacitación, Ejecución del sistema de capacitación y Evaluación y control del sistema de capacitación. Además, la planeación permitirá actualizar y mejorar su operatividad para que el sistema sea efectivo. Se tomará en cuenta las competencias, necesidades, objetivos, procedimiento, duración, encargados, condiciones necesarias, implementación, presupuesto aproximado, plan y programas de capacitación.

Las etapas de este sistema de capacitación pueden expresarse de la manera como se muestra en el Cuadro 1 y en la Figura 1. Es posible también guiarse por los esquemas de los Anexos 12 y 13.



**Cuadro 1:** Resumen del sistema de capacitación

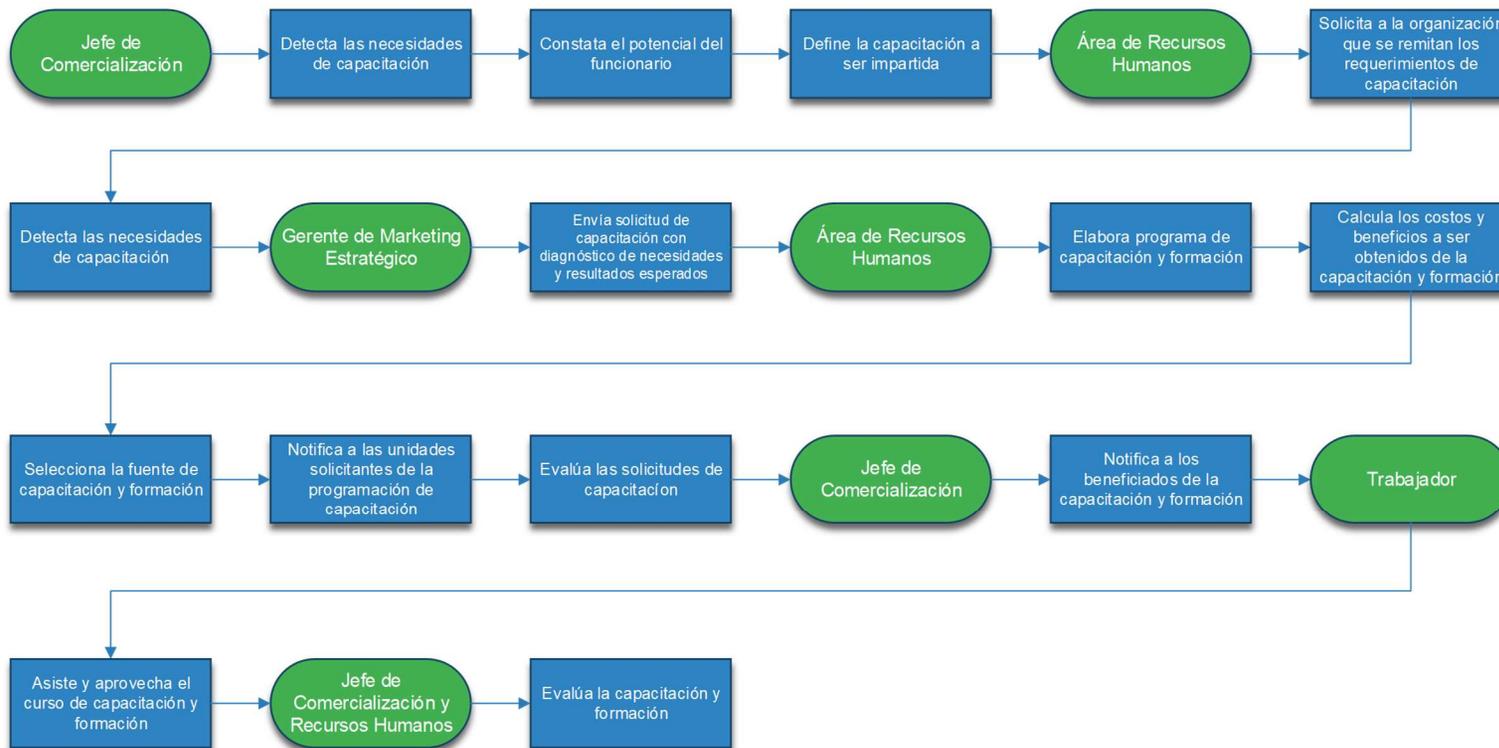
ETAPA	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	
<b>Diagnóstico de necesidades</b>	Detección participativa de necesidades que pueden ser satisfechas con capacitación y/o formación.	Jefe de Comercialización	
	Constatación del potencial de los trabajadores para acceder a la capacitación y/o formación.	Jefe de Comercialización	
<b>Diseño del sistema de capacitación</b>	Traducción participativa de la capacitación y/o formación a ser recibida en resultados de trabajo esperados en términos de calidad, cantidad, tiempo.	Jefe de Comercialización y Trabajador	
	Solicitud escrita de Recursos Humanos a toda la organización para que remitan los requerimientos de Capacitación y/o Formación.	Recursos Humanos	
	Envío de Solicitud de Capacitación con diagnóstico de necesidades y resultados de trabajo esperados a Recursos Humanos.	Gerente de Marketing Estratégico	
	Elaboración de la Programación de la Capacitación y/o Formación.	Recursos Humanos	
	Cálculo de costos y beneficios a ser obtenidos de la Capacitación y/o Formación	Recursos Humanos	
	Elección de la fuente de Capacitación y/o Formación	Recursos Humanos	
	Notificación a todas las unidades solicitantes de la Programación de la Capacitación y/o Formación	Recursos Humanos	
	Evaluación de solicitudes	Recursos Humanos	
	<b>Ejecución del sistema de capacitación</b>	Notificación a los beneficiados de la Capacitación y/o Formación	Jefe de Comercialización
		Asistencia y aprovechamiento satisfactorio de los cursos de Capacitación y/o Formación	Trabajador
<b>Control del sistema de capacitación</b>	Evaluación de la Capacitación y/o Formación	Jefe de Comercialización y Recursos Humanos	

Fuente: Elaboración propia en base a las 7 I's de la Gestión de Personal. p. 140. M. Soriano, (2003).



### 5.2.1. Esquema del sistema de capacitación

Figura 1: Esquema del sistema de capacitación



Fuente: Elaboración propia en base a las 7 I's de la Gestión de Personal. p. 152. M. Soriano, (2003)



Debido a que la presente propuesta esta enfoca en el área comercial de la empresa LAFAR S.A. se debe tomar en cuenta de manera indispensable el Macroproceso comercial que se emplea actualmente en dicha empresa, para que de esa manera se pueda visualizar mejor el diseño del sistema de capacitación. Así también, el proceso de comercialización muestra la interacción en las áreas internas desde la recepción de los medicamentos en la sucursal correspondiente, el almacenamiento de los mismos y finalmente la puesta en venta del medicamento; es por ello que se destaca que gracias al desarrollo del proceso de comercialización se permite la estructuración de puestos de trabajo que detallan objetivos que serán desempeñados y cumplidos en el transcurso de una gestión.

El proceso involucrara a todo el personal del área comercial y algunos de soporte, sin embargo, quienes se encuentran estrechamente relacionados son:

- Encargado de almacén
- Auxiliares de almacén
- Encargado de facturación
- Encargado farmacéutico
- Promotor de ventas y cobranzas
- Supervisor regional de visita médica
- Visitador Médico

Los empleados anteriormente citados son los principales actores de esta investigación por lo cual deberán procurar la venta de los productos y el cumplimiento de los objetivos de ventas, sin embargo, se detalla el proceso de comercialización a ser desarrollado de la siguiente manera.

- El proceso iniciara a partir del ingreso de los productos a la sucursal el registro de los mismos y finalmente la verificación de que el medicamento no esté vencido, deteriorado o roto.
- Se realiza el contenido físico de inventario y posterior a ello se organiza en almacenes.



- Los visitantes médicos y el jefe comercial se encargarán de conseguir los posibles prospectos para la venta de los medicamentos, además de analizar el mercado y determinar donde se pueden realizar las ventas.
- Una vez confirmado y seleccionado el cliente se debe de atender sus solicitudes y consultas.
- Finalmente se realizará el registro, preparación de pedidos y entrega final.

Dentro del proceso detallado se contemplará la facturación del monto, así mismo se recepcionará el dinero ya sea en efectivo o mediante un pago electrónico, posterior a ello se realizará la emisión de la factura y durante la entrega del producto al cliente de manera automática se procederá al registro en almacenes e inventarios.

### 5.3. Proceso del sistema de capacitación

En esta sección se mostrará en detalle el proceso del sistema de capacitación con cada una de las actividades.

#### 5.3.1. Diagnóstico de necesidades

##### **ALCANCE**

A través de esta etapa se identificarán las necesidades de capacitación en ventas de los trabajadores. Esta consta de un estudio interno, que comienza con el Jefe de Comercialización quién debido a su experiencia podrá determinar las limitaciones que tiene el personal para no alcanzar los objetivos de ventas propuestos por la empresa.

##### **RESPONSABLE**

El responsable directo es el Jefe de Comercialización, sin embargo, puede contar con el apoyo de sus subordinados y otro miembro de la organización con experiencia en ventas.

##### **TIEMPO PROGRAMADO**

Para conseguir ejecutar este paso de manera idónea se planteará un tiempo de al menos un mes para su ejecución.



## ACTIVIDADES

### **Actividad 1 - Detección participativa de necesidades que pueden ser satisfechas con capacitación y/o formación.**

El responsable directo es el Jefe de Comercialización quién por medio de la observación y conocimiento de sus subordinados podrá determinar dónde están las falencias que se deben superar. No obstante, puede recurrir al Jefe de Comercialización Regional si fuera necesario para establecer el programa de la capacitación. Para el presente trabajo de investigación, el diagnóstico y los contenidos del sistema de capacitación se elaboraron en conjunto con el Jefe de Comercialización.

**Paso 1 - Definición de la situación idónea.** Para el sistema de capacitación es necesario establecer los estándares de conocimientos, habilidades sociales y valores. De esta manera, se determinarán las principales funciones, actividades y propósitos; por otra parte, los trabajadores deben conocer en detalle las tareas internas de las actividades de la empresa y la interconexión entre las mismas.

En la capacitación se les expondrá el Anexo 3 donde se presenta un esquema completo de la verificación de productos disponibles en la empresa, generación de pedidos, facturación y entrega de pedidos.

De acuerdo a lo expresado por el Jefe de Comercialización, la situación idónea es también aquella en la que los trabajadores conocen específicamente los siguientes temas:

- Conocimiento de las ventas por mes y año de cada trabajador. Estos valores se determinarán con cada uno de los trabajadores en función de sus niveles de ventas actuales, para lo cual se debe concluir el año 2023 para definir las cuotas que deben cumplir en términos de dinero y si se diera el caso por producto.
- Conocimientos técnicos, habilidades y valores. Este punto se desarrollará en la sección de diseño del sistema de capacitación.
- En el Anexo 4 se muestra un formato de documento para relevar la información de las competencias que son requeridas en el cargo de cada trabajador, la situación



idónea es aquella en la que todas estas competencias son marcadas como sí, es decir, que el trabajador tiene un 100% de respuestas positivas.

**Paso 2 – Determinación de la situación real.** Permitirá hacer una comparación personalizada entre las habilidades requeridas de cada puesto de trabajo y confirmar si los empleados cuentan con lo requerido. Para esto se utilizarán dos herramientas las cuales son:

- El perfil según puesto de trabajo, está diseñado como un checklist que ayuda a dar ideas de los cursos que necesitan los empleados de acuerdo a sus funciones. Como se puede observar en el Anexo 5, en conjunto con el Jefe de Comercialización se han definido las competencias que debe tener cada trabajador según su cargo. Cuando se esté implementando el sistema de capacitación se evaluará si es que cada trabajador cuenta con la mencionada competencia y, siendo algunas competencias específicas por cada trabajador, la capacitación podría realizarse con el inmediato superior directamente.
- El cuestionario es una herramienta, la cual estará dividido en 4 partes del plan de capacitación y consta de preguntas cerradas, abiertas y de opción múltiple. En el cual también se pide sugerencia de los cursos que les gustaría pasar para ser tomados en cuenta a los mismos empleados. En el Anexo 6 se presenta un ejemplo de la encuesta que se realizará a los trabajadores, sin embargo, la opinión del Jefe de Comercialización es importante también para definir donde es que su trabajador requiere un reforzamiento de sus conocimientos.

**Paso 3– Comparación entre ambas situaciones y toma de decisiones.** En esta etapa es donde se podrá observar y anotar los intereses, discrepancias o diferencias entre la 1er y 2do paso. En este entendido, con los resultados obtenidos, se establecerán las necesidades críticas de capacitación del trabajador. También, se podrá jerarquizar cuales son los cursos que requieren mayor atención, de manera que se pueda dar la formación necesaria a los trabajadores comenzando con lo más importante que es exigido por la empresa, como lo es la capacitación en ventas.



## **Actividad 2. Constatación del potencial de los trabajadores para acceder a la capacitación**

En este punto el Jefe de Comercialización llenará el cuestionario del Anexo 11, específicamente en la parte II, de acuerdo a la evaluación de desempeño que se le hizo al trabajador en el año anterior. O bien en el caso de que el trabajador sea nuevo, el Jefe de Comercialización será quién defina si es un candidato para recibir la capacitación.

### **5.3.2. Diseño del sistema de capacitación**

#### **ALCANCE**

Una vez realizado el diagnóstico de necesidades, se pasa a la etapa de diseño del sistema de capacitación. Por otra parte, basándose en la información que se relevó en el diagnóstico y en conjunto con los objetivos de la empresa, se procede a planificar las actividades, talleres, seminarios o cursos que sean más adecuados de acuerdo al contenido. Estas capacitaciones se deberán programar en un cronograma a lo largo de una gestión. Esta etapa comprende siete actividades que se muestran en el Cuadro 1.

#### **RESPONSABLES**

Se tienen a varios involucrados que son responsables directos, entre estos se encuentran: Jefe de Comercialización, Trabajador, Recursos Humanos y Gerente de Marketing Estratégico.

#### **TIEMPO PROGRAMADO**

Para conseguir ejecutar este paso de manera idónea se planteará un tiempo de al menos dos meses para su ejecución.

#### **ACTIVIDADES**

**Actividad 1 - Traducción participativa de la capacitación y/o formación a ser recibida en resultados de trabajo esperados en términos de calidad, cantidad, tiempo.** De acuerdo a lo presentado por el área comercial se cuentan con reportes de



ventas como el que se muestra en el Cuadro 2. De esta manera, es posible observar la variación interanual y también conocer el grado de cumplimiento de las ventas del área. Sin embargo, para esta actividad se extraerá un detalle similar, no obstante, en el que se mostrarán las ventas por cada trabajador y se establecerán los objetivos de ventas en términos de cantidad en bolivianos y el tiempo será el lapso de un año. Es importante contar con la información sobre ventas al cierre de la gestión 2023 para poder determinar cuál será el nivel de exigencia a cada trabajador.

**Cuadro 2:** Reporte Comparativo de Ventas

APERTURA	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEPT	OCT	NOV	DIC	ENE	FEB	MAR	TOTAL
PPTO 19/20	5,722,611	6,801,557	6,642,215	6,649,352	6,461,721	6,267,654	6,023,076	6,003,293	5,696,840	5,681,369	5,637,159	5,934,649	73,521,497
PPTO 20/21	6,121,132	6,389,366	6,479,047	6,398,715	6,264,435	6,022,931	5,904,280	5,869,519	5,449,965	5,380,376	5,592,284	5,944,080	71,816,131
PPTO 21/22	6,693,676	6,800,022	7,095,745	7,117,273	7,003,404	6,337,341	6,430,607	6,155,394	5,881,436	5,805,397	6,085,504	6,285,950	77,691,750
VENTAS 19/20	5,457,846	4,126,476	5,677,340	5,535,424	5,297,850	4,041,709	4,366,765	4,734,828	3,945,411	3,618,968	4,408,496	6,006,290	57,217,403
VENTAS 20/21	4,973,212	5,072,104	5,606,792	6,684,257	7,264,191	5,594,754	4,846,374	4,537,549	5,146,519	5,496,411	5,690,653	5,123,924	66,036,741
VENTAS 21/22	5,755,937	5,827,354	6,775,146	6,344,713	5,270,238	5,213,993	5,795,785	5,847,582	6,278,871	8,701,517	5,358,157	-	67,169,292
Alcance 19/20	95%	61%	85%	83%	82%	64%	73%	79%	69%	64%	78%	101%	78%
Alcance 20/21	81%	79%	87%	104%	116%	93%	82%	77%	94%	102%	102%	86%	92%
Alcance 21/22	86%	86%	95%	89%	75%	82%	90%	95%	107%	150%	88%	#N/D	86%

**Fuente:** Reporte de ventas presupuestadas y realizadas, Laboratorios Farmacéuticos LAFAR S.A., (2022).

Para los trabajadores que efectúan labores administrativas se incluirá también la dimensión de calidad, es decir que se les pedirá disminuir la cantidad de errores que cometen.

**Actividad 2. Solicitud escrita de Recursos Humanos a toda la organización para que remitan los requerimientos de Capacitación y/o Formación.** Es importante que el área de recursos humanos, una vez que se ha diagnosticado que es importante realizar alguna capacitación, comunique a la organización que esta se estará realizando. Sin embargo, para los fines del presente estudio esta comunicación será solamente a la sucursal de Cotahuma, posteriormente podrá implementarse una comunicación a toda la organización bien sea sólo por departamento o a nivel nacional. Esta comunicación se realizará a través de correo electrónico, una vez que se ha convenido con el Jefe de Comercialización y el Gerente de Marketing Estratégico, el modelo se encuentra en la Figura 2.

**Figura 2:** Comunicado de Capacitación en Ventas



**Fuente:** Elaboración propia considerando el formato para capacitaciones, (2023).

El área de Recursos Humanos recabará las solicitudes en el formato que se encuentra en el Anexo 11. De este Anexo el área se hará cargo de llenar la parte I y la parte III. La entrega de estos formularios debe ser de forma física, a razón de las firmas que se deben colocar.

**Actividad 3. Envío de Solicitud de Capacitación con diagnóstico de necesidades y resultados de trabajo esperados a Recursos Humanos.** El Jefe de Comercialización estará a cargo de realizar el llenado y envío de los formularios mostrados en el Anexo 11, en los plazos establecidos por el área de Recursos Humanos. Sólo debe llenar los datos del trabajador, la parte II de potencial del funcionario y también las partes donde se debe firmar con excepción de la parte V.

**Actividad 4 Elaboración de la Programación de la Capacitación y/o Formación y Actividad 6 Elección de la fuente de Capacitación y/o Formación.** En esta sección se muestran en primera instancia de los Cuadros 3 al 13 los conocimientos y habilidades



específicos que requiere cada puesto de trabajo en base a los manuales de funciones de la empresa. Posteriormente, se definen los contenidos de cada capacitación que se establecieron con el Jefe de Comercialización. En cada uno de los Cuadros del 11 al 20 también se expresa la fuente de capacitación.

### **Cuadro 3:** Competencias requeridas del Gerente de Marketing

<b>CONOCIMIENTOS ESPECIFICOS</b> Sólidos conocimientos en redacción, archivo, paquetes de computación basados en Windows (Word, Excel, Power Point, Internet)
<b>HABILIDADES</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Liderazgo y trabajo en equipo.</li><li>• Trabajo ordenado y metódico.</li><li>• Planificación.</li></ul>

**Fuente:** Elaboración propia en base a relevamiento de información en LAFAR S.A., (2023).

### **Cuadro 4:** Competencias requeridas del Jefe de Comercialización

<b>CONOCIMIENTOS ESPECIFICOS</b> Conocimiento del mercado farmacéutico nacional, así como del sector en donde opera la empresa. Sólidos conocimientos de ventas y comercialización. Análisis de tendencia de la oferta y la demanda. Conocimientos de paquetes de computación basados en Windows, así como de paquetes de computación contables y financieros.
<b>HABILIDADES</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Eficiencia y precisión al momento de detectar fallas en el sistema, capacidad de brindar una solución oportuna.</li><li>• Liderazgo y trabajo en equipo.</li><li>• Trabajo ordenado y metódico.</li><li>• Orden en el manejo de documentos, equipos y materiales.</li></ul>

**Fuente:** Elaboración propia en base a relevamiento de información en LAFAR S.A., (2023).

### **Cuadro 5:** Competencias requeridas del Jefe Comercial Regional

<b>CONOCIMIENTOS ESPECIFICOS</b> Conocimiento del mercado farmacéutico nacional, así como del sector en donde opera la empresa. Sólidos conocimientos de ventas y comercialización. Análisis de tendencia de la oferta y la demanda. Conocimientos de paquetes de computación basados en Windows, así como de paquetes de computación contables y financieros.
---



**HABILIDADES**

- Eficiencia y precisión al momento de detectar fallas en el sistema, capacidad de brindar una solución oportuna.
- Liderazgo y trabajo en equipo.
- Trabajo ordenado y metódico.
- Orden en el manejo de documentos, equipos y materiales.

**Fuente:** Elaboración propia en base a relevamiento de información en LAFAR S.A., (2023).

**Cuadro 6:** Competencias requeridas del Administrador regional

**CONOCIMIENTOS ESPECIFICOS**

Sólidos conocimientos del mercado farmacéutico nacional, conocimiento de paquetes de computación basados en Windows (Word, Excel, Power Point, Internet), sólidos conocimientos de redacción y archivo.

**HABILIDADES**

- Liderazgo y trabajo en equipo.
- Trabajo ordenado y metódico.
- Planificación.

**Fuente:** Elaboración propia en base a relevamiento de información en LAFAR S.A., (2023).

**Cuadro 7:** Competencias requeridas del Encargado de almacén

**CONOCIMIENTOS ESPECIFICOS**

Buenas prácticas de almacenamiento y distribución con conocimientos en paquetes básicos de computación Word, Excel, y manejo del sistema SAP.

**HABILIDADES**

- Eficiencia y precisión al momento de detectar fallas en el sistema, capacidad de brindar una solución oportuna.
- Trabajo ordenado y metódico.
- Orden en el manejo de documentos, equipos y materiales.
- Embalaje de productos farmacéuticos.

**Fuente:** Elaboración propia en base a relevamiento de información en LAFAR S.A., (2023).



**Cuadro 8:** Competencias requeridas del Auxiliares de almacén

<b>CONOCIMIENTOS ESPECIFICOS</b> Buenas prácticas de almacenamiento y distribución con conocimientos en paquetes básicos de computación Word, Excel, y manejo del sistema SAP.
<b>HABILIDADES</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Eficiencia y precisión al momento de detectar fallas en el sistema, capacidad de brindar una solución oportuna.</li><li>• Trabajo ordenado y metódico.</li><li>• Orden en el manejo de documentos, equipos y materiales.</li><li>• Embalaje de productos farmacéuticos.</li></ul>

**Fuente:** Elaboración propia en base a relevamiento de información en LAFAR S.A., (2023).

**Cuadro 9:** Competencias requeridas del Encargado de facturación

<b>CONOCIMIENTOS ESPECIFICOS</b> Conocimiento de conocimientos de paquetes de computación, tales como WORD, EXCEL, STAR OFFICE, etc., manejo de archivos, diplomacia, atención al cliente
<b>HABILIDADES</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Eficiencia y precisión al momento de detectar fallas en el sistema, capacidad de brindar una solución oportuna.</li><li>• Liderazgo y trabajo en equipo.</li><li>• Trabajo ordenado y metódico.</li><li>• Orden en el manejo de documentos, equipos y materiales.</li></ul>

**Fuente:** Elaboración propia en base a relevamiento de información en LAFAR S.A., (2023).

**Cuadro 10:** Competencias requeridas del Encargado farmacéutico

<b>CONOCIMIENTOS ESPECIFICOS</b> Conocimientos en BPM, BPA y manejo de Psicotrópicos y estupefacientes.
<b>HABILIDADES</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Eficiencia y precisión al momento de detectar fallas en el sistema, capacitada de brinda una solución oportuna.</li><li>• Liderazgo y trabajo en equipo.</li><li>• Trabajo ordenado y metódico.</li><li>• Orden en el manejo de documentos, equipos y materiales.</li></ul>

**Fuente:** Elaboración propia en base a relevamiento de información en LAFAR S.A., (2023).



**Cuadro 11:** Competencias requeridas del Promotor de ventas y cobranzas

**CONOCIMIENTOS ESPECIFICOS**

Sólidos conocimientos de estrategias de ventas/cobranzas y marketing, farmacología, matemáticas.

**HABILIDADES**

- Eficiencia y precisión al momento de detectar fallas en el sistema, capacidad de brindar una solución oportuna.
- Liderazgo y trabajo en equipo.
- Trabajo ordenado y metódico.
- Orden en el manejo de documentos, equipos y materiales.

**Fuente:** Elaboración propia en base a relevamiento de información en LAFAR S.A., (2023).

**Cuadro 12:** Competencias requeridas del Supervisor regional de visita médica

**CONOCIMIENTOS ESPECIFICOS**

Sólidos Conocimientos del mercado farmacéutico nacional, farmacología, anatomía, fisiología básica, conocimiento de paquetes de computación basados en Windows (Word, Excel, Power Point, Internet); Close P y conocimientos básicos en SAP

**HABILIDADES**

- Eficiencia y precisión al momento de detectar fallas en el sistema, capacidad de brindar una solución oportuna.
- Liderazgo y trabajo en equipo.
- Trabajo ordenado y metódico.
- Orden en el manejo de documentos, equipos y materiales.

**Fuente:** Elaboración propia en base a relevamiento de información en LAFAR S.A., (2023).

**Cuadro 13:** Competencias requeridas del Visitador Médico

**CONOCIMIENTOS ESPECIFICOS**

Básico o avanzados conocimientos de farmacología, anatomía, fisiología, visita médica, marketing, ventas y oratoria

**HABILIDADES**

- Eficiencia y precisión al momento de detectar fallas en el sistema, capacidad de brindar una solución oportuna.



- Liderazgo y trabajo en equipo.
- Trabajo ordenado y metódico.
- Orden en el manejo de documentos, equipos y materiales.

**Fuente:** Elaboración propia en base a relevamiento de información en LAFAR S.A., (2023).

Los contenidos para las capacitaciones se dividen en generales y específicos. En primera instancia la propuesta técnica de los cursos generales será para todo el Área Comercial de la empresa, estos se muestran en los Cuadros 14 al 18.

**Cuadro 14:** Curso de Excel

<b>Nombre de la Capacitación:</b>	<b>CURSO DE EXCEL</b>
<b>Requisitos</b>	Conocimientos previos del manejo intermedio de Excel.
<b>Objetivo:</b>	Conseguir que los participantes adquirieran o mejoren los conocimientos y destrezas necesarias para el manejo de la herramienta informática Microsoft Excel, conseguir el dominio de la misma y obtener posteriormente en una mayor eficacia en el uso de dicha tecnología.
<b>Dirigido a:</b>	Personal del área comercial
<b>Contenido:</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Presentación y novedades de Excel</li><li>• Funciones matemáticas y logarítmicas</li><li>• Funciones trigonométricas</li><li>• Funciones estadísticas</li><li>• Funciones financieras</li><li>• Funciones lógicas</li><li>• Funciones de fecha y hora</li><li>• Funciones de búsqueda</li><li>• Funciones de texto</li><li>• Tabla con variables</li></ul>
<b>Elección del capacitador:</b>	Por definir
<b>Duración del curso</b>	2 semanas
<b>Modalidad</b>	Virtual o presencial
<b>Material que tendrá el capacitado:</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Presentaciones en formato de Power Point u otro.</li><li>• Lecturas</li><li>• Documento escrito.</li></ul>
<b>Recursos:</b>	Computadora y conexión a internet.



**Nota:** Al finalizar se hará una evaluación del contenido del curso.

**Fuente:** Elaboración propia en base a relevamiento de información en LAFAR S.A., (2023).

**Cuadro 15:** Curso de estrategia de ventas

<b>Nombre de la Capacitación:</b>	<b>CURSO DE ESTRATEGIAS DE VENTAS</b>
<b>Requisitos</b>	Conocimientos previos en ventas.
<b>Objetivo:</b>	Conseguir que el área comercial pueda incrementar sus llegadas con los usuarios y saber o estar actualizados sobre nuevas formas de negocio.
<b>Dirigido a:</b>	Personal del área comercial
<b>Contenido:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Marketing</li> <li>• Estructuras básicas</li> <li>• Objetivos y métricas</li> <li>• Propuestas de valor</li> <li>• Canales para la estrategia de ventas</li> <li>• Marketing digital</li> <li>• Buenas practicas</li> </ul>
<b>Elección del capacitador:</b>	Por definir
<b>Duración del curso</b>	5 días
<b>Modalidad</b>	Virtual o presencial
<b>Material que tendrá el capacitado:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Presentaciones en formato de Power Point u otro.</li> <li>• Lecturas</li> <li>• Documento escrito.</li> </ul>
<b>Recursos:</b>	Computadora y conexión a internet.
<b>Nota:</b> Al finalizar se hará una evaluación del contenido del curso.	

**Fuente:** Elaboración propia en base a relevamiento de información en LAFAR S.A., (2023).

**Cuadro 16:** Curso de Comunicación Efectiva

<b>Nombre de la Capacitación:</b>	<b>CURSO DE COMUNICACIÓN EFECTIVA</b>
<b>Requisitos</b>	Inscripción
<b>Objetivo:</b>	El objetivo del curso es desarrollar una participación activa, de esta manera mejorar las actitudes de la comunicación interna y externa entre el personal.



<b>Nombre de la Capacitación:</b>		<b>CURSO DE COMUNICACIÓN EFECTIVA</b>	
<b>Dirigido a:</b>	Personal del área comercial		
<b>Contenido:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Importancia de la comunicación</li> <li>• Diferencia entre información y comunicación</li> <li>• Barreras o interferencias en la comunicación</li> <li>• Escucha empática</li> <li>• Comunicación asertiva</li> </ul>		
<b>Beneficios:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Genera confianza.</li> <li>• Mejorar las relaciones interpersonales.</li> <li>• Evitar conflictos.</li> <li>• Incentivar al compromiso.</li> <li>• Desarrollo de inteligencia emocional.</li> </ul>		
<b>Elección del capacitador:</b>		Por definir	
<b>Duración del curso</b>		3 días	
<b>Modalidad</b>		Virtual o presencial	
<b>Material que tendrá el capacitado:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Presentaciones en formato de Power Point u otro.</li> <li>• Lecturas</li> <li>• Documento escrito.</li> </ul>		
<b>Recursos:</b>	<b>Computadora y conexión a internet.</b>		
<b>Nota:</b> Al finalizar se hará una evaluación del contenido del curso.			

**Fuente:** Elaboración propia en base a relevamiento de información en LAFAR S.A., (2023).

**Cuadro 17:** Curso de Liderazgo

<b>Nombre de la Capacitación:</b>		<b>LIDERAZGO</b>	
<b>Requisitos</b>	Inscripción		
<b>Objetivo:</b>	El objetivo del curso es mejorar los resultados de ventas de la empresa a través de la maximización de liderazgo y destrezas particulares.		
<b>Dirigido a:</b>	Personal del área comercial		
<b>Contenido:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fundamentos, modelos y generalidades del liderazgo.</li> <li>• Competencias y habilidades del líder efectivo.</li> <li>• Técnicas, estrategias para desarrollar competencias para el liderazgo.</li> <li>• Liderazgo aplicado a diferentes ámbitos.</li> </ul>		
<b>Beneficios:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mejorar la productividad.</li> <li>• Disminución de rotación.</li> <li>• Tomar mejores decisiones.</li> <li>• Pulir y ganar nuevas habilidades.</li> </ul>		



<b>Elección del capacitador:</b>		Por definir
<b>Duración del curso</b>		5 días
<b>Modalidad</b>		Virtual o presencial
<b>Material que tendrá el capacitado:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Presentaciones en formato de Power Point u otro.</li> <li>• Lecturas</li> <li>• Documento escrito.</li> </ul>	
<b>Recursos:</b>	<b>Computadora y conexión a internet.</b>	
Al finalizar se hará una evaluación del contenido del curso.		

**Fuente:** Elaboración propia en base a relevamiento de información en LAFAR S.A., (2023).

**Cuadro 18:** Curso de Trabajo en Equipo

<b>Nombre de la Capacitación:</b>		<b>CURSO DE TRABAJO EN EQUIPO.</b>
<b>Requisitos</b>	Inscripción	
<b>Objetivo:</b>	El objetivo del curso es proporcionar habilidades de intervención y colaboración necesarias para optimizar el rendimiento del equipo.	
<b>Dirigido a:</b>	Personal del área comercial	
<b>Contenido:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Objetivos, valores y creencias orientado al trabajo en equipo</li> <li>• Comunicación y motivación eficiente orientada al logro</li> <li>• Equipo de alto rendimiento</li> <li>• Liderazgo en el equipo.</li> <li>• La eficacia del equipo.</li> <li>• Leyes fundamentales de la influencia.</li> </ul>	
<b>Beneficios:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conocerse a sí mismo</li> <li>• Aceptar críticas</li> <li>• Flexibilidad y capacidad de adaptación a los cambios</li> <li>• Participación y polivalencia.</li> <li>• Compañerismo y confianza.</li> <li>• Comunicación efectiva.</li> </ul>	
<b>Elección del capacitador:</b>		Por definir
<b>Duración del curso</b>		1 semana
<b>Modalidad</b>		Virtual o presencial
<b>Material que tendrá el capacitado:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Presentaciones en formato de Power Point u otro.</li> <li>• Lecturas</li> <li>• Documento escrito.</li> </ul>	
<b>Recursos:</b>	<b>Computadora y conexión a internet.</b>	
<b>Nota:</b> Al finalizar se hará una evaluación del contenido del curso.		

**Fuente:** Elaboración propia en base a relevamiento de información en LAFAR S.A., (2023).



En la siguiente sección entre los Cuadros 19 y 20 se muestran los contenidos para los cursos específicos que son requeridos de acuerdo al cargo.

**Cuadro 19:** Curso de Farmacología

<b>Nombre de la Capacitación:</b>	<b>CURSO FARMACOLOGIA</b>
<b>Requisitos</b>	Tener el cargo de Visitador Médico.
<b>Objetivo:</b>	Conseguir que los Visitadores Médicos puedan potenciar sus conocimientos sobre los fármacos.
<b>Dirigido a:</b>	Visitadores Médicos
<b>Contenido:</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Conocer las propiedades bioquímicas de los medicamentos y la forma como se categorizan.</li><li>• Identificar los efectos y las reacciones que causa en el organismo al momento de ingerirse.</li><li>• Examinar los procesos fisiológicos, metabólicos y orgánicos que ocurren en el organismo al momento de ingerir algún medicamento.</li><li>• Asimilar las medidas preventivas y de seguridad al momento de emplear fármacos.</li></ul>
<b>Elección del capacitador:</b>	Por definir
<b>Duración del curso</b>	3 días
<b>Modalidad</b>	Virtual o presencial
<b>Material que tendrá el capacitado:</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Presentaciones en formato de Power Point u otro.</li><li>• Lecturas</li><li>• Documento escrito.</li></ul>
<b>Recursos:</b>	<b>Computadora y conexión a internet.</b>

**Nota:** Al finalizar se hará una evaluación del contenido del curso.

**Fuente:** Elaboración propia en base a relevamiento de información en LAFAR S.A., (2023).

**Cuadro 20:** Curso de Oratoria

<b>Nombre de la Capacitación:</b>	<b>ORATORIA</b>
<b>Requisitos</b>	Tener el cargo de Visitador Médico.
<b>Objetivo:</b>	Lograr que los Visitadores médicos puedan transmitir ideas con claridad, convicción y elegancia. Conseguir que los



<b>Nombre de la Capacitación:</b>	<b>ORATORIA</b>
	participantes organicen su idea para tener un mejor desenvolvimiento en su trabajo.
<b>Dirigido a:</b>	Visitadores Médicos
<b>Contenido:</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Habilidad de hablar en publico</li><li>• Métodos de presentación</li><li>• Comunicación y su impacto</li><li>• Muestra de discursos</li><li>• Beneficios</li></ul>
<b>Elección del capacitador:</b>	Por definir
<b>Duración del curso</b>	2 días
<b>Modalidad</b>	Virtual o presencial
<b>Material que tendrá el capacitado:</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Presentaciones en formato de Power Point u otro.</li><li>• Lecturas</li><li>• Documento escrito.</li></ul>
<b>Recursos:</b>	<b>Computadora y conexión a internet.</b>

**Nota:** Al finalizar se hará una evaluación del contenido del curso.

**Fuente:** Elaboración propia en base a relevamiento de información en LAFAR S.A., (2023).

### Actividad 5. Cálculo de costos y beneficios a ser obtenidos de la Capacitación y/o Formación.

El sistema de capacitación propuesto tiene un costo total de 50.000 Bs aproximadamente. El cual incluye los gastos del diagnóstico de necesidades, salarios a instructores internos y externos, gastos administrativos, materiales necesarios y gastos extras como ser: certificados, pagos de plataforma, pagos de software, entre otros. Estos costos se basan en montos aproximados para la contratación de consultores.

**Cuadro 21:** Costo Total de la Propuesta

Descripción	Costo
Gasto del diagnóstico de necesidades	2.000
Gasto por el diseño del sistema de capacitación	5.000
Gasto por la implementación del sistema de capacitación	32.000



Gasto por la evaluación y control del sistema	8.000
Gastos extras	3.000
<b>COSTO TOTAL</b>	<b>50.000</b>

**Fuente:** Elaboración propia en base a estimaciones con profesionales externos, (2023).

**Actividad 7. Notificación a todas las unidades solicitantes de la Programación de la Capacitación y/o Formación.** Esta notificación se realizará también vía correo electrónico como en el formato de la Figura 2.

**Actividad 8. Evaluación de solicitudes.** El área de Recursos Humanos realizará la evaluación de las solicitudes y determinará, en coordinación con el Jefe de Comercialización, quienes serán los beneficiados de las capacitaciones.

### 5.3.3. Ejecución del sistema de capacitación

#### ALCANCE

En esta etapa se llevarán a cabo las capacitaciones según un cronograma que se establecerá conforme se cuente con el temario definitivo y también se pueda notificar a los trabajadores de manera que no se cruce con otras actividades.

#### RESPONSABLE

Los responsables directos de la empresa de llevar adelante esta etapa son el Jefe de Comercialización y el Trabajador beneficiado con la capacitación. También se encuentra relacionada el área de recursos humanos para controlar el tema logístico.

#### CONDICIONES

Para la efectividad de la implementación del sistema de capacitación es necesario contar con una reunión con el gerente general, los encargados del Área Comercial y de Recursos Humanos. De esta manera, informar sobre el proceso que se realizará durante toda la gestión la nueva modalidad de capacitación y los nuevos cursos que se pretenden



incorporar. Mediante esta reunión lo que se busca es tener la aprobación de los altos mandos. Una vez validado el diseño de capacitación, recién se pondrá en marcha.

### **TIEMPO PROGRAMADO**

La ejecución de las capacitaciones será programada para una gestión completa.

### **ACTIVIDADES**

**Actividad 1. Notificación a los beneficiados de la Capacitación y/o Formación.** Esta actividad estará a cargo del Jefe de Comercialización y se hará de manera personal. Sin embargo, cabe hacer notar que en primera instancia todos los trabajadores ingresarán a las capacitaciones por que el objetivo es incrementar las ventas de toda la empresa.

**Actividad 2. Asistencia y aprovechamiento satisfactorio de los cursos de Capacitación y/o Formación.** Cada trabajador participará de las capacitaciones.

#### **5.3.4. Evaluación del sistema de capacitación**

### **ALCANCE**

En esta etapa se llevarán a cabo la evaluación del sistema de capacitación y si está rindiendo acorde a lo proyectado en la etapa de evaluación.

### **RESPONSABLE**

Los responsables directos de la empresa de llevar adelante esta etapa son el Jefe de Comercialización y el área de recursos humanos.

### **TIEMPO PROGRAMADO**

El control será realizado durante dos semanas al concluir la gestión.



## ACTIVIDADES

**Actividad 1. Evaluación de la Capacitación y/o Formación.** Esta evaluación se realizará en el formato del Anexo 11, en la última sección donde se firmarán también a los responsables e interesados.

Por otra parte, en esta etapa, se tendrá el fin de controlar la efectividad y retroalimentar al mismo sistema integral de capacitación. Los resultados de la evaluación permitirán mejorar y perfeccionar las capacitaciones para gestiones futuras.

Para poder medir los resultados del sistema de capacitación y tener una apreciación cuantitativa y cualitativa se realizarán las siguientes evaluaciones:

### 1. Evaluación de la reacción

El objetivo de este cuestionario es revisar en que media gustó los talleres, cursos, seminarios y programas del sistema de capacitación. Pretende medir principalmente la manera en cómo se manejó la capacitación y de esta manera ver el éxito de la organización. El impacto se observa en términos de personalidad del instructor, lo novedoso del contenido temático, condiciones, forma de impartir el curso, entre otros. Todos los participantes podrán dar su opinión respecto al curso que pasaron. (Anexo 7)

### 2. Evaluación del aprendizaje

Esta evaluación se realizará al finalizar todos los cursos de capacitación, en este caso se pretende medir la captación del contenido por parte de los participantes y si se cumplieron los objetivos de la capacitación. Los indicadores se obtienen por medio de pruebas o exámenes escritos. (Anexo 8)

### 3. Evaluación del impacto

Servirá para evaluar el impacto que tuvo el sistema y verificar la utilización correcta del conocimiento adquirido en el puesto de trabajo. Por medio de esta evaluación se tendrá un indicador que demuestra la utilidad del aprendizaje en la aplicación específica de un



puesto de trabajo. Se obtienen los resultados medibles por medio de la observación, la entrevista, la opinión que emitan tanto los supervisores como otros compañeros de trabajo o, a través de un cuestionario. Se realizará una comparación del desempeño de antes y después de la capacitación. (Anexo 9)

#### **4. Evaluación sobre la implementación**

Esta evaluación del sistema de capacitación tiene el principal objetivo de verificar por medio de la revisión que se hace a los programas de capacitación de la empresa. Permite examinar con precisión, si las actividades que se llevaron a cabo cumplen el diseño de la capacitación. Es un estudio comparativo entre lo que debería hacer y lo que realmente se hizo. (Anexo 10)

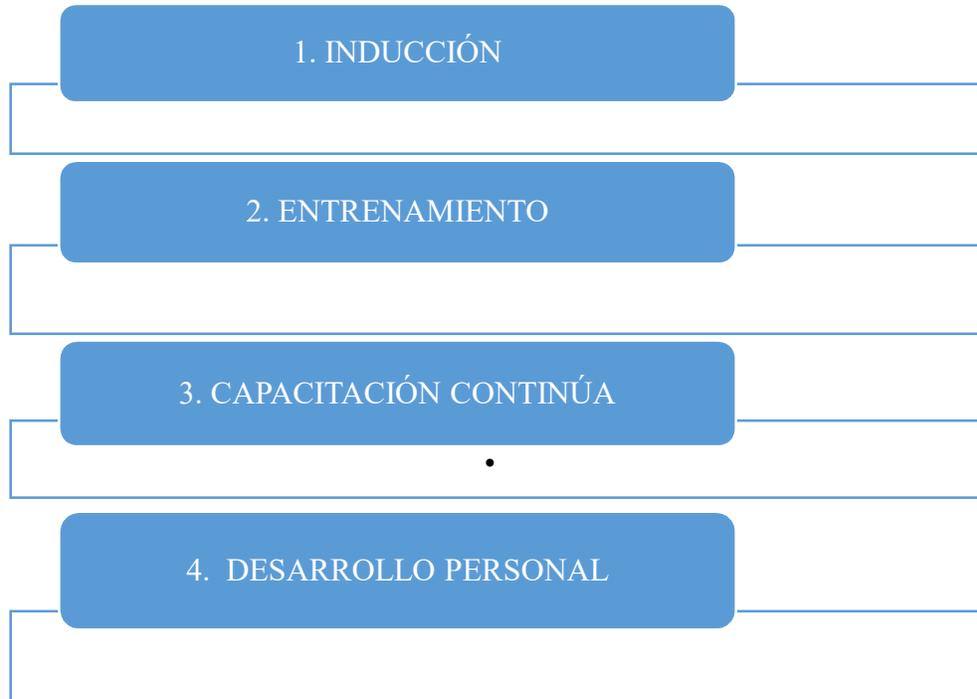
##### **5.3.5. Resultados Esperados**

- Aumento de la productividad
- Mejora del clima organización
- Mejores relaciones en la empresa
- Reducción de la rotación del personal
- Aumento de la eficiencia de los empleados
- Mejora en la habilidades y conocimiento del personal
- Mejora de actitudes y comportamientos
- Mejor desenvolvimiento personal

##### **5.3.6. Capacitaciones Anuales y Regulares**

Como parte del sistema de capacitación y complementando lo expuesto, se plantea también la existencia de un esquema de capacitación para los trabajadores de nuevo ingreso y otro para los trabajadores más antiguos con temas que deberán reforzarse de manera anual.

**Figura 3:** Capacitaciones Anuales y Regulares



**Fuente:** Elaboración propia considerando el formato para capacitaciones, (2023).

**Cuadro 22:** Capacitación en la Inducción

1 INDUCCIÓN	
<b>Objetivo:</b>	El objetivo de la inducción es dar la bienvenida a los nuevos integrantes de la empresa, así facilitar la integración con el equipo de trabajo.
<b>Beneficios:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Orientar al personal en su primer día.</li> <li>• Facilitar la adaptación del nuevo empleado.</li> <li>• Mejorar el clima laboral.</li> <li>• Conseguir un mayor nivel de motivación.</li> <li>• Retener el talento humano.</li> <li>• Evitar la desinformación.</li> </ul>
<b>Contenido:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Historia de la empresa.</li> <li>• Visión, misión, valores y políticas empresariales.</li> <li>• Organigrama.</li> <li>• Cultura organizacional.</li> </ul>



1 INDUCCIÓN	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Charla motivacional.</li> <li>• Presentación del personal.</li> <li>• Productos que ofrece la empresa.</li> <li>• Horarios.</li> </ul>
<b>Encargados:</b>	
Los responsables de la planificación es el personal de recursos humanos ellos se encargan de dar la bienvenida y dar los conocimientos generales de la empresa.	
<b>Duración:</b>	
La inducción comenzará el primer día de trabajo de cada nuevo integrante. Puede alargarse hasta 2 días máximo.	
<b>Fuente:</b> Elaboración propia en base a relevamiento de información en LAFAR S.A., (2023).	

**Cuadro 23:** Entrenamiento en los primeros meses de ingreso a la empresa

2 ENTRENAMIENTO	
<b>Objetivo:</b>	El entrenamiento tiene como objetivo dar a conocer específicamente las funciones laborales del puesto de trabajo y lograr el cumplimiento de ellas.
<b>Beneficios:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Disminuir la rotación de personal.</li> <li>• Mejora las relaciones interpersonales.</li> <li>• Bajar la angustia del cambio.</li> <li>• Evitar errores debidos a falta de información.</li> <li>• Clarificar las dudas del personal.</li> <li>• Facilitar el aprendizaje.</li> </ul>
<b>Contenido:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dinámica de trabajo.</li> <li>• Interrelación con las demás áreas.</li> <li>• Seguimiento y feedback.</li> <li>• Herramientas de trabajo.</li> </ul>
<b>Descripción:</b>	
<p>Para que la etapa de entrenamiento se desarrolle de manera óptima. El empleado designado debe dar a conocer la dinámica de trabajo. Empieza explicando al nuevo empleado, nombre y objetivo de su puesto de trabajo, en qué consiste específicamente y cómo debe desarrollarlo.</p> <p>También debe de comentar el por qué y para qué está hecho este puesto y las labores que están a cargo del empleado. También se debe hablar del desempeño, responsabilidad y manejo la información.</p>	



## 2 ENTRENAMIENTO

Proporcionar información de los horarios, y en caso del uso de uniforme si corresponde. Además, explicarle cómo va a ser evaluado su desempeño y cuál es el manejo de los planes y programas de capacitación.

La persona debe de tener la confianza de hacer preguntas para clarificar sus dudas a cualquier miembro de su equipo de trabajo y ellos estar con la predisposición de resolver sus dudas.

### Encargados:

El personal de Recursos Humanos es el encargado de supervisar el entrenamiento. Pero, los encargados de introducir al nuevo integrante a la dinámica de trabajo son el gerente del área comercial y un compañero de trabajo designado en coordinación con RRHH que cumpla con una similar función, para controlar y dar la respectiva retroalimentación.

### Duración:

El entrenamiento tiene una duración a corto plazo, tiene una duración de 1 mes.

**Fuente:** Elaboración propia en base a relevamiento de información en LAFAR S.A., (2023).

**Cuadro 24:** Capacitación continua

## 3 CAPACITACIÓN CONTINUA

<b>Objetivo:</b>	La capacitación continua tiene como objetivo preparar, potenciar, actualizar y dotar nuevos conocimientos para la formación, especialización y perfeccionamiento de los puestos de trabajo.
<b>Beneficios:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mejora la calidad del trabajo.</li> <li>• Disminuir la necesidad de supervisión.</li> <li>• Mejora la imagen de la empresa.</li> <li>• Mayor nivel de pertenencia con la empresa.</li> <li>• Aumentar el nivel de productividad.</li> </ul>
<b>Contenido:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Programas</li> <li>• Talleres</li> <li>• Seminarios</li> <li>• Actividades</li> </ul>

### Descripción:

Esta es una de las fases más importantes del diseño de la capacitación, ya que involucra a todo el personal del área comercial de la empresa y no sólo a los nuevos integrantes como se vio anteriormente.

Basándose en los resultados del diagnóstico de necesidades, el equipo de recursos humanos se encarga de realizar un documento en donde se plasme todos los programas, actividades, cursos y talleres que se realizarán a lo largo del año. Justificando el porqué



3 CAPACITACIÓN CONTINUA	
de la elección y los resultados que se esperan. Este documento deberá ser presentado al Gerente General de la empresa para la autorización de ejecución del mismo.	
<b>Encargados:</b>	
Los responsables de la planificación, implementación y control es el departamento de Recursos Humano.	
<b>Duración:</b>	
Se desarrolla a lo largo de una gestión, es decir que tiene 1 año de duración.	
<b>Fuente:</b> Elaboración propia en base a relevamiento de información en LAFAR S.A., (2023).	

**Cuadro 25:** Desarrollo personal

4 DESARROLLO DEL PERSONAL	
<b>Objetivo:</b>	El objetivo del desarrollo del personal es mejorar las actitudes y relaciones interpersonales en el área comercial del personal.
<b>Beneficios:</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Desarrollo de la inteligencia emocional.</li><li>• Manejo del tiempo y el estrés.</li><li>• Liderazgo.</li><li>• Mejores equipos de trabajo.</li><li>• Equipos autónomos.</li></ul>
<b>Contenido:</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Programas</li><li>• Talleres</li><li>• Seminarios</li><li>• Actividades</li></ul>
<b>Descripción:</b>	
Son cursos que se realizará de manera virtual lo que pretende es contratar una plataforma donde el personal se capacite respecto a temas importantes para obtener un buen clima organización.	
<b>Encargados:</b>	
El área de recursos humanos es el encargado de supervisar y controlar los cursos dictados.	
<b>Participantes:</b>	
<ul style="list-style-type: none"><li>• <b>Capacitadores:</b> Son personas externas a la empresa contratadas para los cursos.</li><li>• <b>Capacitados:</b> Todo el personal del área comercial.</li></ul>	



4

## DESARROLLO DEL PERSONAL

### Duración:

Se realizará durante todo el año

**Fuente:** Elaboración propia en base a relevamiento de información en LAFAR S.A., (2023).

### 5.4. Conclusiones

Una vez finalizado el presente trabajo se llegó a las siguientes conclusiones:

- La capacitación en el área comercial de la empresa Laboratorios Farmacéuticos LAFAR S.A. cumple un rol muy importante en los objetivos estratégicos.
- Según los resultados de las técnicas de recopilación de información se pudo comprobar que la capacitación que recibe el personal de ventas no es suficiente.
- El modelo de la propuesta del sistema de capacitación se basa en las necesidades del personal y cuenta con objetivos claros que beneficiaran a la empresa.
- La planificación estratégica del sistema de capacitación pretende mejorar las habilidades, actitudes, conocimiento del personal, pero además de disminuir la rotación del personal y mejorar las relaciones interpersonales. Se recomienda prestar mucha atención al diagnóstico de necesidades.

Finalmente, con la implementación del sistema de capacitación se pretende potenciar el proceso de capacitación en la empresa, fortalecer a su capital humano y beneficiar a la empresa con el logro de sus objetivos.



## BIBLIOGRAFÍA Y ANEXOS

### BIBLIOGRAFÍA

- Asociación de Marketing Americana. (2022). Venta. Obtenido de <http://www.marketingpower.com/>.
- Bayo, & Merino. (2022). Las prácticas de Recursos Humanos de alto rendimiento y la capacidad de aprendizaje organizativo. Mac Graw Hill.
- Bolivia Emprende. (2014). Laboratorios Farmacéuticos LAFAR S.A. Obtenido de <https://boliviaemprende.com/historias-de-exito/monica-zeballos-jaime-ocampo-lafar#:~:text=El%20hecho%20de%20apostar%20a,barato%20es%20de%20mala%20calidad.>
- Chiavenato, I. (2011). Administración de Recursos Humanos (Novena ed.). Mc Graw Hill.
- Dessler, G., & Varela, R. (2011). Administración de Recursos Humanos (Quinta ed.). México: Pearson.
- Doran, G. (1981). Método SMART. Obtenido de <https://victorhugolara.files.wordpress.com/2019/07/actividad-smart.pdf>
- Koontz, H., & Weihrich, H. (2012). Administración una perspectiva global y empresarial (Decimocuarta ed.). México: Mc Graw Hill.
- Kotler, P. (2001). Dirección de Mercadotecnia (Octava ed.). Pearson.
- Megginnson, Mosley, & Pietro. (2005). Supervisión: La práctica del empowerment, desarrollo de equipos de trabajo y su motivación (Sexta ed.). Cengage Learning.
- Pride, W. (2005). Marketing: Conceptos y estrategias (Novena ed.). México: Mac Graw Hill.
- Real Académica Española. (2022).



Reza, J. (2006). Nuevo diagnóstico de necesidades de capacitación y aprendizaje n las organiazciones. México: Panorama.

Russell, A. (2000). Teoría de Sistemas (Quinta ed.). Mac Graw Hill.

Soriano, M. (2003). Las 7 Is de la Gestión de Personal (Primera ed.). La Paz, Bolivia:  
Centro de Publicaciones de la F.C.E.F.

Van Gigch, J. P. (2000). Teoría General de Sistemas. McGraw Hill.



## ANEXOS

### ANEXO 1

<b>ENTREVISTA</b> <b>LABORATORIOS FARMACÉUTICOS LAFAR S.A.</b>	
<b>Nombre del entrevistado:</b>	
<b>Cargo que ocupa en la empresa:</b>	
<b>Fecha:</b>	<b>Lugar:</b>
<b>Objetivo:</b> La presente entrevista tiene el objetivo de recopilar información respecto a las capacitaciones que realiza la empresa Laboratorios Farmacéuticos LAFAR S.A.	
<b>PREGUNTAS</b>	<b>RESPUESTAS</b>
1. ¿La empresa cuenta con un sistema de capacitación?	
2. ¿Usted considera que la empresa cumple con los objetivos de capacitación?	
3. ¿Usted cree que la capacitación es parte fundamental para el crecimiento de la empresa?	
4. ¿Cuántas capacitaciones se realizan en una gestión?	
5. ¿La empresa hace un diagnóstico de necesidades para llevar a cabo las capacitaciones?	



<b>6. ¿Ha recibido observación por parte de los empleados sobre las capacitaciones realizadas?</b>	
<b>7. ¿Según usted, después de una capacitación es considerable la mejora en el rendimiento laboral?</b>	
<b>8. ¿La empresa cuenta con un plan anual de capacitación?</b>	
<b>9. ¿La empresa tiene un presupuesto programado para realizar las capacitaciones anuales?</b>	
<b>10. ¿Considera que los empleados muestran interés al momento de tomar una capacitación?</b>	
<b>11. ¿Cuáles son las dificultades por las que atraviesa la empresa al momento de realizar una capacitación?</b>	

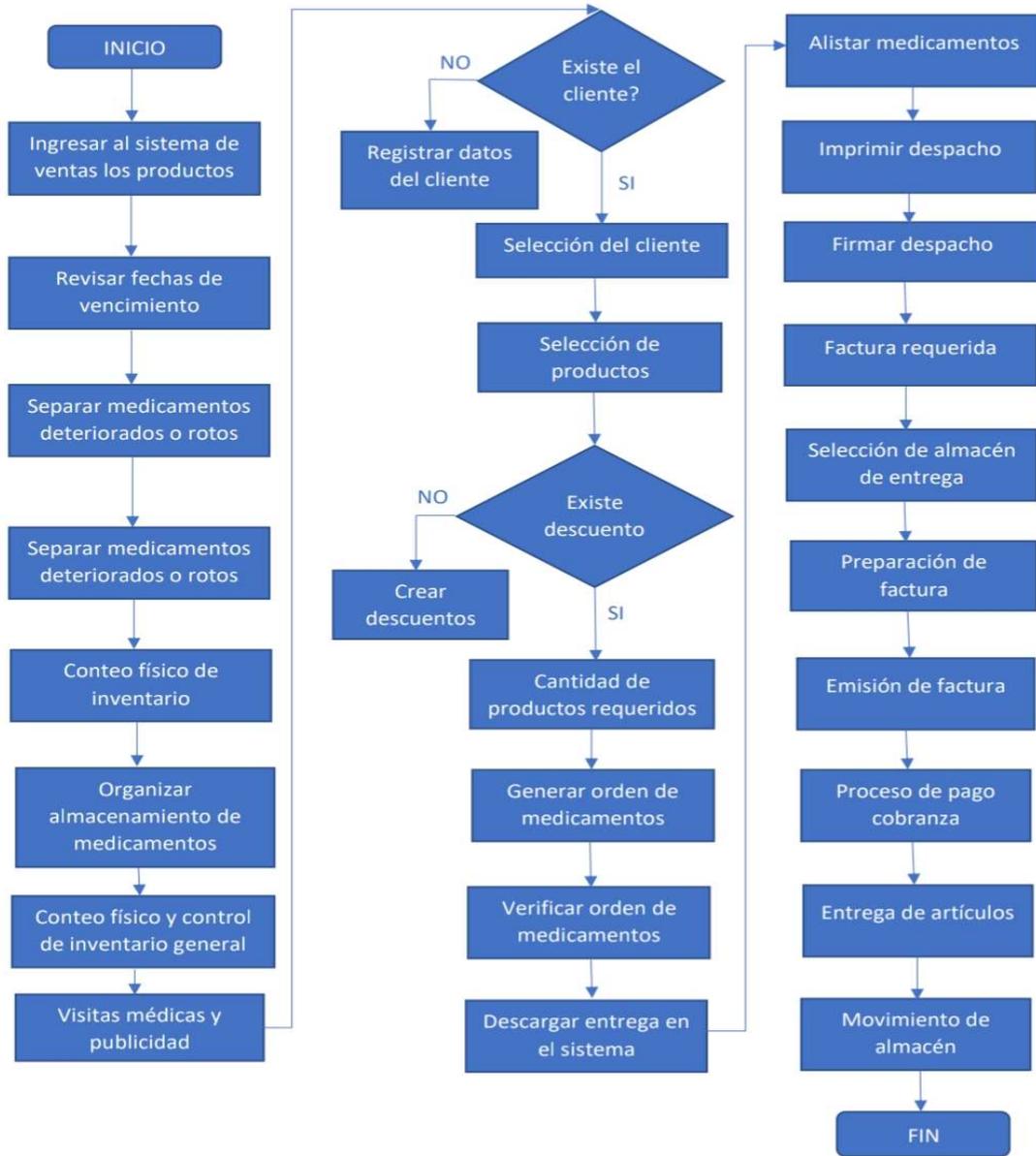


ANEXO 2

<b>ENCUESTA – ÁREA COMERCIAL</b>		
<b>Género:</b> M F	<b>Fecha:</b>	
<b>Cargo que ocupa en la empresa:</b>		
<b>Tiempo que trabaja en la empresa:</b>	<b>Profesión:</b>	
<b>Instrucciones:</b> Contestar lo más sincer@ posible el siguiente cuestionario marcando con una (X) según sea su respuesta.		
<b>PREGUNTAS</b>	<b>SI</b>	<b>NO</b>
1. ¿Usted recibió capacitación cuando ingresó a la empresa?		
2. ¿Considera necesaria la capacitación constante para su puesto de trabajo?		
3. ¿Las capacitaciones se ajustan a sus horarios de trabajo?		
4. ¿Las capacitaciones que realizó fueron oportunas?		
5. ¿La capacitación va acorde a sus necesidades laborales?		
6. ¿Cuenta con una capacitación constante?		
7. ¿Considera que la capacitación aumenta en su motivación laboral?		
8. ¿Conoce el plan anual de capacitación que maneja la empresa?		
9. ¿Pone en práctica lo aprendido en una capacitación?		
10. ¿Las capacitaciones se ajustan a sus horarios laborales?		

**ANEXO 3**

**MACROPROCESO DE COMERCIALIZACIÓN**





**ANEXO 4**

**RESUMEN SITUACIÓN IDONEA**

**PUESTO: JEFE COMERCIAL REGIONAL**

<b>RECURSOS MATERIALES</b>	<b>RESULTADOS</b>	<b>INDICE DE EFICIENCIA</b>	<b>REQUERIMIENTOS</b>	<b>AMBIENTE LABORAL</b>	<b>MEDIDAS DE SEGURIDAD</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Escritorio.</li> <li>• Silla ejecutiva.</li> <li>• Computadora.</li> <li>• Línea telefónica directa.</li> <li>• Impresora.</li> <li>• Material de escritorio.</li> <li>• Archivero.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Contacto permanente con las áreas de la empresa.</li> <li>• Monitorear el desarrollo del área comercial.</li> <li>• Cumplimiento de objetivos.</li> <li>• Liderazgo.</li> <li>• Retroalimentación constante.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hace el respectivo seguimiento de las ventas realizadas.</li> <li>• Documentar el rendimiento laboral de los miembros del área.</li> <li>• Coordinar reuniones.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Escolaridad Licenciatura en áreas económicas y financieras.</li> <li>• Conocimientos en Administración de empresas, economía y marketing.</li> <li>• 3 años de experiencia en puestos similares.</li> <li>• Edad de 25 a 50 años.</li> <li>• Sexo: femenino o masculino.</li> <li>• Aspectos físicos: buena presencia.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Oficina adecuada e iluminada.</li> <li>• Espacio para reuniones.</li> <li>• Clima laboral agradable.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Resguardo de información.</li> <li>• Seguridad en puertas y ventanas.</li> <li>• Sistema de cómputo.</li> <li>• Controles de archivo.</li> </ul>



**ANEXO 5**

<b>ENCARGADO DE ALMACÉN</b>							
<b>Nombre:</b>	<b>Profesión:</b>			<b>Tiempo que trabaja en la empresa:</b>			
<b>Misión del cargo:</b>	Satisface las necesidades de nuestros clientes, con productos de calidad a través de un servicio eficiente, llegando a la excelencia y manteniendo un almacén conforme a las Buenas Prácticas de Almacenamiento.						
CONOCIMIENTOS							
BPM		BPA		Kardex manual		Sistema SAP	
SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO
<b>TOTAL DE AFIRMACIONES POSITIVAS:</b>							
<b>TOTAL DE AFIRMACIONES NEGATIVAS:</b>							

<b>AUXILIARES DE ALMACÉN</b>							
<b>Nombre:</b>	<b>Profesión:</b>			<b>Tiempo que trabaja en la empresa:</b>			
<b>Misión del cargo:</b>	Se encarga de colaborar al encargado de almacén en las actividades para satisfacer las necesidades de los consumidores						
CONOCIMIENTOS							
BPA		Distribución		Inventarios		Windows Office.	
SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO
<b>TOTAL DE AFIRMACIONES POSITIVAS:</b>							
<b>TOTAL DE AFIRMACIONES NEGATIVAS:</b>							



<b>ENCARGADO DE FACTURACIÓN</b>					
<b>Nombre:</b>	<b>Profesión:</b>	<b>Tiempo que trabaja en la empresa:</b>			
<b>Misión del cargo:</b>	Procesar la facturación de manera oportuna y eficientemente dentro del marco legal, buscando la satisfacción del cliente interno y externo.				
<b>CONOCIMIENTOS</b>					
<b>Atención al cliente</b>		<b>Control de inventarios</b>		<b>Windows Office</b>	
SI	NO	SI	NO	SI	NO
<b>TOTAL DE AFIRMACIONES POSITIVAS:</b>					
<b>TOTAL DE AFIRMACIONES NEGATIVAS:</b>					

<b>ENCARGADO FARMACÉUTICO</b>					
<b>Nombre:</b>	<b>Profesión:</b>	<b>Tiempo que trabaja en la empresa:</b>			
<b>Misión del cargo:</b>	Gestiona la documentación necesaria y exigida por el SEDES departamental de los productos comerciales, cumpliendo con las normas de Buenas Practicas de Almacenamiento, Buenas Prácticas de Manufactura y Buenas Prácticas de Farmacovigilancia, constituyéndose en un nexo entre el SEDES departamental, la Jefatura Regional y la Regencia de LABORATORIOS FARMACÉUTICOS LAFAR S.A.				
<b>CONOCIMIENTOS</b>					
<b>BPM</b>		<b>BPA</b>		<b>Manejo de Psicotrópicos y estupefacientes</b>	
SI	NO	SI	NO	SI	NO
<b>TOTAL DE AFIRMACIONES POSITIVAS:</b>					
<b>TOTAL DE AFIRMACIONES NEGATIVAS:</b>					



<b>PROMOTOR DE VENTAS Y COBRANZAS</b>							
<b>Nombre:</b>	<b>Profesión:</b>			<b>Tiempo que trabaja en la empresa:</b>			
<b>Misión del cargo:</b>	Cumplir satisfactoriamente a los presupuestos de Ventas y Cobranzas, de todas las líneas de la empresa, a través de un trabajo profesional de visita a los clientes.						
<b>CONOCIMIENTOS</b>							
<b>Estrategias de ventas/cobranzas</b>		<b>Marketing</b>		<b>Farmacología</b>		<b>Matemáticas</b>	
SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO
<b>TOTAL DE AFIRMACIONES POSITIVAS:</b>							
<b>TOTAL DE AFIRMACIONES NEGATIVAS:</b>							

<b>SUPERVISOR REGIONAL DE VISITA MÉDICA</b>									
<b>Nombre:</b>	<b>Profesión:</b>				<b>Tiempo que trabaja en la empresa:</b>				
<b>Misión del cargo:</b>	Lidera, promueve y controla al equipo promocional asignado a su cargo, para posicionar el producto del laboratorio en el rubro nacional								
<b>CONOCIMIENTOS</b>									
<b>Mercado farmacéutico nacional</b>		<b>Farmacología</b>		<b>Anatomía</b>		<b>Fisiología básica</b>		<b>Windows Office</b>	
SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO
<b>TOTAL DE AFIRMACIONES POSITIVAS:</b>									
<b>TOTAL DE AFIRMACIONES NEGATIVAS:</b>									



**ANEXO 6**  
**CUESTIONARIO – DIAGNÓSTICO DE NECESIDADES**

<b>Nombre Completo:</b>	<b>Puesto de trabajo:</b>
-------------------------	---------------------------

**Objetivo:** La presente entrevista tiene el objetivo de recopilar información respecto a las capacitaciones que realiza la empresa Laboratorios Farmacéuticos LAFAR S.A.

**Instrucciones:** Responder de manera sincera las siguientes preguntas.

PREGUNTAS	RESPUESTAS
-----------	------------

**INDUCCION**

<b>¿Recibió capacitación cuando ingresó a la empresa?</b>	<b>SI</b>	<b>NO</b>
---	-----------	-----------

<b>¿Conoce de manera clara la misión, visión, valores, políticas empresariales y objetivos estratégicos que maneja la empresa?</b>	<b>SI</b>	<b>NO</b>
--	-----------	-----------

<b>¿Considera que cuenta con los recursos necesarios para desempeñar su puesto de trabajo?</b>	<b>SI</b>	<b>NO</b>
--	-----------	-----------

	<b>Recurso que sugiere implementar:</b>
--	---

**ENTRENAMIENTO**

<b>¿Recibe una constante retroalimentación por parte de sus superiores?</b>	<b>SI</b>	<b>NO</b>
---	-----------	-----------



¿Considera que lleva una comunicación efectiva con su equipo de trabajo?	SI	NO
	¿Qué aspectos considera que se puede mejorar?	
¿Tiene total confianza de comunicar sus ideas a sus compañeros de trabajo?	SI	NO
	¿Por qué?	
¿Usted cuenta con un seguimiento de sus resultados por parte de sus superiores?	SI	NO
<b>PROGRAMA DE CAPACITACIÓN</b>		
¿Considera importante los programas de capacitación para mejorar su rendimiento laboral?	SI	NO
¿Requiere capacitación para la planificación y organización de sus funciones laborales para el logro de objetivos?	SI	NO
	En qué considera que puede mejorar:	
¿Requiere fortalecer y potenciar sus conocimientos relacionados con su puesto de trabajo?	SI	NO
	Qué aspecto:	
<b>DESARROLLO PERSONAL</b>		
¿Considera que su confianza permite desenvolverse positivamente al momento desarrollar sus funciones?	SI	NO



UNIVERSIDAD MAYOR DE SAN ÁNDRES  
 FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y FINANCIERAS  
 CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS



¿Considera que tiene seguridad para desarrollar cualquier otra actividad en case de que se presente?	SI	NO
¿Cuándo se le presenta un problema para usted es fácil buscar soluciones?	SI	NO
¿Cuáles de este curso considera necesario para un mejor desenvolvimiento en su puesto de trabajo?  Poner un (✓) en los que considere necesario, puede ser más de uno.	Comunicación asertiva	
	Liderazgo	
	Autoestima	
	Trabajo en equipo	
	Otro:	

**SUGERENCIAS:**

Mencione un curso que considera que debe recibir para un mejor desarrollo en su puesto de trabajo:		
Modalidad que prefiere pasar (Marca con un ✓)	VIRTUAL	PRESENCIAL



**ANEXO 7**

**CUESTIONARIO – EVALUACIÓN DE LA CAPACITACIÓN**

**Nombre del capacitado:**

**Nombre del capacitador:**

**Curso:**

**Fecha de la capacitación:**

**Objetivo:** La siguiente evaluación tiene como objetivo evaluar la calidad del programa de capacitación.

**Instrucciones:** Marque en cada casillero de respuestas la calificación a su elección en base a la siguiente escala.

Escala	Totalmente desacuerdo	desacuerdo	Medianamente de acuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
Calificación	1	2	3	4	5
<b>PREGUNTAS</b>			<b>RESPUESTAS</b>		
El capacitador respondió adecuadamente todas sus dudas.	1	2	3	4	5
Se cumplió el tiempo planificado de la capacitación.	1	2	3	4	5
Las explicaciones del capacitador fueron claras.	1	2	3	4	5
El capacitador generó un ambiente participativo.	1	2	3	4	5
Se evidencio el dominio del tema.	1	2	3	4	5
Le gustaría volver a pasar con el instructor.	1	2	3	4	5
La duración del curso fue suficiente.	1	2	3	4	5
Se cumplió con el total del contenido del curso	1	2	3	4	5
Se cumplió con el objetivo del curso.	1	2	3	4	5
Se evidencio contenido actualizado.	1	2	3	4	5
Se manejo contenido didáctico.	1	2	3	4	5
Se utilizaron herramientas audiovisuales efectivas.	1	2	3	4	5



El curso tuvo una buena organización.	1	2	3	4	5
---------------------------------------	---	---	---	---	---

**Sugerencias o recomendaciones:**

**Gracias por su colaboración.**



**ANEXO 8**  
**CUESTIONARIO**  
**EVALUACIÓN DE APRENDIZAJE**

**Nombre del capacitado:**

**Nombre del capacitador:**

**Curso:**

**Fecha de la capacitación:**

**Objetivo: La siguiente evaluación tiene como objetivo evaluar el aprendizaje que se obtuvo en la capacitación.**

**Instrucciones: Marque en cada casillero de respuestas la calificación a su elección en base a la siguiente escala.**

<b>PREGUNTAS</b>	<b>RESPUESTAS</b>
1.-	
2.-	
3.-	
4.-	
5.-	
6.-	
7.-	
8.-	
9.-	
10.-	



## ANEXO 9

### CUESTIONARIO EVALUACIÓN DE IMPACTO

**Nombre del evaluador:**

**Nombre del evaluado:**

**Cargo que ocupa la persona a ser evaluada:**

**Fecha:**

**Objetivo:** La siguiente evaluación tiene como objetivo medir el impacto que tuvo el sistema de capacitación en cada miembro de la empresa.

**Instrucciones:** Marque en cada casillero de respuestas la calificación a su elección en base a la siguiente escala.

CONCEPTO	CALIFICACIÓN
1.-	
2.-	
3.-	
4.-	
5.-	
6.-	
7.-	
8.-	
9.-	
10.-	
<b>PUNTAJE TOTAL DE LA EVALUACION</b>	



ANEXO 10

<b>CUESTIONARIO SOBRE LA IMPLEMENTACION</b>			
<b>NOMBRE DEL PROGRAMA: LIDERAZGO</b>			
<b>Objetivo:</b> La siguiente evaluación tiene como objetivo evaluar el cumplimiento de la implementación del sistema de capacitación.			
<b>MARQUE SEGÚN CORRESPONDA:</b>	<b>SÍ SE CUMPLIO</b>	<b>NO SE CUMPLIO</b>	<b>COMENTARIO</b>
<b>Fecha de inicio del programa</b>			
<b>Fecha de finalización</b>			
<b>Objetivos del programa</b>			
<b>Entrega de material</b>			
<b>Horas de entrenamiento</b>			
<b>Responsabilidad de docente</b>			
<b>Puntualidad del docente</b>			
<b>Contenido dinámico</b>			
<b>Buena retroalimentación por parte del docente</b>			
<b>Asistencia del total de personas inscritas en el programa</b>			
<b>Buen ambiente laboral</b>			
<b>Evaluación de aprendizaje</b>			
<b>Evaluación de reacción</b>			
<b>Contenido del programa</b>			



**ANEXO 11**  
**PROCEDIMIENTO DE**  
**CAPACITACION O DESARROLLO PRODUCTIVO**

**NOMBRE DEL PUESTO:** \_\_\_\_\_  
**UBICACION DEL PUESTO:** \_\_\_\_\_  
**PUESTO DEL INMEDIATO SUPERIOR:** \_\_\_\_\_  
**SALARIO:** \_\_\_\_\_

**I. ASPECTOS GENERALES**

- **NECESIDAD(ES) DE CAPACITACIÓN EN** \_\_\_\_\_
- **OBJETIVOS LABORALES QUE SE ALCANZARÁN CON LA CAPACITACIÓN**
  - \_\_\_\_\_
  - \_\_\_\_\_
  - \_\_\_\_\_

**TIEMPO EN EL QUE SE ALCANZARAN LOS OBJETIVOS LABORALES:** \_\_\_\_\_  
**NOMBRE DEL CURSO DE CAPACITACION:** \_\_\_\_\_  
**INSTITUCION ORGANIZADORA DEL CURSO:** \_\_\_\_\_  
**TIEMPO DE DURACION:** \_\_\_\_\_  
**HORARIO:** \_\_\_\_\_  
**DIAS:** \_\_\_\_\_  
**COSTO DEL CURSO: MATRICULA:** \_\_\_\_\_ **PASAJES:** \_\_\_\_\_ **VIATICOS:** \_\_\_\_\_  
**DIRECCION:** \_\_\_\_\_  
**CIUDAD:** \_\_\_\_\_  
**PAIS:** \_\_\_\_\_

**II. POTENCIAL DEL TRABAJADOR**

**CALIFICACION OBTENIDA EN LA ULTIMA EVALUACION:** \_\_\_\_\_  
**EVALUACION DEL INMEDIATO SUPERIOR EN RELACION AL POTENCIAL DE**  
**APROVECHAMIENTO:**

**EXCELENTE ( )**



BUENO ( )  
REGULAR ( )  
DEFICIENTE ( )

### III. EVALUACION DE LA INSTITUCIÓN

LA SOLICITUD ES ACEPTADA ( ) RECHAZADA ( )

LA INSTITUCIÓN OTORGA LICENCIA:

CON GOCE DE HABERES ( )

SIN GOCE DE HABERES ( )

% DEL MONTO SALARIAL SEGÚN EVALUACION SOCIOECONOMICA ( )

ASIMISMO, LA INSTITUCIÓN CUBRIRA LOS COSTOS DE:

MATRÍCULA ( ) POR UN MONTO DE \_\_\_\_\_

PASAJES ( ) POR UN MONTO DE \_\_\_\_\_

VIÁTICOS ( ) POR UN MONTO DE \_\_\_\_\_

EN CASO DE PRODUCIRSE ACEFALIA COMO CONSECUENCIA DE LA CAPACITACIÓN  
ESTA SERÁ CUBIERTA POR EL

SR (A) \_\_\_\_\_ QUE OCUPA EL PUESTO DE \_\_\_\_\_

Y SE LE ASIGNARÁ PARA TAL EFECTO LA SIGUIENTE REMUNERACIÓN \_\_\_\_\_

QUE SI ( ) NO ( ) CUENTA CON LA RESPECTIVA DISPONIBILIDAD PRESUPUESTARIA

### IV. COMPROMISO DEL TRABAJADOR

EN CASO DE SER ACEPTADA LA PRESENTE SOLICITUD ME COMPROMETO A LOGRAR  
LOS OBJETIVOS LABORALES SEÑALADOS ANTERIORMENTE EN EL PLAZO PREVISTO,  
CASO CONTRARIO EFECTUARÉ LA DEVOLUCIÓN DE LOS COSTOS QUE LA  
INSTITUCIÓN HUBIESE INVERTIDO Y ME SOMETO A LAS SANCIONES RESPECTIVAS.

\_\_\_\_\_  
FIRMA FUNCIONARIO

\_\_\_\_\_  
FIRMA JEFE DE COMERCIALIZACIÓN

\_\_\_\_\_  
FIRMA RECURSOS HUMANOS



FIRMA GERENTE DE MARKETING ESTRATÉGICO

V. EVALUACIÓN DE LA CAPACITACIÓN

EL TRABAJADOR HA CUMPLIDO SATISFACTORIAMENTE CON EL CURSO: SI ( ) NO ( )

EL TRABAJADOR HA INCORPORADO LOS CONOCIMIENTOS ADQUIRIDOS AL TRABAJO

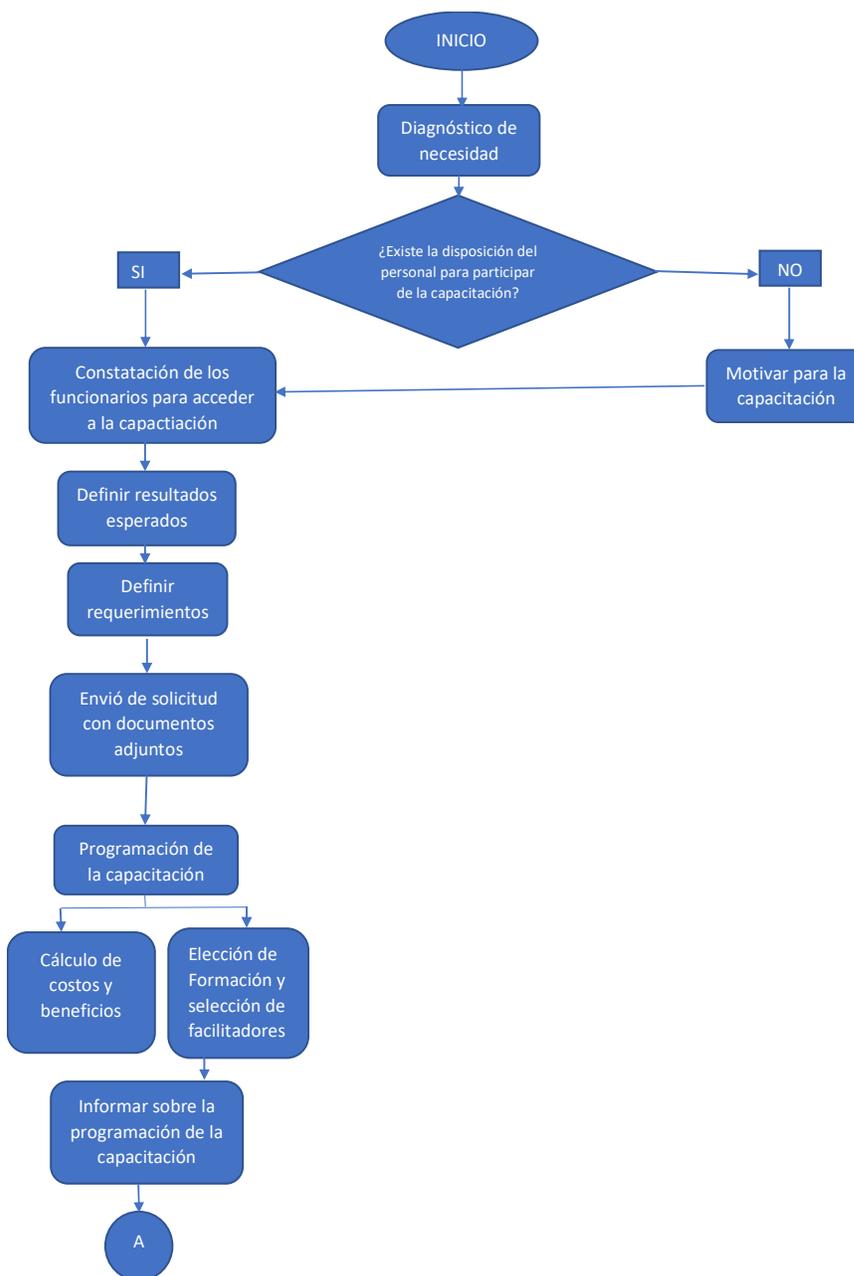
Y HA LOGRADO LOS OBJETIVOS LABORALES SI ( ) NO ( )

FIRMA GERENTE DE MARKETING ESTRATÉGICO

FIRMA FUNCIONARIO

FIRMA RECURSOS HUMANOS

**ANEXO 12**  
**DIAGNÓSTICO DE LA NECESIDAD**



### ANEXO 13 EVALUACIÓN DE LA SOLICITUD

