

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



ANÁLISIS DEL IMPACTO DE LA CAPACITACIÓN EN EL  
DESEMPEÑO ORGANIZACIONAL DE LA EMPRESA  
TYPICA EN LA CIUDAD DE LA PAZ

Tesis de Grado presentada para la obtención del Grado De Licenciatura

**POR:**       MARÍA FERNANDA CALLAPA GODOY  
              STEPHANIE JANNICE SANTANDER CHOCALA

LA PAZ – BOLIVIA

2024

## **DEDICATORIA**

*La presente tesis de grado la dedico principalmente a Dios quien guio mis pasos y me dio la fuerza suficiente para lograrlo aunque el camino se puso difícil en ciertos momentos no permitió que el desánimo me venza su fidelidad e inmenso amor estuvo conmigo en cada momento.*

*A mi padres Macario y Zulma que estuvieron conmigo en todo el proceso donde me dieron los suficientes ánimos que me faltaron, su perseverancia y su firmeza de seguir adelante a pesar de lo difícil que se ponga el camino siempre me sustentaron en todos los sentidos, de la misma manera dedicarla a mi novio Diego Posarri que me brindo su amor, comprensión y colaboración respecto al proyecto.*

*Por ultimo quiero dedicar a unas personas muy importantes que ya no están físicamente conmigo pero desde el cielo sé que están muy felices por este paso que estoy dando mis abuelos Ruperto Chocala, Máxima Vergara y Jesús Santander además de mi hermano Mateo Santander.*

***Stephanie Jannice Santander Chocala***

*Dedico la presente tesis de grado a Dios por ser mi guía y darme fortaleza para seguir perseverando.*

*A mi esposo Gimbert Escobar por creer en mí y por todo el apoyo incondicional que me ha brindado.*

*A mi hijo Aaron por ser mi motivación para seguir adelante.*

*A mis padres (Ramiro y Patricia) y mis hermanos (Renzo y José) por todo el amor y comprensión que me ofrecieron en todo momento.*

***María Fernanda Callapa Godoy***

## **AGRADECIMIENTO**

*Agradezco a la Universidad Mayor de San Andrés en especial a la Carrera de Administración de Empresas por cobijarme en sus aulas tanto del Monoblock Central como del Edificio Nava Morales en la avenida Montes, a los docentes por haberme brindado sus conocimientos durante toda mi vida universitaria, a mis compañeros de estudio por brindarme su amistad y compañerismo en especial a María Fernanda Callapa Godoy que un día determinando decidimos emprender este camino que sabíamos que no sería fácil pero que finalmente pudimos culminarla satisfactoriamente. También agradecer a la empresa Typica por abrirnos las puertas para realizar la investigación y a la administradora Laura Saavedra por la colaboración en la realización de la Tesis de Grado.*

***Stephanie Jannice Santander Chocala***

*Agradecer en primera instancia a Dios por ser el pilar fundamental en mi vida, que me permitió pertenecer como estudiante en esta prestigiosa institución la Universidad Mayor de San Andrés.*

*A la Universidad Mayor de San Andrés y a su plantel docente por toda la dedicación al compartir sus conocimientos y experiencias, para formarnos como profesionales en bien a la sociedad.*

*A mi compañera Stephanie Jannice Santander Chocala por la entrega y perseverancia ante la adversidad en la realización de este trabajo.*

*Un agradecimiento especial a la administradora de la empresa Typica Laura Saavedra que siempre estuvo predispuesta a colaborarnos en la elaboración de la Tesis de Grado.*

***María Fernanda Callapa Godoy***

## RESUMEN EJECUTIVO

La presente investigación se desarrolla en la Empresa Typica las cuales tiene cuatro sucursales ubicadas en el Centro, Sopocachi, Calacoto y San Miguel en la ciudad de La Paz, lo cual recaba datos acerca de la empresa, empresas de servicio y empresas de servicio de alto contacto. En la actualidad los procesos de capacitación deben ser los adecuados así se incrementa el desempeño no financiero como financiero, del 100% de las empresas en el eje central el 80% capacito a su personal de forma informal a su personal.

El objetivo principal es analizar el impacto que genera la capacitación en el desempeño organizacional en la Empresa Typica por lo cual las bases teóricas fueron la capacitación, tipos de capacitación, actores principales en la capacitación, proceso de la capacitación, ventajas y desventajas de la capacitación y el impacto que genera en las empresas además del desempeño organizacional dividido en dos grupos el desempeño financiero y el desempeño no financiero.

La metodología de investigación fue cuantitativa con un enfoque descriptivo y explicativo para identificar las características claves de estudio en cuanto a la población de estudio son los empleados de la empresa Typica que son 46 de los cuales 5 son administrativos 28 operativos y 13 son de servicio.

Los resultados obtenidos se presentan alineados con los objetivos destacando que si existe procesos de capacitación en la empresa Typica en la ciudad de La Paz. El personal tiene la opción de crecimiento dentro de la empresa; asimismo el personal está satisfecho con las capacitaciones recibidas por la cual desean capacitaciones sobre cómo lidiar con los clientes críticos es decir exigentes. En otras palabras la investigación da a conocer la importancia de tener una adecuada capacitación para tener óptimos resultados así poseer una ventaja competitiva en el mercado.

**Palabras clave:** Capacitación, procesos de capacitación, talento humano, desempeño organizacional, empresa de servicio de alto contacto con el cliente.

## ÍNDICE

INTRODUCCIÓN .....	1
1.    CAPÍTULO 1 ASPECTOS GENERALES.....	2
1.1.  JUSTIFICACIÓN O APORTES.....	2
1.1.1.  JUSTIFICACIÓN TEÓRICA.....	3
1.1.2.  JUSTIFICACIÓN PRÁCTICA .....	3
1.2.  SITUACIÓN PROBLEMÁTICA .....	4
1.3.  PROBLEMA CIENTÍFICO.....	9
1.4.  HIPÓTESIS.....	10
1.4.1.  VARIABLES .....	10
1.4.2.  OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES .....	11
1.5.  OBJETO DE ESTUDIO .....	12
1.6.  ALCANCES O CAMPO DE ACCIÓN DE LA INVESTIGACIÓN .....	12
1.6.1.  ALCANCE TEMÁTICO.....	12
1.6.2.  ALCANCE ESPACIAL .....	12
1.6.3.  ALCANCE TEMPORAL.....	12
1.7.  OBJETIVO DE LA INVESTIGACIÓN.....	13
1.7.1.  OBJETIVO GENERAL.....	13
1.7.2.  OBJETIVOS ESPECÍFICOS .....	13
2.    CAPITULO 2 DESARROLLO ESTRUCTURAL TEÓRICO DE LA TESIS ...	14
2.1.  REFERENCIAS CONCEPTUALES.....	14
2.1.1.  CONCEPTOS Y TIPOS DE EDUCACIÓN .....	14
2.1.2.  DEFINICIÓN DE CAPACITACIÓN .....	15
2.1.2.1.  Contenido de la capacitación.....	16
2.1.2.2.  Tipos de capacitación .....	17
2.1.2.3.  Proceso de la capacitación.....	18
2.1.2.4.  Actores del proceso de capacitación.....	19

2.1.2.5.	Ventajas y desventajas de la capacitación del personal.....	19
2.1.2.6.	Impacto de la capacitación en las empresas .....	22
2.1.2.7.	Efectos de la capacitación en las empresas de servicios .....	23
2.1.3.	DEFINICIÓN DE DESEMPEÑO ORGANIZACIONAL .....	24
2.1.3.1.	Sistemas de medición de desempeño organizacional.....	25
2.1.3.2.	Desempeño no financiero .....	25
2.1.3.3.	Desempeño financiero .....	26
2.1.3.4.	Indicadores de desempeño en las empresas de servicios. ....	26
2.1.4.	EMPRESAS DE SERVICIOS.....	28
2.1.4.1.	Características de las empresas de servicios .....	29
2.1.4.2.	Empresas de servicios de alto contacto .....	30
2.2.	CONTEXTO REFERENCIAL .....	30
2.2.1.	EMPRESAS DE SERVICIOS GASTRONÓMICOS EN BOLIVIA.....	30
2.2.2.	EMPRESA TYPICA.....	31
2.2.2.1.	Visión y misión de Typica.....	32
2.2.2.2.	Productos ofrecidos .....	32
2.2.2.3.	Características del servicio .....	33
2.2.2.4.	Principales logros de la empresa .....	34
2.3.	ESTUDIOS PREVIOS DEL OBJETO DE ESTUDIO.....	35
2.4.	DIAGNOSTICO DEL PROBLEMA.....	37
3.	CAPÍTULO 3 DISEÑO METODOLÓGICO DE LA INVESTIGACIÓN .....	38
3.1.	TIPO DE LA INTERVENCIÓN .....	38
3.2.	UNIVERSO O POBLACIÓN DE ESTUDIO .....	38
3.3.	DETERMINACIÓN DEL TAMAÑO Y DISEÑO DE LA MUESTRA.....	39
3.4.	SELECCIÓN DE MÉTODOS Y TÉCNICAS.....	39
3.5.	INSTRUMENTOS DE RELEVACIÓN DE LA INFORMACIÓN .....	40
3.5.1.	FUENTES DE INFORMACIÓN .....	53

4.	CAPÍTULO 4 RESULTADOS Y VALIDACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN .	54
4.1.	ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS – ENCUESTA.....	54
4.1.1.	ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN GENERAL .....	54
4.1.2.	RESULTADOS DEL TRABAJO DE CAMPO .....	54
4.1.2.1.	Encuesta al personal operativo .....	54
4.1.2.2.	Encuesta al personal administrativo .....	90
4.1.1.	CRUCES DE VARIABLES .....	109
4.2.	RESULTADOS IDENTIFICADOS .....	116
4.3.	RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN SEGÚN EL MODELO DE EVALUACIÓN DE KIRKPATRICK .....	123
4.3.1.	BENEFICIOS Y LIMITACIONES DEL MODELO DE KIRKPATRICK EN LA EMPRESA TYPICA.....	124
4.3.1.	NIVELES DE EVALUACIÓN DE KIRKPATRICK.....	124
4.3.1.1.	Reacción .....	124
4.3.1.2.	Aprendizaje .....	125
4.3.1.3.	Comportamiento.....	126
4.3.1.4.	Resultados .....	127
4.4.	PRUEBA DE HIPÓTESIS.....	128
4.4.1.	PLANTEAMIENTO DE LA HIPÓTESIS .....	128
4.4.2.	NIVEL DE SIGNIFICACIÓN.....	128
4.4.3.	SELECCIÓN DEL ESTADÍSTICO DE PRUEBA.....	129
4.4.4.	CONTRASTACIÓN.....	130
4.4.5.	CRITERIO Y/O DECISIÓN ESTADÍSTICA.....	131
5.	CAPÍTULO 5 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	132
5.1.	CONCLUSIONES .....	132
5.2.	RECOMENDACIONES.....	133
	CRONOGRAMA.....	135
	BIBLIOGRAFÍA .....	136

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

<b>Gráfico 1. Tipo de financiamiento utilizado por las empresas del eje troncal para realizar capacitaciones.....</b>	<b>6</b>
<b>Gráfico 2. Tipos de capacitación realizados por las empresas del eje troncal .....</b>	<b>7</b>
<b>Gráfico 3. Motivos por los que las empresas del eje troncal no capacitan a su personal .....</b>	<b>7</b>
<b>Gráfico 4. Tipos de servicios de alto contacto en la ciudad de La Paz .....</b>	<b>31</b>
<b>Gráfico 5. Sucursal.....</b>	<b>55</b>
<b>Gráfico 6. Edad .....</b>	<b>56</b>
<b>Gráfico 7. Género (Femenino / Masculino).....</b>	<b>57</b>
<b>Gráfico 8. Ocupación .....</b>	<b>58</b>
<b>Gráfico 9. Antigüedad en la empresa .....</b>	<b>59</b>
<b>Gráfico 10. A lo largo de tu experiencia en Typica, ¿consideras que la empresa tiene un buen ambiente para su crecimiento laboral?.....</b>	<b>60</b>
<b>Gráfico 11. ¿Considera que en la empresa Typica hay un buen equipamiento y materiales para llevar a cabo tu trabajo? .....</b>	<b>61</b>
<b>Gráfico 12. A lo largo de su experiencia en Typica ¿recibió algún tipo de capacitación en temas relacionados con su puesto de trabajo y servicio? (En caso de ser no, pase a la pregunta 33).....</b>	<b>62</b>
<b>Gráfico 13. ¿Consideras que el contenido de la capacitación que se realizan en Typica está de acuerdo a las necesidades de las áreas de trabajo? .....</b>	<b>63</b>
<b>Gráfico 14. ¿Consideras que los contenidos de capacitación que has recibido hasta ahora te han facilitado la toma de decisiones del personal durante el trabajo? .....</b>	<b>64</b>
<b>Gráfico 15. Tienes conocimiento de la existencia de un plan de capacitación para desarrollar las habilidades del personal de Typica.....</b>	<b>65</b>
<b>Gráfico 16. ¿Quiénes suelen ser los facilitadores o capacitadores durante estas sesiones de formación?.....</b>	<b>66</b>

<b>Gráfico 17. ¿Consideras que las personas que brindan la capacitación en Typica son adecuadas? .....</b>	<b>67</b>
<b>Gráfico 18. ¿Qué tipo de temática es la que han recibido durante su estancia en Typica? .....</b>	<b>68</b>
<b>Gráfico 19. ¿La empresa le avisa a su personal de manera programada que habrá una sesión de capacitación? .....</b>	<b>69</b>
<b>Gráfico 20. ¿Con cuánto tiempo de anticipación se indica al personal que habrá una sesión de capacitación? .....</b>	<b>70</b>
<b>Gráfico 21. ¿La empresa suele contar con todos los materiales y herramientas necesarios para la capacitación? .....</b>	<b>71</b>
<b>Gráfico 22. En promedio, ¿Cuántos días dura generalmente la capacitación que recibe el personal de Typica? .....</b>	<b>73</b>
<b>Gráfico 23. ¿Cuánto tiempo duro la capacitación más corta que ha recibido en la empresa? .....</b>	<b>74</b>
<b>Gráfico 24. ¿Cuánto tiempo duro la capacitación más larga que ha recibido en la empresa? .....</b>	<b>75</b>
<b>Gráfico 25. ¿Consideras que la duración de la capacitación que recibes en Typica es la adecuada? .....</b>	<b>76</b>
<b>Gráfico 26. ¿Generalmente en que horarios se lleva a cabo la capacitación en Typica? .....</b>	<b>76</b>
<b>Gráfico 27. ¿Consideras que los horarios de capacitación que se llevan a cabo en Typica son adecuados? .....</b>	<b>77</b>
<b>Gráfico 28. ¿Generalmente, dónde se llevan a cabo las capacitaciones al personal de Typica? .....</b>	<b>78</b>
<b>Gráfico 29. ¿Consideras que el lugar donde se lleva a cabo las capacitaciones del personal de Typica es el adecuado? .....</b>	<b>79</b>
<b>Gráfico 30. ¿Consideras que la metodología para capacitar al personal es el adecuado? .....</b>	<b>80</b>

<b>Gráfico 31. ¿Consideras que los equipos y herramientas que se utilizan durante la capacitación son las adecuadas? .....</b>	<b>81</b>
<b>Gráfico 32. ¿Asistes a todas las capacitaciones que se llevan a cabo en la empresa de acuerdo a tu área? .....</b>	<b>82</b>
<b>Gráfico 33. ¿Todas las capacitaciones del personal de Typica que están programadas se llevan a cabo? .....</b>	<b>83</b>
<b>Gráfico 34. ¿La empresa realiza una evaluación conjunta con el personal posterior a la capacitación realizada? .....</b>	<b>84</b>
<b>Gráfico 35. ¿Te sientes satisfecho con las sesiones de formación que ha recibido por parte de la empresa? .....</b>	<b>85</b>
<b>Gráfico 36. ¿Consideras que la capacitación que has recibido en Typica te ha permitido mejorar tu desempeño en el trabajo? .....</b>	<b>86</b>
<b>Gráfico 37. Has tomado algún tipo de capacitación or tu cuenta para desarrollar más sus habilidades relacionadas con su trabajo en Typica (De ser No pase a la última pregunta de esta encuesta) .....</b>	<b>87</b>
<b>Gráfico 38. ¿Qué tipo de capacitación es la que tomaste en cuenta para desarrollar tus habilidades laborales? .....</b>	<b>88</b>
<b>Gráfico 39. ¿En promedio cuántos días duran estas sesiones de formación? .....</b>	<b>88</b>
<b>Gráfico 40. ¿Qué tipo de curso o sesiones de formación le gustaría recibir a futuro? .....</b>	<b>89</b>
<b>Gráfico 41. En comparación a gestiones anteriores, usted considera que la cantidad de clientes atendidos por la empresa Typica en la gestión 2021 fue:.....</b>	<b>90</b>
<b>Gráfico 42. En comparación a la gestión 2021, usted considera que la cantidad de clientes atendidos por la empresa Typica en la gestión 2022 es: .....</b>	<b>91</b>
<b>Gráfico 43. Del 100% de la merma de producción anual. ¿Qué porcentaje considera que fue causado por errores por parte del personal durante la gestión 2021?.....</b>	<b>92</b>

<b>Gráfico 44. En comparación a la gestión 2021, usted considera que el porcentaje actual de merma en la producción que es causado por errores de personal a lo largo de la gestión 2022 es:.....</b>	<b>93</b>
<b>Gráfico 45. Aproximadamente, ¿Cuál es el porcentaje de reclamos o devoluciones a cocina que ha tenido Typica por parte de sus clientes durante la gestión 2021? .....</b>	<b>94</b>
<b>Gráfico 46. Aproximadamente, ¿Cuál es el porcentaje de reclamos o devoluciones a cocina que ha tenido Typica por parte de sus clientes durante la gestión 2022? .....</b>	<b>95</b>
<b>Gráfico 47. Aproximadamente, ¿Qué porcentaje de clientes de Typica hicieron al menos una recompra durante el año 2021? .....</b>	<b>96</b>
<b>Gráfico 48. Aproximadamente, ¿Qué porcentaje de clientes de Typica hicieron al menos una recompra durante el año 2022? .....</b>	<b>97</b>
<b>Gráfico 49. Comparada a los competidores, usted considera que la imagen de marca de la empresa Typica es:.....</b>	<b>98</b>
<b>Gráfico 50. Comparada a los competidores, usted considera que la calidad de servicio de la empresa Typica es:.....</b>	<b>99</b>
<b>Gráfico 51. En comparación a gestiones pasadas, usted considera que las ventas alcanzadas durante la gestión 2021 por la empresa typica son: .....</b>	<b>100</b>
<b>Gráfico 52. En comparación a la gestión 2021, usted considera que las ventas alcanzadas durante la gestión 2022 por la empresa typica son: .....</b>	<b>101</b>
<b>Gráfico 53. En comparación a gestiones anteriores, usted considera que el margen de ganancias que obtuvo la empresa Typica durante la gestión 2021: .....</b>	<b>102</b>
<b>Gráfico 54. En comparación al año 2021, usted considera que el margen de ganancias que obtuvo la empresa Typica durante la gestión 2022 fue: .....</b>	<b>103</b>
<b>Gráfico 55. En comparación a gestiones anteriores, usted considera que los costos que tuvo la empresa Typica durante el año 2021 fueron: .....</b>	<b>104</b>
<b>Gráfico 56. En comparación al año 2021, usted considera que los costos que tuvo la empresa Typica durante la gestión 2022 fueron: .....</b>	<b>105</b>
<b>Gráfico 57. En comparación a gestiones anteriores, usted considera que los costos laborales que tuvo la empresa Typica durante la gestión 2021 fueron:.....</b>	<b>106</b>

<b>Gráfico 58. En comparación a la gestión 2021, usted considera que los costos laborales que tuvo la empresa Typica durante la gestión 2022 fueron:</b> .....	107
<b>Gráfico 59. Finalmente, en comparación a la gestión 2021, usted considera que la participación en el mercado de la empresa Typica es:</b> .....	108
<b>Gráfico 60. Cruce Sucursal vs Género</b> .....	109
<b>Gráfico 61. Cruce Sucursal Vs Ambiente de crecimiento</b> .....	110
<b>Gráfico 62. Cruce Sucursal Vs Contenido de capacitación de acuerdo al área de trabajo</b> .....	112
<b>Gráfico 63. Cruce Contenido de capacitación Vs Capacitadores</b> .....	114
<b>Gráfico 64. Personas que brindan la capacitación son adecuadas Vs Duración de la capacitación</b> .....	115
<b>Gráfico 65. Modelo de evaluación de Kirkpatrick</b> .....	123

## ÍNDICE DE TABLAS

<b>Tabla 1. Operacionalización de variables</b> .....	11
<b>Tabla 2. Sucursal</b> .....	54
<b>Tabla 3. Edad</b> .....	55
<b>Tabla 4. Género (Femenino / Masculino)</b> .....	56
<b>Tabla 5. Ocupación</b> .....	57
<b>Tabla 6. Antigüedad en la empresa</b> .....	58
<b>Tabla 7. A lo largo de tu experiencia en Typica, ¿consideras que la empresa tiene un buen ambiente para su crecimiento laboral?</b> .....	59
<b>Tabla 8. ¿Consideras que en la empresa Typica hay un buen equipamiento y materiales para llevar a cabo tu trabajo?</b> .....	60
<b>Tabla 9. A lo largo de su experiencia en Typica ¿recibió algún tipo de capacitación en temas relacionados con su puesto de trabajo y servicio? (En caso de ser no, pase a la pregunta 33)</b> .....	62
<b>Tabla 10. ¿Considera que el contenido de la capacitación que se realizan en Typica está de acuerdo a las necesidades de las áreas de trabajo?</b> .....	63
<b>Tabla 11. ¿Considera que los contenidos de capacitación que has recibido hasta ahora te han facilitado la toma de decisiones del personal durante el trabajo?</b> .....	64
<b>Tabla 12. Tienes conocimiento de la existencia de un plan de capacitación para desarrollar las habilidades del personal de Typica</b> .....	65
<b>Tabla 13. ¿Quiénes suelen ser los facilitadores o capacitadores durante estas sesiones de formación?</b> .....	66
<b>Tabla 14. ¿Consideras que las personas que brindan la capacitación en Typica son adecuadas?</b> .....	67
<b>Tabla 15. ¿Qué tipo de temática es la que han recibido durante su estancia en Typica?</b> .....	68
<b>Tabla 16. ¿La empresa le avisa a su personal de manera programada que habrá una sesión de capacitación?</b> .....	69

<b>Tabla 17. ¿Con cuánto tiempo de anticipación se indica al personal que habrá una sesión de capacitación? .....</b>	<b>70</b>
<b>Tabla 18. ¿La empresa suele contar con todos los materiales y herramientas necesarios para la capacitación? .....</b>	<b>71</b>
<b>Tabla 19. En promedio, ¿Cuántos días dura generalmente la capacitación que recibe el personal de Typica? .....</b>	<b>72</b>
<b>Tabla 20. ¿Cuánto tiempo duro la capacitación más corta que ha recibido en la empresa? .....</b>	<b>73</b>
<b>Tabla 21. ¿Cuánto tiempo duro la capacitación más larga que ha recibido en la empresa? .....</b>	<b>74</b>
<b>Tabla 22. ¿Consideras que la duración de la capacitación que recibes en Typica es la adecuada? .....</b>	<b>75</b>
<b>Tabla 23. ¿Generalmente en que horarios se lleva a cabo la capacitación en Typica? .....</b>	<b>76</b>
<b>Tabla 24. ¿Consideras que los horarios de capacitación que se llevan a cabo en Typica son adecuados? .....</b>	<b>77</b>
<b>Tabla 25. ¿Generalmente, dónde se llevan a cabo las capacitaciones al personal de Typica? .....</b>	<b>78</b>
<b>Tabla 26. ¿Consideras que el lugar donde se lleva a cabo las capacitaciones del personal de Typica es el adecuado? .....</b>	<b>79</b>
<b>Tabla 27. ¿Consideras que la metodología para capacitar al personal es el adecuado? .....</b>	<b>80</b>
<b>Tabla 28. ¿Consideras que los equipos y herramientas que se utilizan durante la capacitación son las adecuadas? .....</b>	<b>81</b>
<b>Tabla 29. ¿Asistes a todas las capacitaciones que se llevan a cabo en la empresa de acuerdo a tu área? .....</b>	<b>82</b>
<b>Tabla 30. ¿Todas las capacitaciones del personal de Typica que están programadas se llevan a cabo? .....</b>	<b>83</b>

<b>Tabla 31. ¿La empresa realiza una evaluación conjunta con el personal posterior a la capacitación realizada?.....</b>	<b>84</b>
<b>Tabla 32. ¿Te sientes satisfecho con las sesiones de formación que ha recibido por parte de la empresa? .....</b>	<b>85</b>
<b>Tabla 33. ¿Consideras que la capacitación que has recibido en Typica te ha permitido mejorar tu desempeño en el trabajo? .....</b>	<b>86</b>
<b>Tabla 34. Has tomado algún tipo de capacitación por tu cuenta para desarrollar más sus habilidades relacionadas con su trabajo en Typica (De ser No pase a la última pregunta de esta encuesta) .....</b>	<b>87</b>
<b>Tabla 35. ¿Qué tipo de capacitación es la que tomaste en cuenta para desarrollar tus capacidades técnicas laborales?.....</b>	<b>87</b>
<b>Tabla 36. ¿En promedio cuántos días duran estas sesiones de formación?.....</b>	<b>88</b>
<b>Tabla 37. ¿Qué tipo de curso o sesiones de formación le gustaría recibir a futuro?.....</b>	<b>89</b>
<b>Tabla 38. En comparación a gestiones anteriores, usted considera que la cantidad de clientes atendidos por la empresa Typica en la gestión 2021 fue:.....</b>	<b>90</b>
<b>Tabla 39. En comparación a la gestión 2021, usted considera que la cantidad de clientes atendidos por la empresa Typica en la gestión 2022 es: .....</b>	<b>91</b>
<b>Tabla 40. Del 100% de la merma de producción anual. ¿Qué porcentaje considera que fue causado por errores por parte del personal durante la gestión 2021? .....</b>	<b>92</b>
<b>Tabla 41. En comparación a la gestión 2021, usted considera que el porcentaje actual de merma en la producción que es causado por errores de personal a lo largo de la gestión 2022 es: .....</b>	<b>93</b>
<b>Tabla 42. Aproximadamente, ¿Cuál es el porcentaje de reclamos o devoluciones a cocina que ha tenido Typica por parte de sus clientes durante la gestión 2021? .....</b>	<b>94</b>
<b>Tabla 43. Aproximadamente, ¿Cuál es el porcentaje de reclamos o devoluciones a cocina que ha tenido Typica por parte de sus clientes durante la gestión 2022? .....</b>	<b>95</b>
<b>Tabla 44. Aproximadamente, ¿Qué porcentaje de clientes de Typica hicieron al menos una recompra durante el año 2021? .....</b>	<b>96</b>

<b>Tabla 45. Aproximadamente, ¿Qué porcentaje de clientes de Typica hicieron al menos una recompra durante el año 2022?</b> .....	97
<b>Tabla 46. Comparada a los competidores, usted considera que la imagen de marca de la empresa Typica es:</b> .....	98
<b>Tabla 47. Comparada a los competidores, usted considera que la calidad de servicio de la empresa Typica es:</b> .....	99
<b>Tabla 48. En comparación a gestiones pasadas, usted considera que las ventas alcanzadas por la empresa Typica durante la gestión 2022 son:</b> .....	100
<b>Tabla 49. En comparación a la gestión 2021, usted considera que las ventas alcanzadas durante la gestión 2022 por la empresa Typica son:</b> .....	101
<b>Tabla 50. En comparación a gestiones anteriores, usted considera que el margen de ganancias que obtuvo la empresa Typica durante la gestión 2021:</b> .....	102
<b>Tabla 51. En comparación al año 2021, usted considera que el margen de ganancias que obtuvo la empresa Typica durante la gestión 2022 fue:</b> .....	103
<b>Tabla 52. En comparación a gestiones anteriores, usted considera que los costos que tuvo la empresa Typica durante el año 2021 fueron:</b> .....	104
<b>Tabla 53. En comparación al año 2021, usted considera que los costos que tuvo la empresa Typica durante la gestión 2022 fueron:</b> .....	105
<b>Tabla 54. En comparación a gestiones anteriores, usted considera que los costos laborales que tuvo la empresa Typica durante la gestión 2021 fueron:</b> .....	106
<b>Tabla 55. En comparación a la gestión 2021, usted considera que los costos laborales que tuvo la empresa Typica durante la gestión 2022 fueron:</b> .....	107
<b>Tabla 56. Finalmente, en comparación a la gestión 2021, usted considera que la participación en el mercado de la empresa Typica es:</b> .....	108
<b>Tabla 57. Cruce Sucursal vs Genero</b> .....	109
<b>Tabla 58. Cruce Sucursal Vs Ambiente de crecimiento</b> .....	110
<b>Tabla 59. Cruce Sucursal Vs Contenido de capacitación de acuerdo al área de trabajo</b> .....	112
<b>Tabla 60. Cruce Contenido de capacitación Vs Capacitadores</b> .....	113

<b>Tabla 61. Personas que brindan la capacitación son adecuadas Vs Duración de la capacitación .....</b>	<b>115</b>
<b>Tabla 62. Prueba de normalidad .....</b>	<b>129</b>
<b>Tabla 63. Prueba estadística de r de Pearson para la hipótesis general .....</b>	<b>130</b>

## ÍNDICE DE CUADROS

<b>Cuadro 1. Universo o población de estudio .....</b>	<b>39</b>
<b>Cuadro 2. Técnicas de recolección de información.....</b>	<b>40</b>
<b>Cuadro 3. Resumen de la hipótesis general y específicas .....</b>	<b>131</b>

## ÍNDICE DE FIGURAS

<b>Figura 1. Clasificación de las empresas de servicios .....</b>	<b>28</b>
---	-----------

## INTRODUCCIÓN

Actualmente el mercado laboral es muy distinto a como fue durante gran parte del siglo XX, el mundo vive en una constante situación de incertidumbre por lo que las empresas requieren que su personal esté preparado para afrontar distintos eventos adversos y así cumplir de la mejor manera con el desempeño esperado.

Los procesos de capacitación son actividades que realizan las empresas con el objetivo de mejorar y fortalecer el competencias profesionales de su personal lo cual permite una optimización de recursos y un incremento en el desempeño organizacional de las empresas lo cual a su vez permite a las organizaciones alcanzar sus objetivos y posicionarse de manera adecuada en el mercado empresarial. Esto es más evidente en el mundo de las empresas de servicios, principalmente las empresas de servicios de alto contacto.

Sin embargo, los procesos de capacitación del personal no siempre son exitosos, lo cual causa un estado general de frustración en todos los actores involucrados dentro de la empresa, esto se debe principalmente a que las empresas no siempre comprenden realmente que representa los procesos de capacitación y como debe llevarse a cabo. Es por ello que es importante analizar casos de éxito para tener en claro cuál es el verdadero impacto que puede generar la capacitación en el desempeño organizacional.

La presente investigación describirá cuales son las características del entorno laboral dentro de un enfoque de capacitación en las sucursales de la empresa Typica ubicadas en la ciudad de La Paz y como los procesos de capacitación ha permitido a dicha empresa alcanzar sus objetivos, expandirse a nivel nacional y posicionarse a nivel internacional.

# **CAPÍTULO 1**

## **ASPECTOS GENERALES**

### **1.1.JUSTIFICACIÓN O APORTES**

La presente tesis de grado se fundamenta en conceptos teórico-prácticos de las ciencias administrativas, donde se recomienda desarrollar el talento humano por medio de estrategias y programas de capacitación para de este modo incrementar el nivel del desempeño organizacional de una empresa tanto a nivel financiero como no financiero.

Cabe mencionar que, de acuerdo a la teoría administrativa, un continuo proceso de capacitación permite desarrollar habilidades tanto generales como específicas que incrementan la capacidad de adaptación de los miembros del personal ante los cambios que se presenten en el mercado, tanto el mercado al que apunta la empresa como también el mercado laboral (Suaréz Lantarín, 2016). En otras palabras, un personal capacitado adecuadamente tiene mejores opciones de conseguir y mantenerse en un empleo.

Otro aspecto importante a tomar en cuenta es que analizar el impacto de los procesos de capacitación es de vital importancia en empresas que son de servicio, sobre todo en aquellas que son de servicios de alto contacto con el cliente como lo son los restaurantes o las cafeterías, clasificación en la que se encuentra la empresa Typica.

Con este planteamiento en mente, se debe analizar el cómo las empresas aplican las estrategias de capacitación para obtener resultados que les permitan incrementar sus niveles de desempeño.

### **1.1.1. JUSTIFICACIÓN TEÓRICA**

Al momento de desarrollar una estrategia de capacitación, las empresas deben tener en cuenta que no basta simplemente con incluir o pedir procesos de capacitación constante a su personal, sino que también debe existir un adecuado programa de motivación para que este personal no solo asimile la importancia de los procesos de capacitación, sino que también comprendan que esta formación les permite desarrollar sus capacidades de manera personal, generando una actitud proactiva en los mismos que se verá reflejada en el desempeño organizacional.

Por lo tanto, las teorías de capacitación, afines al ámbito de las ciencias administrativas, deben ser comprendidas a cabalidad no solo por los miembros del personal, sino también por los gerentes y/o dueños de las empresas, de este modo se genera una sinergia que permite el crecimiento de dichas compañías.

### **1.1.2. JUSTIFICACIÓN PRÁCTICA**

Por medio del análisis del impacto de la capacitación en el desempeño organizacional, los gerentes y/o dueños de las empresas podrán evidenciar si el efecto de incluir estrategias de capacitación de manera adecuada en sus instituciones permite incrementar el desempeño organizacional.

Con esta información la mesa directiva de las empresas podrá tomar las decisiones necesarias para llevar a cabo procesos de capacitación que les permitan adquirir una ventaja competitiva en el mercado.

Cabe mencionar que, el presente estudio también permite incrementar el compromiso institucional dentro de la empresa ya que, por medio de la aplicación de procesos de capacitación, una empresa adquiere capacidades de adaptación que son necesarias

para enfrentar los retos de un mundo en incertidumbre, incrementando su rentabilidad y al mismo tiempo contribuyendo al crecimiento económico del país.

## **1.2.SITUACIÓN PROBLEMÁTICA**

Si bien existen distintas formas de aplicar programas de capacitación dentro de una empresa, estas estrategias no siempre son implementadas de manera eficiente por lo que los resultados no logran cumplir los objetivos propuestos en cuanto a la mejora del desempeño dentro de las empresas.

De acuerdo al portal LosRecursosHumanos.com (2010), son muy pocas veces en las cuales las estrategias de formación que adoptan las empresas logran cumplir el objetivo de desarrollar el talento e incrementar el desempeño del personal que ha recibido una o más sesiones de capacitación, indicando que del 100% de las personas que fueron capacitadas, alrededor de un 20% serán quienes realmente terminaran aprendiendo nuevas habilidades y aplicándolas en sus respectivos trabajos.

Al respecto los autores Tejada Fernández y Ferrández Lafuente (2011) mencionan que una de las principales razones por las cuales las estrategias distintas estrategias formativas que adoptan las empresas pueden no ser exitosas se debe principalmente a una falta de compromiso tanto por parte de la mesa directiva como por parte del personal de la empresa. Por un lado, las empresas cometen el error de limitarse a diseñar llevar a cabo sesiones de capacitación sin asegurarse de que los participantes tengan soporte en su trabajo por parte de la organización, de su entorno laboral, sus superiores inmediatos y de sus compañeros de trabajo.

La mejor manera para comprender esta problemática es por medio del ejemplo conocido como el “Síndrome del Sr. Goodwrench”, una analogía con la cual se busca

explicar cómo algunas empresas suelen ver los procesos de capacitación como si fueran procesos para “reparar” a su personal como si fuera una maquina defectuosa.

El “error del Sr. Goodwrench” radica en que los directivos pueden llegar a creer que, si sus empleados no rinden el desempeño esperado entonces deben enviarlos a procesos de capacitación de donde volverán “reparados” convirtiéndose en trabajadores eficaces y a pleno rendimiento, cosa que no sucede porque debido a que los directivos no cuentan con la información adecuada sobre cuáles son las causas que están generando una caída de desempeño, por lo que los miembros del personal no llegan a comprender las causas reales de los problemas detectados y terminan asistiendo a las sesiones de formación sin tener idea clara de cuál es el objetivo o pensando directamente que las sesiones son innecesarias.

Esto da como resultado a un sentimiento general de frustración. Por un lado, el personal llega a sentir que las sesiones formativas no solo han sido inútiles, sino que también han sido una carga sin sentido; mientras que, por otro lado, los directivos de la empresa sienten que los encargados del proceso de capacitación han sido poco “prácticos” con la capacitación, se han tardado demasiado intentando hacer análisis innecesarios (como por ejemplo analizar las necesidades de la empresa) en lugar de mejorar la capacitación y por último, sienten que los encargados de la formación han sido totalmente ineficientes ya que el personal sigue “defectuoso” y no tiene el rendimiento que uno esperaría, causando que la empresa al final deje de lado la capacitación y busque otras soluciones más rápidas que a la larga no podrán ser sostenibles.

Debido a que Bolivia es un país que aún sigue en vías de desarrollo y está afrontando una elevada situación de incertidumbre, principalmente por la pandemia de COVID-19, es que las empresas en nuestro medio, tanto grandes como pequeñas, no pueden darse el lujo de cometer esta clase de errores. Sin embargo, a simple vista se puede

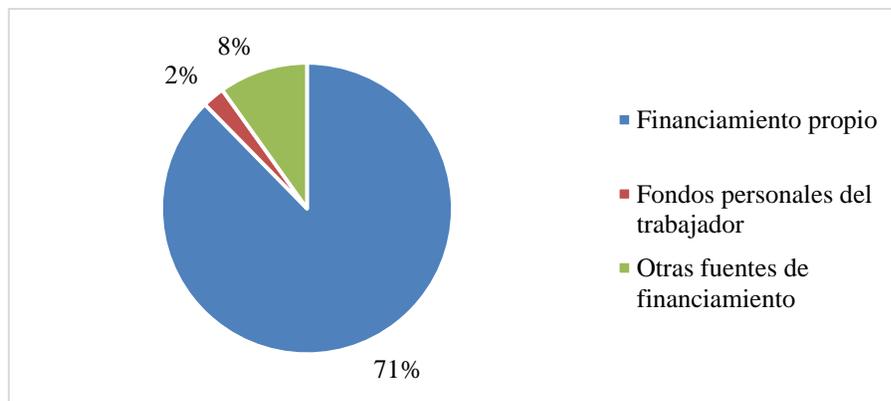
ver que el “Síndrome del Sr. Goodwrench” puede ser mucho más común de lo que uno pensaría ya que la mayoría de los empresarios y emprendedores del país están enfocados únicamente en vender ignorando la situación interna de sus empresas.

De acuerdo a los autores Urquidi, Ergueta y Foronda (2020) alrededor de del 81% de las empresas bolivianas situadas en el eje troncal del país afirman haber capacitado a su personal en los últimos dos años, ya sea que hayan capacitado a todo el personal o solo a algunos miembros.

Alrededor de 7 de cada 10 empresas del eje troncal que capacitan a su personal financian estos procesos de capacitación con fondos propios y el 36% de las capacitaciones tienen como objetivo el aprendizaje de habilidades generales mientras que el 24% están orientadas a desarrollar habilidades específicas de acuerdo a la ocupación del personal.

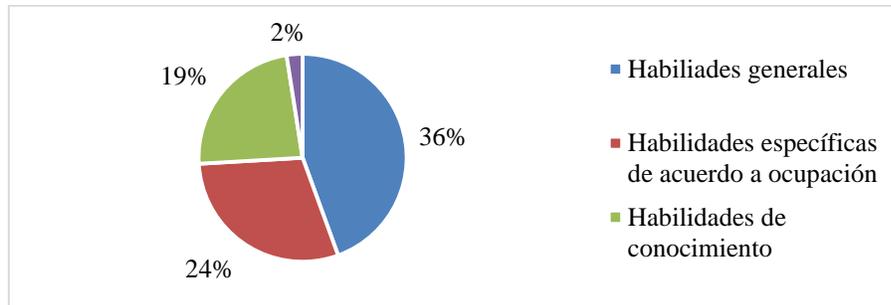
Cabe mencionar que los autores también mencionan que solo el 2% de las capacitaciones están orientadas a desarrollar habilidades de comportamiento. Estos datos pueden observarse a detalle en las siguientes figuras.

**Gráfico 1. Tipo de financiamiento utilizado por las empresas del eje troncal para realizar capacitaciones**



Fuente: (Urquidi, Amparo, & Foronda, 2020)

**Gráfico 2. Tipos de capacitación realizados por las empresas del eje troncal**

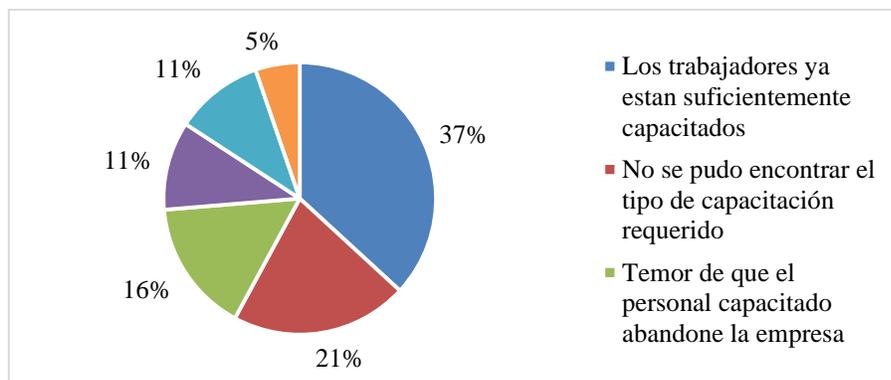


**Fuente: (Urquidi, Amparo, & Foronda, 2020)**

Por otro lado, Urquidi, Ergueta y Foronda señalan que el 37% de las microempresas que no capacitan a su personal señalan que no lo hacen porque consideran que su personal se encuentra lo suficientemente capacitado para realizar sus tareas correspondientes mientras el 31% indica que no llevan a cabo procesos de capacitación porque no conocen que tipo de capacitación necesita su personal o a quien acudir para recibirla.

Cabe mencionar también que el 16% de las empresas no suelen capacitar a su personal por temor a que este abandone la empresa en busca de mejores oportunidades. Estos datos pueden observarse a detalle en la siguiente figura.

**Gráfico 3. Motivos por los que las empresas del eje troncal no capacitan a su personal**



**Fuente: (Urquidi, Amparo, & Foronda, 2020)**

Finalmente, los autores mencionan en su informe que el gasto laboral en el que incurren las empresas del eje troncal es relativamente bajo, alrededor de Bs. 380 por trabajador al año. Sin embargo, en el caso de las empresas de La Paz, el monto destinado a la capacitación por un miembro del personal puede llegar hasta los Bs. 675.

Tal como se mencionó anteriormente, la capacitación del personal cobra una importancia aún mayor en las empresas que son de servicios, principalmente en aquellas que son de servicios de alto contacto donde el cliente y la empresa interactúan constantemente durante el proceso de creación del servicio.

En el departamento de La Paz existen actualmente más de 110 mil unidades económicas registradas en Fundempresa., de entre las cuales alrededor del 37% son empresas de servicio (FUNDEMPRESA, 2022). De acuerdo a la Cámara Departamental de Empresarios Gastronómicos de La Paz (2022) en nuestra ciudad existen más de 6000 empresas de servicio gastronómico que generan aproximadamente 20 mil fuentes laborales estables y generan indirectamente ingresos económicos para más de 30 mil familias.

Tomando en cuenta que de acuerdo al Ministerio de Desarrollo Productivo y Economía Plural (2014) el 95,91% de las empresas de servicios son microempresas, el 3,92% son PyMES y menos del 1% son grandes empresas, se puede deducir que la mayoría de las empresas de servicio, entre las que se encuentran el sector de servicios gastronómicos, pueden presentar ciertas limitaciones económicas que no les permitan desarrollar programas de capacitación o incluso tener desconocimiento de cuál es el impacto que puede generar un proceso de capacitación en su desempeño organizacional.

Es por ello que, por medio del análisis de la empresa *Typica* se busca estudiar qué impacto genera un proceso de capacitación continua y cuáles son las características que se necesita cumplir para asegurar el éxito del proceso.

### **1.3.PROBLEMA CIENTÍFICO**

Considerando todo lo anterior expuesto, se puede determinar que las empresas pueden pasar por alto la importancia de la capacitación de su personal, esto puede suceder por las siguientes causas:

- ❖ Limitaciones económicas con relación al presupuesto laboral.
- ❖ Desconocimiento de las necesidades de capacitación del personal.
- ❖ Posible abandono del personal capacitado.
- ❖ Subestimación de la importancia de la capacitación del personal.

Todas estas causas evitan que muchas empresas descubran los beneficios de capacitar y desarrollar adecuadamente a su personal, lo cual a corto, mediano y largo plazo puede generar ciertos efectos negativos como ser:

- ❖ Desmotivación por parte del personal.
- ❖ Incremento en la rotación laboral.
- ❖ Pérdidas económicas.

Estos efectos negativos pueden empeorar, en el caso de las empresas de servicios de alto contacto donde el cliente forma parte de la construcción del servicio por lo que el personal debe estar adecuadamente preparado para llevar a cabo el proceso de servicio tal como el cliente espera que sea.

Por lo tanto, es importante analizar qué impacto han tenido los procesos de capacitación en empresas que si hayan podido alcanzar sus objetivos y posicionarse de manera sólida en el mercado y una de esas empresas de éxito que se puede analizar es Typica.

Considerando todo lo expuesto, la pregunta de investigación para el estudio a realizar es:

**¿Cuál es el impacto que generará la capacitación en el desempeño organizacional de la empresa Typica en la ciudad de La Paz?**

#### **1.4. HIPÓTESIS**

La hipótesis planteada para la presente investigación es la siguiente: **“La tiene un impacto positivo en el desempeño organizacional de la empresa Typica en la ciudad de La Paz”**.

Es necesario aclarar que la investigación es de tipo correlacionar, a través de la misma se va a probar si la hipótesis planteada se cumple.

##### **1.4.1. VARIABLES**

###### **VARIABLE 1: Capacitación**

“Todo proceso y actividad de aprendizaje que se lleva a cabo en cualquier momento de la vida con el fin de mejorar conocimientos, habilidades y competencias desde una perspectiva cívica, social y/o ligada al empleo” (Sanz, 2015).

###### **VARIABLE 2: Desempeño Organizacional**

“Medida de eficiencia y eficacia, con que los administradores aprovechan los recursos, para satisfacer a los clientes, y alcanzar las metas de la organización” (Garcia Perez, 2014).

###### **VARIABLE MODERANTE: Empresa Typica en la ciudad de La Paz**

## 1.4.2. OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

Tabla 1. Operacionalización de variables

VARIABLE	DIMENSIÓN	INDICADOR	INSTRUMENTO	ÍTEMS
CAPACITACIÓN LABORAL	Detección de necesidades	Análisis de fortalezas	Encuesta 1	Del 1 al 6
		Análisis de debilidades		
	Programa de capacitación	Objetivo de la capacitación		Del 7 al 17
		Contenido de la capacitación		
		Metodología de la capacitación		
	Implementación de la capacitación	Tiempo		Del 18 al 27
		Método		
		Lugar		
	Evaluación y control	Informe		Del 28 al 36
		Resultado		
Seguimiento				
DESEMPEÑO ORGANIZACIONAL	Desempeño no financiero	Capacidad de producción	Encuesta 2	Del 1 al 10
		Fidelización de clientes		
	Desempeño financiero	Resultado en ventas		Del 10 al 19
		Margen de utilidades		
		Nivel de costos		
		Valor en el mercado		

Fuente: Elaboración propia, 2022

## **1.5.OBJETO DE ESTUDIO**

El objeto de estudio para la presente investigación es la Capacitación y el impacto que esta genera en el Desempeño Organizacional dentro de la empresa de servicios Typica en la ciudad de La Paz.

## **1.6.ALCANCES O CAMPO DE ACCIÓN DE LA INVESTIGACIÓN**

### **1.6.1. ALCANCE TEMÁTICO**

La presente investigación se centrará en los distintos conceptos teóricos y estrategias relacionados a los procesos de capacitación del personal y el desempeño organizacional en las empresas de servicios de alto contacto con el cliente.

### **1.6.2. ALCANCE ESPACIAL**

El estudio a realizarse en el presente trabajo de tesis se llevará a cabo en la empresa Typica, la cual es una empresa de servicios que pertenece a la actividad de las cafeterías y que queda ubicada en las zonas de Sopocachi (Avenida 6 de agosto, entre las calles Pedro Salazar y Pinilla), San Miguel (Calle Enrique Peñaranda B. L-35 #1075), Calacoto (Calle 15, entre Sánchez Bustamante y Julio Patiño) y Centro (Calle Federico Suazo y Reyes Ortiz, Edificio Chuquisaca #100) en la ciudad de La Paz.

### **1.6.3. ALCANCE TEMPORAL**

El estudio para la investigación y la recopilación de información primaria se llevará a cabo entre las gestiones 2021 y 2022. Así mismo se considerarán datos históricos desde la 2020.

## **1.7.OBJETIVO DE LA INVESTIGACIÓN**

### **1.7.1. OBJETIVO GENERAL**

Identificar el impacto que genera la capacitación en el desempeño organizacional de empresa Typica en la ciudad de La Paz.

### **1.7.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Identificar los distintos procesos de capacitación que se llevan a cabo en la empresa Typica en la ciudad de La Paz.
- Determinar el nivel de desempeño existente en la empresa Typica de la ciudad de La Paz en función de las metas y los objetivos estratégicos trazados.
- Analizar la correlación entre la capacitación laboral con el desempeño organizacional existente en las empresas Typica en la ciudad de La Paz y que dificultades se presentan al momento de su aplicación.

## CAPITULO 2

### DESARROLLO ESTRUCTURAL TEÓRICO DE LA TESIS

#### 2.1.REFERENCIAS CONCEPTUALES

##### 2.1.1. CONCEPTOS Y TIPOS DE EDUCACIÓN

Existen distintas definiciones sobre lo que es educación, de manera general el autor Chiavenato (2011, pág. 322) la educación es todo lo referido a los estímulos que recibe el ser humano del ambiente social en el que se encuentra durante su existencia, estímulos al ser asimilados por el individuo generan un cambio en su conducta.

Existen distintos tipos de educación, en el ámbito relacionado a la administración y a los recursos humanos se tiene la denominada educación profesional la cual puede ser institucionalizada o no y tiene como objetivo preparar al ser humano para su vida profesional. Dentro de la educación profesional se tienen distintas etapas que son las siguientes:

- ❖ La *formación profesional* que se refiere a la educación para preparar a una persona para una profesión en determinado mercado de trabajo por lo que sus objetivos son amplios y a largo plazo. La formación profesional puede darse tanto en instituciones en universidad e institutos técnicos o también puede darse dentro de las mismas empresas.
  
- ❖ La *capacitación* es la educación profesional para la adaptación de una persona en un puesto de trabajo o función dentro de la organización. La capacitación busca cumplir objetivos inmediatos y a corto plazo, proporcionando los elementos esenciales para que una persona pueda ejercer un puesto en específico. Este tipo de educación profesional puede impartirse tanto en las empresas como en

organizaciones especializadas en capacitación. En caso de que la capacitación se lleve a cabo dentro de la empresa, quien está encargado de impartirla a un personal en específico es el jefe superior inmediato de ese personal. Cabe mencionar que la capacitación es realizada de acuerdo a un programa preestablecido, aplicado mediante una acción sistemática que busca adaptar a los miembros del personal al trabajo realizado en la empresa y que se puede aplicar a todos los niveles o divisiones de la organización.

### **2.1.2. DEFINICIÓN DE CAPACITACIÓN**

Existen distintas definiciones acerca de que se entiende por capacitación, dichas definiciones provienen principalmente del área de la educación, pero pueden ser aplicables al mundo empresarial. De acuerdo a la autora Camarena-Adame (2019, pág. 83), la capacitación es una acción destinada a incrementar y desarrollar las habilidades y los conocimientos que tiene el personal con el objetivo de mejorar su desempeño de cara a los retos y cambios que surgen en el mercado, ya sea el mercado laboral y el mercado en el que se encuentra una empresa.

Para el autor Chiavenato (2011, pág. 322) la capacitación es un proceso educativo de corto plazo el cuál es aplicado de manera sistemática y organizada para que los miembros del personal de una organización puedan adquirir nuevos conocimientos y desarrollar habilidades y competencias en función a los objetivos definidos de la empresa. Por lo tanto, la capacitación es un proceso directamente relacionado con el mejoramiento y el crecimiento de las aptitudes del personal dentro de una organización.

Finalmente, los autores Dessler y Varela Juárez (2011, pág. 185) definen a la capacitación como el conjunto de métodos que utilizan las empresas para brindarle a su personal, tanto nuevo como actual, las distintas habilidades que necesitan para realizar sus labores dentro de la organización. Al mismo tiempo, Dessler y Varela Juárez

mencionan que la capacitación antes solo se limitaba a la enseñanza de habilidades técnicas, sin embargo, con los nuevos retos que se presentan tanto en el mercado laboral como en el mercado en general, las estrategias de capacitación pueden y deben aplicarse al refuerzo de otras habilidades que van desde conocimiento general acerca de la empresa hasta el desarrollo de habilidades blandas e inteligencia emocional.

#### ***2.1.2.1. Contenido de la capacitación***

De acuerdo al autor Chiavenato (2011, pág. 323) existen cuatro tipos de contenido de capacitación:

- ❖ *La transmisión de información general* donde se transmite un conjunto de conocimientos y habilidades generales relacionadas a la empresa, su oferta en el mercado ya sea por medio de productos y/o servicios, su organización, políticas, reglas y reglamentos, etc.
  
- ❖ *El potenciar las habilidades específicas* que están directamente relacionados con el desempeño del puesto presente o de posibles funciones futuras.
  
- ❖ *La modificación de actitudes* donde se busca influir en la conducta del personal de forma positiva por medio de la motivación. También puede aplicarse a nivel gerencial con el objetivo de establecer mejores lazos de comunicación y confianza entre los superiores y el personal. También puede implicar la adquisición de nuevos hábitos y actitudes, sobre todo en relación con los clientes o usuarios, principalmente en empresas de servicio.
  
- ❖ *La aplicación de conceptos* donde se busca elevar el nivel de abstracción y la concepción de ideas y filosofías relacionadas a la aplicación de conceptos administrativas para incrementar la capacidad gerencial de los altos mandos.

### ***2.1.2.2. Tipos de capacitación***

De acuerdo al Blog de Capacitación Empresarial del Grupo COFIDE (2022) se tienen los siguientes tipos de capacitación:

- La capacitación para el trabajo que se enfoca en enseñarle a los nuevos miembros del personal distintos aspectos del funcionamiento y los procesos que hay en la empresa para que puedan cumplir su rol de manera eficiente.
- La capacitación en el trabajo que referencia a un proceso de enseñanza a través del cual los colaboradores se adaptan a las oportunidades que pudieran presentarse dentro de la organización desarrollando conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes para mejorar su desempeño en un puesto o en un área específica de trabajo.
- La capacitación promocional la cual se brinda cuando existe la posibilidad de un ascenso dentro de la organización.
- La capacitación vivencial la cual permite que el personal pueda aprender de una manera no tradicional por medio de un proceso de interacción activa a través de la experiencia o la vivencia de los conceptos.
- La capacitación formal la cual es impartida por medio de cursos, seminarios, talleres, clínicas, entre otras formas y puede tener duraciones de corto y medio plazo.
- La capacitación pre ingreso la cual es impartida a las personas que desean formar parte de la organización por medio de la simulación de las actividades que se llevan a cabo en la empresa

Finalmente el blog de Formación Programada del INESEM Business School (2020) añade la capacitación continua colaborativa, la cual se lleva a cabo de manera interna y consiste en organizar sesiones formativas impartidas por los propios empleados de cada una de las áreas de la compañía con el objetivo de intercambiar conocimiento relacionado al área y al mismo tiempo permite estimular la comunicación entre los trabajadores, ya que de esta forma interactúan entre ellos.

### ***2.1.2.3. Proceso de la capacitación***

De acuerdo al autor Chiavenato (2011, pág. 324) un proceso de capacitación se compone por cuatro etapas fundamentales y son las siguientes:

- ❖ La *detección de necesidades* donde se realiza un diagnóstico la cual se realiza en base al análisis de la evaluación de desempeño y otros informes para definir cuáles serán los objetivos y requisitos necesarios para llevar a cabo la capacitación.
- ❖ El *programa de capacitación* donde se planifica distintos aspectos de la capacitación como ser a quien se busca capacitar, como se piensa capacitar, que temas se trataran en la capacitación, donde y cuando se llevara a cabo, etc.
- ❖ La *implementación de la capacitación* que es la ejecución de todo lo que se ha planificado.
- ❖ La *evaluación y control* donde se comprueban los resultados durante y al final del proceso de capacitación por medio de la retroalimentación.

#### ***2.1.2.4. Actores del proceso de capacitación***

De acuerdo a los autores Tejada y Ferrández (2012, pág. 11), existen cuatro tipos de actores que participan en un proceso de capacitación

- Actores Superiores o mandos directivos son los responsables de controlar y mantener la calidad de los servicios y asegurar la salud laboral de los trabajadores en el puesto de trabajo.
- Formadores quienes deben ayudar y facilitar el que los trabajadores adquieran los conocimientos y habilidades necesarias para realizar un buen trabajo.
- Compañeros de trabajo quienes tienen responsables de apoyar a los participantes mientras realizan la formación y de apoyar los nuevos conocimientos y habilidades en el puesto de trabajo.
- Participantes, a quienes van dirigidos los procesos de capacitación.

Cabe mencionar que todos estos actores tienen responsabilidades, antes durante y después de la capacitación, ya que la mejora en la actuación personal y profesional de los trabajadores requiere de un entorno organizacional que respalde la transferencia y el mantenimiento de estos nuevos conocimientos, y que las habilidades y actitudes sean útiles como medida de mejora del desempeño profesional.

#### ***2.1.2.5. Ventajas y desventajas de la capacitación del personal***

Existen distintas ventajas y desventajas de los procesos de capacitación, sin embargo cabe mencionar que estas dependen totalmente del nivel de compromiso de los actores involucrados, principalmente de los actores superiores quienes deben comprender la

importancia de realizar un análisis de necesidades para identificar cuáles deben ser los lineamientos apropiados al momento de diseñar e implementar dichos procesos de formación (Tejada Fernández & Ferrández Lafuente, 2011).

De acuerdo a los autores Cota Luévano y Rivera Martínez (2017), las ventajas de la capacitación del personal se clasifican en ventajas para la empresa, ventajas para los trabajadores y ventajas en las relaciones humanas, internas y externas.

**a) Ventajas para la empresa**

- ❖ Aumenta la rentabilidad de la empresa.
- ❖ Eleva la moral del personal.
- ❖ Mejora el conocimiento de los diferentes puestos y, por lo tanto, el desempeño
- ❖ Crea una mejor imagen de la empresa.
- ❖ Facilita que el personal se identifique con la empresa.
- ❖ Mejora la relación jefe-subordinados.
- ❖ Facilita la comprensión de las políticas de la empresa.
- ❖ Proporciona información sobre necesidades futuras de personal a todo nivel.
- ❖ Ayuda a solucionar problemas.
- ❖ Facilita la promoción de los empleados.
- ❖ Incrementa la productividad y calidad del trabajo.
- ❖ Promueve la comunicación en la organización

**b) Ventajas para los trabajadores**

- ❖ Ayuda a la persona a solucionar problemas y tomar decisiones.
- ❖ Favorece la confianza personal.
- ❖ Ayuda a la formación de líderes.
- ❖ Mejora las habilidades de comunicación y de manejo de conflictos.

- ❖ Aumenta el nivel de satisfacción con el puesto.
- ❖ Ayuda a lograr las metas individuales.
- ❖ Favorece un sentido de progreso en el trabajo y como persona.
- ❖ Disminuye temores de incompetencia o ignorancia.
- ❖ Favorece la promoción hacia puestos de mayor responsabilidad.
- ❖ Hacer sentir más útil al trabajador mediante la mejora del desempeño.

**c) Ventajas en las relaciones humanas, internas y externas**

- ❖ Mejora la comunicación entre grupos
- ❖ Proporciona información sobre las disposiciones oficiales.
- ❖ Alienta la cohesión de los grupos.
- ❖ Ayuda a la orientación de nuevos empleados.
- ❖ Hacer viable los planes de la organización.
- ❖ Proporciona un buen clima para el aprendizaje.
- ❖ Convierte a la empresa en un entorno de mejor calidad para trabajar.

Por otro lado, de acuerdo a la plataforma de capacitación EasyLMS (2021) generalmente la única desventaja que presenta la capacitación del personal se traduce en horas no trabajadas que son empleadas para el proceso de capacitación y posibles costos altos de capacitación en el caso de PyMES y microempresas. Sin embargo, cuando se lleva a cabo un proceso de capacitación sin antes identificar realmente cuales son las necesidades de la empresa entonces las desventajas que pueden llegar a surgir son las siguientes:

- ❖ Frustración a nivel general tanto en los mandos directivos como en el personal de la empresa.
- ❖ Bajo nivel de productividad.
- ❖ Posible incremento de la rotación laboral.

- ❖ Estancamiento de la empresa y dificultades para adaptarse a los cambios que se presenten.
- ❖ Crecimiento de la competencia y pérdida de la cuota del mercado.
- ❖ Caída en la imagen institucional.
- ❖ Pérdidas económicas a corto, mediano y largo plazo

#### ***2.1.2.6. Impacto de la capacitación en las empresas***

Para determinar el impacto que puede tener la capacitación en las empresas, es necesario considerar distintas dimensiones junto con la satisfacción de los participantes ya que el proceso debe ser continuo, es decir, no solo debe limitarse a las sesiones formativas sino también debe incluir un proceso de seguimiento y tutoría hacia el personal por parte de los capacitadores y los mandos directivos (Tejada Fernández & Ferrández Lafuente, 2012, pág. 2).

Las dimensiones apropiadas a considerar son:

- ❖ La satisfacción de los participantes enfocándose en el grado de los participantes ante la formación recibida, es decir, en qué medida les ha gustado y cómo consideran que dicha formación puede resultarles de utilidad en el desempeño de su trabajo.
- ❖ El grado de aprendizaje logrado por medio del cumplimiento de los objetivos establecidos en la acción formativa, es decir, si las personas que han asistido al curso han asimilado los conocimientos y habilidades que se pretendían.
- ❖ Transferencia al puesto de trabajo evaluando la puesta en práctica de los conocimientos adquiridos y las habilidades desarrolladas en una acción

formativa, es decir, evaluar cómo los participantes ponen en práctica los aprendizajes en sus puestos de trabajo.

- ❖ El impacto de la formación en el puesto de trabajo y en la organización: una vez los participantes ponen en práctica las nuevas formas de proceder en su puesto de trabajo (transferencia) cuantificar qué incidencias han tenido esas nuevas competencias en su trabajo y cómo han contribuido a que la organización mejore sus servicios. Se están midiendo los efectos de la formación.
- ❖ La rentabilidad de la formación reflejada en los cambios de desempeño organizacional y el beneficio que ha generado el proceso de capacitación a la empresa.

#### ***2.1.2.7.Efectos de la capacitación en las empresas de servicios***

A diferencia de las empresas que producen y comercializan productos, las empresas de servicios generan los mismos en base a un conjunto de elementos tangibles e intangibles, entre los elementos intangibles se encuentra la experiencia del cliente quien pasa a tener mucha mayor participación en la creación del servicio como tal a diferencia de un producto totalmente tangible cuya creación solo depende de la empresa.

La experiencia del cliente o *customer experience* se define como un conjunto de experiencias físicas y emocionales que ocurren en las interacciones con los servicios ofrecidos por una empresa desde el primer contacto con el consumidor hasta el proceso de postventa (Laming & Mason, 2014, pág. 16).

Por lo tanto, la capacitación cobra mucha mayor importancia dentro de las empresas de servicios, ya que pueden servir como una estrategia que permita mejorar o incrementar la experiencia del cliente y optimizar los recursos disponibles lo cual a su vez permite

incrementar los niveles de desempeño organizacional tanto a nivel no financiero como a nivel financiero.

### **2.1.3. DEFINICIÓN DE DESEMPEÑO ORGANIZACIONAL**

Al igual que con el concepto de capacitación, existen distintas definiciones acerca de lo que es el desempeño organizacional, empezando por el autor Chiavenato (2011, pág. 204), quien indica el desempeño, como las acciones o comportamientos observados en los empleados, los cuales son altamente relevantes al cumplimiento de los objetivos trazados por la empresa, mencionando que un buen nivel de desempeño organizacional es de hecho la fortaleza más importante que puede tener una institución.

De acuerdo a los autores Yamakawa y Ostos (2011), el desempeño organizacional hace referencia a los resultados que obtiene una empresa por medio de la dinámica de distintos factores internos y externos que se relacionan con la misma.

Respecto al tema, los autores Pérez y Cortés (2009, pág. 257), el desempeño organizacional refleja el comportamiento de un conjunto de elementos que de forma integral tienen una relación directa con el cumplimiento de los objetivos establecidos los cuales pueden estar relacionados a los resultados financieros, la calidad de los procesos y servicios, la innovación constante, el nivel de satisfacción de los clientes, etc.

Finalmente, los autores Bernal González, Pedraza Melo y Castillo Hernández (2020, pág. 217) señalan que el desempeño organizacional es la manera de contemplar la medición de indicadores financieros y no financieros para así obtener una valoración integral respecto al funcionamiento de la organización.

### ***2.1.3.1.Sistemas de medición de desempeño organizacional***

La medición del desempeño es una actividad donde se determinan los criterios e indicadores de desempeño que son adecuados para la empresa, cuyos resultados permiten saber qué aspectos del desempeño deben mejorarse, ajustarse y/o regularse. Cabe mencionar que cuando se determinan las medidas de desempeño es necesario establecer para cada una de ellas cuál va a ser su área de acción, es decir que actividades va a medir y el alcance de la medición (Barquero Madrigal, Borges Fernandes, & Monte, 2012, pág. 4).

Los autores Barquero Madrigal, Borges Fernandes y Monte (2017, pág. 8), también sostienen que existen dos tipos de desempeño organizacional, los cuales son el desempeño financiero y el desempeño no financiero y ambos deben ser medidos de manera cuantitativa y cualitativa. Estos indicadores permiten facilitar la toma de decisiones, siempre y cuando se cuente con la información correcta y exista una consistencia entre conceptos y definiciones que apoyen a la comparabilidad y comprensibilidad de la información. Cabe mencionar una vez más que el éxito de la medición depende de la selección de indicadores apropiados para el análisis, todo en base a las necesidades que tienen las empresas.

### ***2.1.3.2.Desempeño no financiero***

De acuerdo a los autores Barquero Madrigal, Borges Fernandes y Monte (2017, pág. 8), los indicadores de desempeño no financieros son aquellos que permiten realizar un análisis más amplio y profundo en una empresa. Cabe mencionar estos indicadores deben ser analizados de forma tal que permitan conocer a los altos directivos de la empresa como se están desarrollando las actividades y el nivel de desempeño existente en lugar de simplemente indicar si los clientes están satisfechos o no. Entre los indicadores no financieros se tienen los siguientes:

- ❖ Ventas repetidas
- ❖ Devoluciones
- ❖ Rotación del personal
- ❖ Horas de capacitación por colaborador
- ❖ Sugerencias de los colaboradores
- ❖ Volumen de producción
- ❖ Adquisición de clientes
- ❖ Retención de clientes
- ❖ Ausentismo de los colaboradores

#### ***2.1.3.3.Desempeño financiero***

Respecto al desempeño financiero, Barquero Madrigal, Borges Fernandes y Monte (2017, pág. 11) sostienen que los indicadores de desempeño financieros son aquellos que permiten medir si se están alcanzando los objetivos financieros de una empresa, como ser los resultados de la gestión, el nivel de liquidez y el nivel de solvencia entre otros.

#### ***2.1.3.4.Indicadores de desempeño en las empresas de servicios.***

De acuerdo al autor Rivas (2017), existen diversos indicadores que las empresas de servicios pueden utilizar para la medición de su desempeño organizacional, entre los que se encuentran los siguientes:

- ❖ Indicadores de rentabilidad, los cuales se basan en cálculos relacionados con los ingresos y las ganancias de las empresas de servicios. Estos indicadores también tienen la capacidad de revelar problemas que puedan existir en diversos sectores o etapas de atención y venta.
- ❖ Indicadores de efectividad, los cuales miden el nivel de cumplimiento de objetivos que son propuestos para un determinado periodo, generalmente se

relacionan con la fidelización de clientes, incremento de ingresos y mejora del desempeño de los colaboradores.

- ❖ Indicadores de rendimiento de gestión de proyectos, de los cuales los más importantes son Return On Investment (ROI, o retorno sobre la inversión) y el Costo de Rendimiento (CPI, o Índice de Desempeño de Costo). El ROI muestra si el retorno de la inversión fue positivo. El CPI mide la eficiencia del proyecto con relación a los costos. Así, es posible saber si vale la pena invertir en ese tipo de proyecto y si las entregas se realizaron dentro del plazo acordado, por ejemplo.
- ❖ El Net Promoter Score o NPS que se enfoca en medir el nivel de satisfacción de forma eficiente, midiendo la fidelidad y la satisfacción de los consumidores. Este indicador es obtenido por el cálculo de la diferencia entre el porcentaje de los clientes promotores (que tuvieron una experiencia positiva) del porcentaje de los detractores (que tuvieron una experiencia negativa). De esta forma, se llega al porcentaje NPS y es posible tener una buena noción del grado de satisfacción de los clientes.
- ❖ Indicadores de rendimiento de los procesos, relacionados a los niveles de eficiencia, eficacia, capacidad, productividad, calidad, rentabilidad, competitividad, valor percibido, etc.

Cabe mencionar que la satisfacción de los clientes también puede medirse por medio de breves encuestas a los clientes, el análisis de percepción y respuesta en las redes sociales por medio de la interacción con los clientes.

## 2.1.4. EMPRESAS DE SERVICIOS

A diferencia de las empresas de productos, las empresas de servicios son aquellas que se encargan de proveer y comercializar servicios que son elaborados en base a distintos elementos tangibles y no tangibles. De acuerdo al autor Lovelock (2009, págs. 33-34), las empresas de servicios se clasifican de acuerdo al nivel de interacción y contacto con el cliente y hacia a quien va dirigido el servicio, obteniéndose cuatro grandes grupos de acuerdo al siguiente diagrama:

Figura 1. Clasificación de las empresas de servicios

		¿Quién o cuál es el receptor directo del servicio?	
¿Cuál es la naturaleza de la acción de servicio?		Personas	Posesiones
Acciones tangibles	<p><i>Proceso hacia las personas (servicios dirigidos al cuerpo de las personas):</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Transporte de pasajeros</li> <li>Cuidado de la salud</li> <li>Hospedaje</li> <li>Salones de belleza</li> <li>Terapia física</li> <li>Gimnasios</li> <li>Restaurantes/bares</li> <li>Peluquerías</li> <li>Servicios funerarios</li> </ul>	<p><i>Proceso hacia las posesiones (servicios dirigidos a posesiones físicas):</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Transporte de carga</li> <li>Reparación y mantenimiento</li> <li>Almacenaje en bodegas</li> <li>Servicios de limpieza de oficinas</li> <li>Distribución al detalle</li> <li>Lavandería y lavado en seco</li> <li>Recarga de combustible</li> <li>Diseño y mantenimiento de jardinería</li> <li>Eliminación y reciclaje</li> </ul>	
Acciones intangibles	<p><i>Proceso de estímulo mental (servicios dirigidos a la mente de las personas):</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Publicidad/relaciones públicas</li> <li>Artes y entretenimiento</li> <li>Transmisiones por radio y televisión por cable</li> <li>Consultoría en dirección de empresas</li> <li>Educación</li> <li>Servicios de información</li> <li>Conciertos musicales</li> <li>Psicoterapia</li> <li>Religión</li> <li>Buzón de voz</li> </ul>	<p><i>Proceso de información (servicios dirigidos a bienes intangibles):</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Contabilidad</li> <li>Servicios bancarios</li> <li>Procesamiento de datos</li> <li>Transmisión de datos</li> <li>Seguros</li> <li>Servicios legales</li> <li>Programación</li> <li>Investigación</li> <li>Inversión en valores</li> <li>Consultoría de software</li> </ul>	

Fuente: Lovelock & Writz, pág. 34, 2009

### ***2.1.4.1. Características de las empresas de servicios***

De acuerdo a los autores Lovelock y Writz (Lovelock & Writz, 2009, págs. 16-18), los servicios presentan las siguientes características:

- ❖ Intangibilidad ya que, a diferencia de los productos, la mayoría de los servicios no se pueden experimentar ni consumir hasta que se realiza el contrato y esto puede suponer un reto para los negocios de este tipo, ya que los clientes pueden sentir que deben tomar una decisión de compra sin la información adecuada.
- ❖ Inseparabilidad, ya que los productos pueden producirse por partes e incluso en diferentes localizaciones, sin embargo, los servicios son únicos porque generalmente se brindan y se consumen al mismo tiempo en la misma ubicación.
- ❖ Efemiridad, ya que los servicios, a menudo son perecederos, lo que significa que la capacidad no utilizada no se puede almacenar para su uso o venta en el futuro. Por ejemplo, un restaurante podría estar lleno una noche y medio vacío el siguiente. Si el restaurante funciona con un modelo de personal inflexible, los gastos serán, a pesar de todo, los mismos en ambos casos.
- ❖ Variabilidad, debido a que los productos manufacturados tienden a basarse en procesos automatizados y procedimientos de garantía de calidad que resultan en un producto consistente. Sin embargo, la calidad de un servicio puede variar según muchos factores, incluido quién lo proporciona, dónde se proporciona, cuándo se proporciona y cómo se proporciona. Cuanto más dependa un negocio de los seres humanos para proporcionar servicios, más susceptible será a la variabilidad.

#### ***2.1.4.2. Empresas de servicios de alto contacto***

Las empresas de servicios de alto contacto son aquellas en las cuales el servicio consiste en acciones tangibles las cuales van dirigidas a las personas o clientes potenciales de manera directa. En este tipo de empresas la creación del servicio depende no solamente de la empresa sino también del cliente, quien pasa a tomar parte activa durante la creación del servicio mismo (Lovelock & Writz, 2009, pág. 35).

Entre los distintos tipos de empresas de alto contacto se encuentran las cafeterías o los bares, donde los clientes deben asistir presencialmente para poder disfrutar del servicio, sin embargo, la experiencia del servicio no solo dependerá de la empresa sino también del cliente mismo y de los clientes que están a su alrededor, lo que explica por qué los clientes en este tipo de empresas pasan a ser cocreadores del servicio mismo en lugar de ser actores pasivos como suele suceder con las empresas de productos donde la producción de la oferta de valor depende únicamente de cada empresa.

## **2.2.CONTEXTO REFERENCIAL**

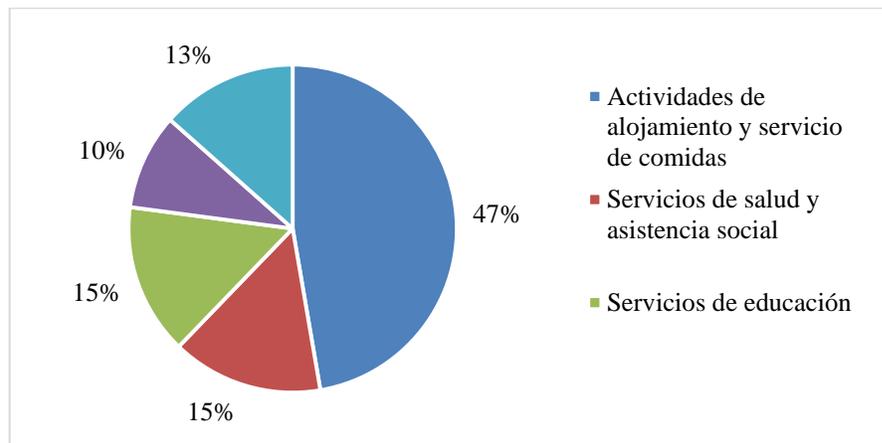
### **2.2.1. EMPRESAS DE SERVICIOS GASTRONÓMICOS EN BOLIVIA**

De acuerdo a los reportes estadísticos de FUNDEMPRESA (2022, pág. 5), en Bolivia existen más de 355 mil unidades económicas entre grandes, medianas, pequeñas y microempresas y 110.162 de esas unidades económicas, que vendrían a representar el 31% de las empresas existentes en Bolivia, se encuentran en el departamento de La Paz.

Al mismo tiempo, los datos estadísticos indican que 7 de cada 10 empresas paceñas se encuentran en la ciudad de La Paz donde están distribuidas en tres sectores principales: manufactura, comercialización y servicios, este último sector agrupa el 37% de todas las empresas existentes en el departamento. Los datos de FUNDEMPRESA también indican

que las empresas de servicio de alojamiento y/o servicios gastronómicos conforman alrededor del 47% de todas las empresas de servicio de alto contacto que hay en nuestro departamento. Estos datos pueden observarse a detalle en la siguiente figura.

**Gráfico 4. Tipos de servicios de alto contacto en la ciudad de La Paz**



**Fuente: Elaboración propia en base a los datos estadísticos de FUNDEMPRESA, 2022**

Como se mencionó anteriormente, actualmente existen más de 6.000 empresas de servicio gastronómico en la ciudad de La Paz entre las que se encuentran restaurantes de comida rápida, restaurantes de especialidad, pubs y cafeterías entre otros (CADEG LP, 2022). Estas empresas son en su mayoría PyMES y microempresas. Entre estas empresas se encuentra Typica la cual forma parte del rubro de las cafeterías.

### **2.2.2. EMPRESA TYPICA**

Typica es una empresa gastronómica correspondiente al sector de las cafeterías que fue fundada en el año 2011 en la zona de San Miguel de la ciudad de La Paz (Lemus, 2019). Actualmente la empresa cuenta con cuatro sucursales ubicadas en las zonas de San Miguel, Sopocachi, Calacoto y Centro de la ciudad de La Paz, Typica también tiene presencia en las ciudades de El Alto, Cochabamba, Santa Cruz, Oruro y Sucre (Typica Bolivia, 2022). El nombre de la empresa surge de una variante del café denominada

*Typica* la cual a su vez es una variedad de la planta de café conocida como *arábica* la cual es una de las especies de café más importantes a nivel económico y que se produce en nuestro país, la razón del nombre también radica en resaltar raíces en sabores, ambientes y colores típicos (Ledezma Saa, 2019).

La empresa se caracteriza principalmente por el utilizar café 100% boliviano, principalmente el que es producido en la región de Caranavi de la provincia Nor Yungas.

#### ***2.2.2.1. Visión y misión de Typica***

De acuerdo a Fabio Arandia, quien es uno de los socios de la empresa, el café boliviano tiene cualidades que lo hacen excepcional y lo diferencian de otros cafés de otras partes del mundo. Es por ello que la visión y misión de la empresa *Typica* radican en dar a conocer el café boliviano y su origen en otros países alrededor del mundo.

#### ***2.2.2.2. Productos ofrecidos***

La empresa *Typica* ofrece una gran variedad de productos entre los que se encuentran los siguientes:

- ❖ Cafés de origen, los cuales provienen de distintas regiones del departamento de La Paz como ser Larecaja y Caranavi y cuyo proceso de destilación es a elección del cliente.
- ❖ Cafés presurizados.
- ❖ Cafés fríos.
- ❖ Bebidas especiales con alcohol.
- ❖ Bebidas calientes sin café.
- ❖ Tés e infusiones.
- ❖ Sándwiches.

- ❖ Bocaditos salados.
- ❖ Repostería.
- ❖ Ensaladas.
- ❖ Jugos y frappes.
- ❖ Panadería

Typica también ofrece a sus clientes café de origen en grano o molido los cuales vienen en presentación de un kilogramo. También ofrecen sodas artesanales elaboradas en base a frutos rojos y/o sultana y bebida energética realizada en base a café de origen. Adicionalmente la empresa Typica también ofrece el servicio de desayuno con tres variedades las cuales son el Desayuno Typica, el Desayuno Americano y el Desayuno Saludable.

### ***2.2.2.3. Características del servicio***

En la ciudad de La Paz, la empresa Typica brinda atención a sus clientes de lunes a domingo a partir de las 7:30 horas hasta las 22:00. El servicio de desayuno está disponible hasta las 10:00 de la mañana. La ambientación de los espacios de Typica gira en torno a un concepto de estilo vintage con mueblería antigua y decoración con elementos retro como ser televisores de rayos catódicos, radios de transistores, módems antiguos y otros elementos.

Una vez que un cliente llega este es recibido con alcohol en gel o en spray por parte del personal de atención al cliente de acuerdo a las normativas de bioseguridad, en cada una de las mesas se tiene un código QR para que los clientes ver el menú desde sus celulares, al mismo tiempo los clientes pueden solicitar recomendaciones a los meseros sobre que pedir, especialmente en los casos de café de especialidad ya que existen distintos tipos de destilado que se pueden escoger.

Una vez que los clientes han decidido que van a consumir se hace la toma de pedido correspondiente la cual puede demorar entre 5 a 15 minutos dependiendo el tamaño de la orden. En lo que respecta al pago y facturación, los clientes pueden pagar su orden con efectivo o con tarjeta de débito y/o crédito.

La empresa también es conocida por la organización de distintos eventos culturales como ser exposiciones de cuadros y fotografía, presentaciones de música, pequeñas obras de teatro, narración y presentación libros entre otros. Otra de las características de la empresa Typica es que es *pet friendly*, es decir que uno puede asistir a cualquiera de las sucursales en compañía de su mascota.

#### ***2.2.2.4. Principales logros de la empresa***

A lo largo de los 10 años de existencia que tiene Typica, la empresa ha logrado hitos muy importantes no solo a nivel nacional sino también a nivel internacional. El primer logro que se puede mencionar es el crecimiento que ha tenido la empresa llegando a abrir 10 sucursales en cinco de los nueve departamentos.

En cuanto al nivel de calidad del servicio, Typica goza de una buena reputación, esto puede observarse en distintos portales como ser Tripadvisor (2022) donde la empresa figura con una calificación de 4,5 sobre 5 en base a 152 opiniones de clientes mientras que en la página de Pedidos Ya (2022) la empresa tiene una calificación de 4,6 sobre 5 en base a 208 reseñas por parte de los clientes.

El posicionamiento de la empresa en el país es tal que Typica lanzó en el año 2018 el servicio *Typica Academy* en el cual se brindan cursos de barismo y otros temas relacionados al servicio de café. Cabe mencionar que estos cursos son dirigidos a los clientes y personas que deseen aprender a ser baristas y son impartidos por el mismo personal de la empresa.

A nivel internacional, la empresa ha logrado un fuerte posicionamiento internacional llegando a formar parte del listado de las 50 mejores cafeterías alrededor del mundo de acuerdo al portal *Big7Travel* (2022), listado del cual forma parte desde el año 2020 (ATB Digital, 2020).

### **2.3. ESTUDIOS PREVIOS DEL OBJETO DE ESTUDIO**

Las variables de la capacitación de personal y el desempeño organizacional se han estudiado con anterioridad en una diversidad de entornos. Uno de estos estudios corresponde a las autoras Cano López y Barrientos Toledo (2013) quienes realizaron una investigación teórica buscando establecer cuáles son los factores de los procesos de capacitación que deben tomar en cuenta las empresas para mejorar los niveles de su desempeño organizacional, concluyendo en una serie de indicadores que deben tomarse en cuenta para evaluar si la capacitación propuestos en una organización están permitiendo o no mejorar los niveles de desempeño.

Otro estudio sobre el impacto que generan la capacitación en las empresas que se puede mencionar es el realizado por la autora Olea Soto (2010) quien realizó una revisión bibliográfica sobre conceptos y experiencias relacionadas a la capacitación del personal en las empresas para poder determinar la relación de impacto de la capacitación en distintos aspectos de las organizaciones entre las que se encuentra el desempeño organizacional.

En lo que respecta a los estudios de caso se tiene la investigación del autor Parra Penagos (2011) quien analizo la relación existente entre la práctica de la formación y capacitación en el desempeño organizacional de seis empresas manufactureras medianas y grandes de Colombia, llegando a la conclusión de que un proceso adecuado de capacitación del personal genera un impacto positivo con las tres dimensiones que conforman el desempeño organizacional.

En estudios recientes se tiene el trabajo del autor Vera-Mendoza (2017) quien realizó un estudio sobre la relación que existe entre la capacitación del personal y el desempeño organizacional tomando en cuenta las competencias laborales como uno de los principales núcleos de formación en las empresas, concluyendo que los programas formativos en las empresas deben promover una capacitación de competencias laborales tomando en cuenta tanto las competencias técnico profesionales como las competencias emocionales para así obtener resultados adecuados que permitan incrementar el desempeño organizacional de manera efectiva.

También se tiene el estudio de la autora Fonseca Abad (2018) quien analizó distintos subprocesos de talento humano entre los que se encontraba la capacitación del personal y evaluó el impacto que generan estos procesos en el desempeño organizacional en una empresa de seguridad ecuatoriana, concluyendo que la capacitación permite mejoras en el nivel de desempeño organizacional siempre y cuando los programas de capacitación sean constantes y tengan relación entre sí.

Finalmente, la autora Agudelo-Orrego (2019) realizó un estudio para evaluar la relación existente entre la formación y capacitación del talento humano con el desempeño organizacional en 25 empresas colombianas.

Entre las conclusiones obtenidas, la autora indica que existe una fuerte relación entre las políticas de formación que aplican las empresas con la motivación que tienen los miembros del personal, un aspecto que es muy importante ya que la capacitación del personal debe buscar que los miembros del equipo de trabajo también adquieran habilidades que les permitan ser más íntegros y estables emocionalmente para que puedan mejorar su autoestima, creatividad y potencial lo cual a su vez les permita garantizar su aporte a la competitividad de la organización y ello permita incrementar los niveles de desempeño organizacional.

## 2.4. DIAGNOSTICO DEL PROBLEMA

Actualmente Typica se encuentra bien posicionada en nuestra ciudad y ha sido referenciada por distintos medios en el exterior, convirtiéndose en todo un referente de las empresas gastronómicas de Bolivia. Su buen nivel de calidad puede evidenciarse en las decenas de reviews positivos por parte de los clientes en distintos portales como ser TripAdvisor y Pedidos Ya.

De acuerdo a una entrevista realizada al Sra. Laura Saavedra, administradora del Café Typica, se pudo conocer que en esta empresa si existen distintas capacitaciones al personal operativo y administrativo con el fin de ofrecer la mejor atención a sus clientes.

Sin embargo, la empresa no cuenta actualmente con un cronograma definido de capacitaciones que les permita no solo optimizar el proceso de capacitación de su personal, sino que tampoco cuentan con las herramientas apropiadas para realizar una medición de desempeño que pueda permitirles conocer si la capacitación que realizan es efectiva o no.

También se pudo conocer que la capacitación del personal en Typica no ha cambiado, al menos en los últimos cinco años, principalmente en el caso del personal operativo. De acuerdo a la entrevista realizada a la administradora de Typica, las capacitaciones se realizan de manera improvisada de acuerdo a las necesidades que puedan surgir. Esto se da tanto en los procesos de inducción como en las capacitaciones a lo largo del año para seguir desarrollando al personal.

De acuerdo a la teoría, una capacitación obsoleta puede causar un estancamiento en el crecimiento del personal y esto puede generar un bajo desempeño a nivel organizacional. Por lo tanto, es necesario realizar un análisis de los procesos de capacitación que se ha llevado a cabo en la empresa, como estos están impactando en su crecimiento organizacional y que debe mejorarse y actualizarse de acuerdo a las necesidades actuales en el mercado.

## **CAPÍTULO 3**

### **DISEÑO METODOLÓGICO DE LA INVESTIGACIÓN**

#### **3.1. TIPO DE LA INTERVENCIÓN**

Se empleará el tipo de Estudio Descriptivo-Explicativo ya que se busca poder especificar las propiedades, características y rasgos más relevantes de cualquier fenómeno que se someta a un análisis y responder a las causas de los eventos.

Cabe mencionar que en el presente estudio se aplicará un enfoque de investigación cuantitativo. La información cuantitativa se obtendrá información por medio de la recolección de datos numéricos (Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, 2010, pág. 546).

Finalmente, el diseño de investigación que se aplicará en el presente estudio será no experimental y transeccional. El diseño no experimental se refiere a que no se realizará ninguna manipulación deliberada sobre las variables a investigar, por lo que solamente se observaran los fenómenos en su ambiente natural para después analizarlos. Por otro lado, la investigación transeccional o transversal significa que la información será recolectada en un tiempo dado describir las variables y analizar su incidencia e interrelación en ese momento específico.

#### **3.2. UNIVERSO O POBLACIÓN DE ESTUDIO**

La población a considerar para el estudio estará conformada por el personal de la empresa Typica de la ciudad de La Paz, el cual está conformado por 46 trabajadores los cuales perteneces a las áreas operativa (cocina, pastelería y barismo), área de servicio (meseros y hosts) y área administrativa. La distribución de esta población puede verse a detalle en el siguiente cuadro.

**Cuadro 1. Universo o población de estudio**

<b>ÁREA</b>	<b>CANTIDAD DE PERSONAL</b>
Administrativa	5
Operativa	28
Servicio	13

**Fuente: Elaboración propia, 2022**

### **3.3. DETERMINACIÓN DEL TAMAÑO Y DISEÑO DE LA MUESTRA**

Tomando en cuenta que la población está conformada por los 46 trabajadores de la empresa Typica en la ciudad de La Paz se considera al total del personal para la realización del presente estudio por medio de dos censos los cuales son la Encuesta N° 1 la cual será aplicada a los miembros del área operativa y el área de servicio y la Encuesta N° 2 la cual será aplicada a los miembros del área administrativa.

### **3.4. SELECCIÓN DE MÉTODOS Y TÉCNICAS**

El método de investigación para el presente estudio a seguir será el método Inductivo, Analítico y Sintético. El método inductivo es una estrategia de razonamiento que se basa en la inducción, para ello, procede a partir de premisas particulares para generar conclusiones generales. En este sentido, el método inductivo opera realizando generalizaciones amplias apoyándose en observaciones específicas.

En cuanto al método analítico, este inicia su proceso de conocimiento por la identificación de cada una de las partes que caracterizan una realidad, de esta forma se podrá establecer las relaciones causa-efecto entre los elementos que componen el objeto de investigación.

Finalmente, la síntesis implica que a partir de la interrelación de los elementos que identifican su objeto pueden relacionarse con el conjunto en la función que desempeña cada uno de ellos con referencia al problema de investigación, es decir el análisis descompone el todo en sus partes y las identifica, mientras que la síntesis relaciona los elementos componentes del problema y crea explicaciones a partir de su estudio.

En cuanto a las técnicas utilizadas para la investigación, estas serán de tipo cuantitativo. El detalle de estas herramientas, y el objetivo de las mismas se pueden ver en el cuadro.

**Cuadro 2. Técnicas de recolección de información**

<b>GRUPO HUMANO A ANALIZAR</b>	<b>TÉCNICA DE INVESTIGACIÓN</b>	<b>INSTRUMENTO</b>	<b>OBJETIVO DEL ANÁLISIS</b>
Personal de las áreas operativa y de servicio de la Cafetería Typica	Cuantitativa	Encuesta 1	Recabar información acerca de cómo se lleva a cabo el proceso de capacitación en la empresa Typica.
Gerentes y/o dueños de la cafetería Typica	Cuantitativa	Encuesta 2	Recabar información acerca el desempeño financiero y no financiero de la empresa Typica.

**Fuente: Elaboración propia, 2022**

### **3.5. INSTRUMENTOS DE RELEVACIÓN DE LA INFORMACIÓN**

Los diseños de ambos instrumentos a aplicar para la presente investigación son los siguientes:

## ENCUESTA N° 1 (CENSO PARA EL PERSONAL DE LAS ÁREAS OPERATIVA Y DE SERVICIO)

Muy buenos días, nuestros nombres son Stephanie Jannice Santander Chocala y María Fernanda Callapa Godoy y estamos realizando un estudio para analizar el impacto de la capacitación de personal en la empresa Typica. Todos los resultados son anónimos y tienen fines netamente académicos. Muchísimas gracias por su participación.

### DATOS DE CONTROL

<p><b><i>Sucursal</i></b></p> <p><input type="radio"/> San Miguel</p> <p><input type="radio"/> Sopocachi</p> <p><input type="radio"/> Calacoto</p> <p><input type="radio"/> Centro</p>	<p><b><i>Edad</i></b></p> <p><input type="radio"/> De 18 a 20 años</p> <p><input type="radio"/> De 21 a 23 años</p> <p><input type="radio"/> De 24 a 26 años</p> <p><input type="radio"/> Más de 26 años</p>
<p><b><i>Genero</i></b></p> <p><input type="radio"/> Masculino</p> <p><input type="radio"/> Femenino</p>	<p><b><i>Ocupación</i></b></p> <p><input type="radio"/> Área de cocina</p> <p><input type="radio"/> Área de atención al cliente</p>
<p><b><i>Antigüedad en la empresa</i></b></p> <p><input type="radio"/> Menos de un año</p> <p><input type="radio"/> Entre 1 a 3 años</p> <p><input type="radio"/> Entre 3 a 5 años</p> <p><input type="radio"/> Más de 5 años</p>	

### DETECCIÓN DEL NECESIDADES

- 1) A lo largo de tu experiencia en Typica, ¿consideras que la empresa tiene un buen ambiente para su crecimiento laboral?

1. Nunca	2. Casi nunca	3. A veces	4. Casi siempre	5. Siempre
----------	---------------	------------	-----------------	------------

2) ¿Consideras que en la empresa Typica hay un buen equipamiento y materiales para llevar a cabo tu trabajo?

1. Nunca	2. Casi nunca	3. A veces	4. Casi siempre	5. Siempre
----------	---------------	------------	-----------------	------------

3) ¿Con qué frecuencia tus superiores evalúan tu trabajo y el de tus demás compañeros?

1. Nunca	2. Casi nunca	3. A veces	4. Casi siempre	5. Siempre
----------	---------------	------------	-----------------	------------

4) ¿Cuáles son los tres métodos más utilizados por tus superiores al momento de evaluar tu trabajo?

- |  |  |
|--|--|
| <input type="radio"/> Autoevaluación           | <input type="radio"/> Escala de calificaciones |
| <input type="radio"/> Evaluación 360 grados    | <input type="radio"/> Pruebas de rendimiento   |
| <input type="radio"/> Evaluación por objetivos | <input type="radio"/> Otros (.....)            |
| <input type="radio"/> Encuestas a clientes     |  |

5) ¿Tus superiores hacen consultas sobre las necesidades de capacitación que pueda presentar el personal?

1. Nunca	2. Casi nunca	3. A veces	4. Casi siempre	5. Siempre
----------	---------------	------------	-----------------	------------

6) ¿Tus superiores le recomiendan al personal temas para capacitarse y poder mejorar su desempeño?

1. Nunca	2. Casi nunca	3. A veces	4. Casi siempre	5. Siempre
----------	---------------	------------	-----------------	------------

## PROGRAMA DE CAPACITACIÓN

7) A lo largo de su experiencia en Typica, ¿recibió algún tipo de capacitación o formación en temas relacionados con su puesto de trabajo y servicio? (en caso de ser no, pase a la pregunta 33)

Si

No

8) ¿Acerca de que fue la última capacitación en la que participaste?

Habilidades y conocimiento general sobre el funcionamiento de la empresa y sus actividades

Habilidades y conocimiento específico sobre mi área de trabajo

Habilidades de motivación y/o trabajo en equipo

Habilidades interpersonales de liderazgo

Habilidades y conocimiento en nuevas técnicas de administración

Otros (.....)

9) ¿Consideras que el contenido de la capacitación que se realizan en Typica está de acuerdo a las necesidades de las distintas áreas de trabajo?

1. Nunca	2. Casi nunca	3. A veces	4. Casi siempre	5. Siempre
----------	---------------	------------	-----------------	------------

10) ¿Consideras que los contenidos de capacitación que has recibido hasta ahora te han facilita la toma de decisiones del personal durante su trabajo?

1. Nunca	2. Casi nunca	3. A veces	4. Casi siempre	5. Siempre
----------	---------------	------------	-----------------	------------

11) Tienes conocimiento de la existencia de un plan de capacitación para desarrollar las habilidades del personal de Typica

- Si  No

12) ¿Quiénes suelen ser los facilitadores o capacitadores durante estas sesiones de formación?

- Profesionales que son externos a la cafetería  Los supervisores  
 Los gerentes  Nuestros propios compañeros  
 Otros (.....)

13) ¿Consideras que las personas que brindan la capacitación en Typica son las adecuadas?

1. Nunca	2. Casi nunca	3. A veces	4. Casi siempre	5. Siempre
----------	---------------	------------	-----------------	------------

14) ¿Qué tipo de formación es la que han recibido durante su estancia en Typica?

- Sesiones de capacitación  Talleres prácticos  
 Cursos cortos  Retiros  
 Talleres demostrativos  Otros (.....)

15) ¿La empresa le avisa a su personal con anticipación que habrá una sesión de capacitación?

1. Nunca	2. Casi nunca	3. A veces	4. Casi siempre	5. Siempre
----------	---------------	------------	-----------------	------------

16) ¿Con cuánto de anticipación se indica al personal que habrá una sesión de capacitación?

- Menos de un día
- Entre uno a tres días
- Una semana
- Menos de una semana

17) ¿La empresa suele contar con todos los materiales y herramientas necesarios para la capacitación?

1. Nunca	2. Casi nunca	3. A veces	4. Casi siempre	5. Siempre
----------	---------------	------------	-----------------	------------

### **REALIZACIÓN DE LA CAPACITACIÓN**

18) En promedio, ¿cuántos días dura generalmente la capacitación que recibe el personal de Typica?

- Menos de un día
- Entre uno a tres días
- Una semana
- Más de una semana

19) ¿Cuánto tiempo duro la capacitación más corta que has recibido en la empresa?

- Menos de un día
- Entre uno a tres días
- Una semana
- Más de una semana

20) ¿Cuánto tiempo duro la formación más larga que recibió en la empresa?

- Menos de un día
- Entre uno a tres días
- Una semana
- Más de una semana

21) ¿Consideras que la duración de la capacitación recibes en Typica es la adecuada?

1. Nunca	2. Casi nunca	3. A veces	4. Casi siempre	5. Siempre
----------	---------------	------------	-----------------	------------

22) ¿Generalmente en que horarios se llevan a cabo las capacitaciones en Typica?

- En la mañana                       En la tarde                       En la noche

23) ¿Consideras que los horarios de capacitación que se llevan a cabo en Typica son adecuados?

1. Nunca	2. Casi nunca	3. A veces	4. Casi siempre	5. Siempre
----------	---------------	------------	-----------------	------------

24) Generalmente ¿Dónde se llevan a cabo las capacitaciones al personal de Typica?

- En espacios donde se atiende a los clientes                       En espacios fuera de la empresa  
 En las áreas de trabajo                       Otros (...)

25) ¿Consideras que el lugar donde se lleva a cabo las capacitaciones del personal de Typica es el adecuado?

1. Nunca	2. Casi nunca	3. A veces	4. Casi siempre	5. Siempre
----------	---------------	------------	-----------------	------------

26) ¿Consideras que el método utilizado por los capacitadores es el adecuado?

1. Nunca	2. Casi nunca	3. A veces	4. Casi siempre	5. Siempre
----------	---------------	------------	-----------------	------------

27) ¿Consideras que los equipos y herramientas que se utilizan durante la capacitación son las adecuadas?

1. Nunca	2. Casi nunca	3. A veces	4. Casi siempre	5. Siempre
----------	---------------	------------	-----------------	------------

### **EVALUACIÓN DE LA CAPACITACIÓN**

28) ¿Asistes a todas las capacitaciones que se llevan a cabo en la empresa de acuerdo a tu área?

1. Nunca	2. Casi nunca	3. A veces	4. Casi siempre	5. Siempre
----------	---------------	------------	-----------------	------------

29) ¿Todas las capacitaciones del personal de Typica que están programadas se llevan a cabo?

1. Nunca	2. Casi nunca	3. A veces	4. Casi siempre	5. Siempre
----------	---------------	------------	-----------------	------------

30) ¿La empresa realiza una evaluación conjunta con el personal posterior a la capacitación realizada?

1. Nunca	2. Casi nunca	3. A veces	4. Casi siempre	5. Siempre
----------	---------------	------------	-----------------	------------

31) ¿Te sientes satisfecho con las sesiones de formación que ha recibido por parte de la empresa?

1. Nunca	2. Casi nunca	3. A veces	4. Casi siempre	5. Siempre
----------	---------------	------------	-----------------	------------

32) ¿Consideras que la capacitación que has recibido en Typica te ha permitido mejorar su desempeño en el trabajo?

1. Nunca	2. Casi nunca	3. A veces	4. Casi siempre	5. Siempre
----------	---------------	------------	-----------------	------------

33) Has tomado algún tipo de formación por tu cuenta para desarrollar más sus habilidades relacionadas con su trabajo en Typica. (de ser no pasa a la pregunta 36)

- Sí  No

34) ¿Qué tipo de capacitación es la que tomaste por tu cuenta para desarrollar tus habilidades laborales?

- Sesiones de capacitación  Talleres prácticos  
 Cursos cortos  Otros (...)  
 Talleres demostrativos

35) En promedio, ¿cuántos días duran estas sesiones de formación?

- Menos de un día  Una semana  
 Entre uno a tres días  Más de una semana

36) ¿Qué tipo de cursos o sesiones de formación le gustaría recibir a futuro?

---

---

---

Muchísimas gracias por su colaboración

## **ENCUESTA N° 2 (CENSO AL PERSONAL ADMINISTRATIVO)**

Muy buenos días, nuestros nombres son Stephanie Jannice Santander Chocala y María Fernanda Callapa Godoy y estamos realizando un estudio para analizar el impacto de la capacitación de personal en la empresa Typica. Todos los resultados son anónimos y tienen fines netamente académicos. Muchísimas gracias por su participación.

### **DESEMPEÑO NO FINANCIERO**

1) En comparación a gestiones anteriores, usted considera que la cantidad de clientes atendidos por la empresa Typica en la gestión 2021 es:

1. Menor	2. Ligeramente menor	3. Igual	4. Ligeramente mayor	5. Mayor
----------	----------------------	----------	----------------------	----------

2) En comparación a la gestión 2021, usted considera que la cantidad de clientes atendidos por la empresa Typica en esta gestión 2022 es:

6. Menor	7. Ligeramente menor	8. Igual	9. Ligeramente mayor	10. Mayor
----------	----------------------	----------	----------------------	-----------

3) Del 100% de la merma de producción anual, ¿qué porcentaje considera que es causado por errores por parte de su personal durante la gestión 2021?

1. Más del 50%	2. Entre el 20% al 50%	3. Entre el 10 al 20%	4. Entre el 5% al 10%	5. Menos del 5%
----------------	------------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------

4) En comparación a la gestión 2021, usted considera que el porcentaje actual de merma en la producción que es causado por errores del personal a lo largo de esta gestión 2022 es:

1. Mayor	2. Ligeramente mayor	3. Igual	4. Ligeramente menor	5. Menor
----------	----------------------	----------	----------------------	----------

5) Aproximadamente, ¿cuál es el porcentaje de reclamos o devoluciones a cocina que ha tenido Typica por parte de sus clientes durante la gestión 2021?

1. Más del 50%	2. Entre el 20% al 50%	3. Entre el 10 al 20%	4. Entre el 5% al 10%	5. Menos del 5%
----------------	------------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------

6) Aproximadamente, ¿cuál es el porcentaje de reclamos o devoluciones a cocina que ha tenido Typica por parte de sus clientes durante la gestión 2022?

1. Más del 50%	2. Entre el 20% al 50%	3. Entre el 10 al 20%	4. Entre el 5% al 10%	5. Menos del 5%
----------------	------------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------

7) Aproximadamente, ¿qué porcentaje de clientes de Typica hicieron al menos una recompra durante el año 2021?

1. Menos del 5%	2. Entre el 5% al 10%	3. Entre el 10 al 20%	4. Entre el 20% al 50%	5. Más del 50%
-----------------	-----------------------	-----------------------	------------------------	----------------

8) Aproximadamente, ¿qué porcentaje de clientes de Typica hicieron al menos una recompra durante el año 2022?

1. Menos del 5%	2. Entre el 5% al 10%	3. Entre el 10 al 20%	4. Entre el 20% al 50%	5. Más del 50%
-----------------	-----------------------	-----------------------	------------------------	----------------

9) Comparada a los competidores, usted considera que la imagen de marca de la empresa Typica es:

1. Menor	2. Ligeramente menor	3. Iguales	4. Ligeramente mayor	5. Mayor
----------	----------------------	------------	----------------------	----------

10) Comparada a los competidores, usted considera que la calidad de servicio de la empresa Typica es:

1. Menor	2. Ligeramente menor	3. Iguales	4. Ligeramente mayor	5. Mayor
----------	----------------------	------------	----------------------	----------

## **DESEMPEÑO FINANCIERO**

11) En comparación a gestiones pasadas, usted considera que las ventas alcanzadas durante la gestión 2021 por la empresa Typica son:

1. Menores	2. Ligeramente menores	3. Iguales	4. Ligeramente mayores	5. Mayores
------------	------------------------	------------	------------------------	------------

12) En comparación a la gestión 2021, usted considera que las ventas alcanzadas por la empresa Typica durante la gestión 2022 son:

1. Menores	2. Ligeramente menores	3. Iguales	4. Ligeramente mayores	5. Mayores
------------	------------------------	------------	------------------------	------------

13) En comparación a gestiones anteriores, usted considera que el margen de ganancias que obtuvo la empresa Typica durante la gestión 2021 fue:

1. Menor	2. Ligeramente menor	3. Igual	4. Ligeramente mayor	5. Mayor
----------	----------------------	----------	----------------------	----------

14) En comparación al año 2021, usted considera que el margen de ganancias que obtuvo la empresa Typica durante la gestión 2022 fue:

1. Menor	2. Ligeramente menor	3. Igual	4. Ligeramente mayor	5. Mayor
----------	----------------------	----------	----------------------	----------

15) En comparación a gestiones anteriores, usted considera que los costos que tuvo la empresa Typica durante el año 2021 fueron:

1. Menores	2. Ligeramente menores	3. Iguales	4. Ligeramente mayores	5. Mayores
------------	------------------------	------------	------------------------	------------

16) En comparación al año 2021, usted considera que los costos que tuvo la empresa Typica durante la gestión 2022 fueron:

1. Menor	2. Ligeramente menor	3. Igual	4. Ligeramente mayor	5. Mayor
----------	----------------------	----------	----------------------	----------

17) En comparación a gestiones anteriores, usted considera que los costos laborales que tuvo la empresa Typica durante la gestión 2021 fueron:

1. Menor	2. Ligeramente menor	3. Igual	4. Ligeramente mayor	5. Mayor
----------	----------------------	----------	----------------------	----------

18) En comparación a la gestión 2021, usted considera que los costos laborales que tuvo la empresa Typica durante la gestión 2022 fueron:

1. Menor	2. Ligeramente menor	3. Igual	4. Ligeramente mayor	5. Mayor
----------	----------------------	----------	----------------------	----------

19) Finalmente, en comparación a la gestión 2021, usted considera que la participación en el mercado de la empresa Typica es:

1. Menor	2. Ligeramente menor	3. Igual	4. Ligeramente mayor	5. Mayor
----------	----------------------	----------	----------------------	----------

Muchísimas gracias por su colaboración

### **3.5.1. FUENTES DE INFORMACIÓN**

Para el presente estudio se tomarán en cuentas fuentes primarias y secundarias. Las fuentes primarias consisten en las dos herramientas cuantitativas que se aplicaran al personal de la empresa Typica en la ciudad de La Paz junto con el análisis de datos históricos correspondientes a las ventas e ingresos de la empresa desde la gestión 2020.

Por otra parte, las fuentes secundarias utilizadas corresponderán a artículos de noticias, y publicaciones en sitios webs acerca de las estrategias que son aplicadas por medio de la capacitación del personal y las características que deben cumplir para tener un impacto positivo en el desempeño de las empresas.

## **CAPÍTULO 4**

### **RESULTADOS Y VALIDACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN**

#### **4.1. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS – ENCUESTA**

El presente capítulo analiza el impacto de la capacitación en el desempeño organizacional de la empresa Typica. Se realizó las encuestas al personal de la empresa Typica en la ciudad de La Paz junto con el análisis de datos históricos correspondiente a las ventas e ingresos de la empresa desde la gestión 2020.

##### **4.1.1. ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN GENERAL**

Los datos descriptivos corresponden a la primera sección de variables de control de la empresa Typica, el tipo de empresa y la antigüedad que tiene en el mercado.

##### **4.1.2. RESULTADOS DEL TRABAJO DE CAMPO**

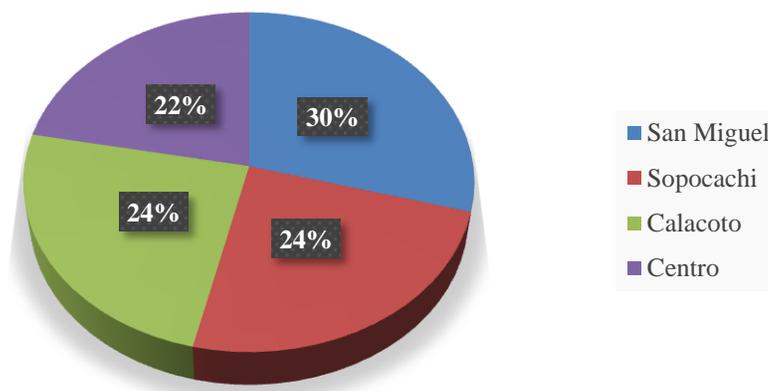
###### **4.1.2.1. Encuesta al personal operativo**

**Tabla 2. Sucursal**

<b>Respuesta</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Porcentaje</b>
<b>San Miguel</b>	12	30%
<b>Sopocachi</b>	10	24%
<b>Calacoto</b>	10	24%
<b>Centro</b>	9	22%
<b>Total</b>	41	100%

**Fuente: Elaboración propia, 2023**

**Gráfico 5. Sucursal**



**Fuente: Elaboración propia, 2023**

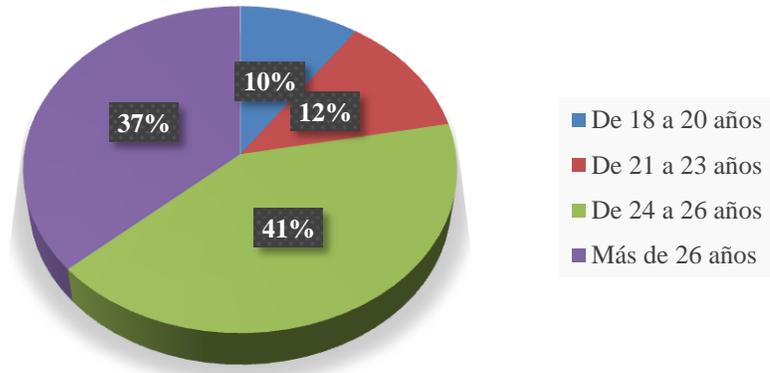
Según la encuesta realizada al personal operativo de la empresa Typica se puede apreciar que la cantidad de empleados por sucursal es bastante similar a excepción de las sucursales de San Miguel y del centro que son los que presentan variación en el caso de san miguel corresponde a el 30% del total, Sopocachi y Calacoto tienen el mismo porcentaje de empleados del área operativa correspondiente a 24% y por último y el que en comparación con las demás es menor con un 22%.

**Tabla 3. Edad**

<b>Respuesta</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Porcentaje</b>
<b>De 18 a 20 años</b>	4	10%
<b>De 21 a 23 años</b>	5	12%
<b>De 24 a 26 años</b>	17	41%
<b>Más de 26 años</b>	15	37%
<b>Total</b>	41	100%

**Fuente: Elaboración propia, 2023**

**Gráfico 6. Edad**



**Fuente: Elaboración propia, 2023**

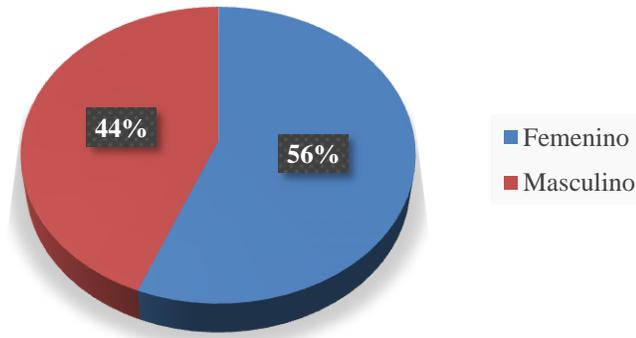
Realizada la encuesta se aprecia que la mayoría de los encuestados correspondiente al 41%, se encuentra en edades de entre 24 y 26 años, en segundo lugar el rango de edades de los encuestados corresponde a 37% que son aquellos que tienen más de 26 años, seguidamente un 12% corresponde a aquellos que se encuentran en edades de 21 a 23 años y finalmente 10% que corresponden a encuestados en edades comprendidas de entre 18 a 20 años lo que indica que la mayoría se encuentran en edades de finalización de sus estudios universitarios o que ya finalizaron sus estudios.

**Tabla 4. Género (Femenino / Masculino)**

<b>Género</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Porcentaje</b>
<b>Femenino</b>	23	56%
<b>Masculino</b>	18	44%
<b>Total</b>	<b>41</b>	<b>100%</b>

**Fuente: Elaboración propia, 2023**

**Gráfico 7. Género (Femenino / Masculino)**



**Fuente: Elaboración propia, 2023**

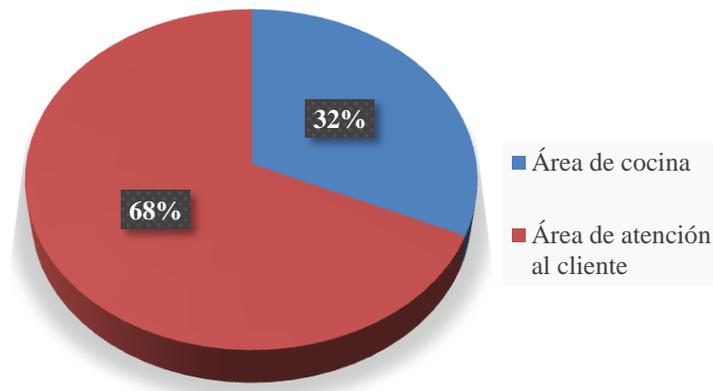
A través de la encuesta realizada se puede evidenciar que la mayoría del personal encuestado corresponde a un 56% y está comprendido por el sexo femenino, el restante 44% comprende a varones, si bien los resultados no están muy alejados la predominancia de damas en las diferentes sucursales es evidente.

**Tabla 5. Ocupación**

Ocupación	Cantidad	Porcentaje
Área de cocina	13	32%
Área de atención al cliente	28	68%
<b>Total</b>	<b>41</b>	<b>100%</b>

**Fuente: Elaboración propia, 2023**

**Gráfico 8. Ocupación**



**Fuente: Elaboración propia, 2023**

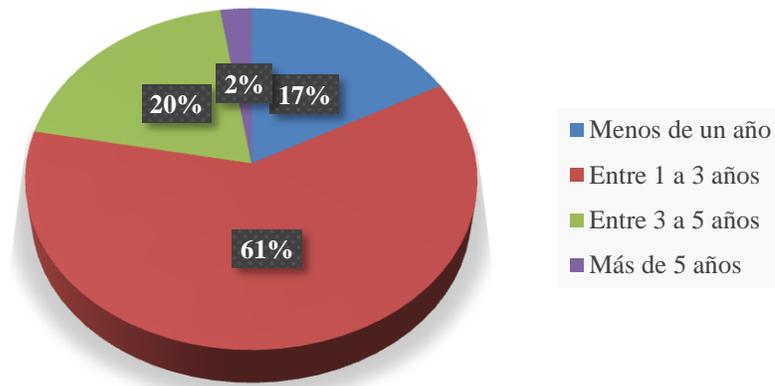
Los resultados de la encuesta realizada muestran que un 68% del personal operativo es el que trabaja directamente en el área de atención al cliente, por otro lado, el restante 32%, pertenece al personal operativo que trabaja directamente en cocina de las diferentes sucursales de la empresa Typica.

**Tabla 6. Antigüedad en la empresa**

<b>Respuesta</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Porcentaje</b>
<b>Menos de un año</b>	7	17%
<b>Entre 1 a 3 años</b>	25	61%
<b>Entre 3 a 5 años</b>	8	20%
<b>Más de 5 años</b>	1	2%
<b>Total</b>	41	100%

**Fuente: Elaboración propia, 2023**

**Gráfico 9. Antigüedad en la empresa**



**Fuente: Elaboración propia, 2023**

Respecto a la consulta sobre la antigüedad de la empresa los resultados indican que el 61% trabaja entre 1 a 3 años, el 20% trabaja entre 3 a 5 años, el 17% trabaja menos de un año en la empresa y un 2% tiene una antigüedad de más de 5 años en la empresa.

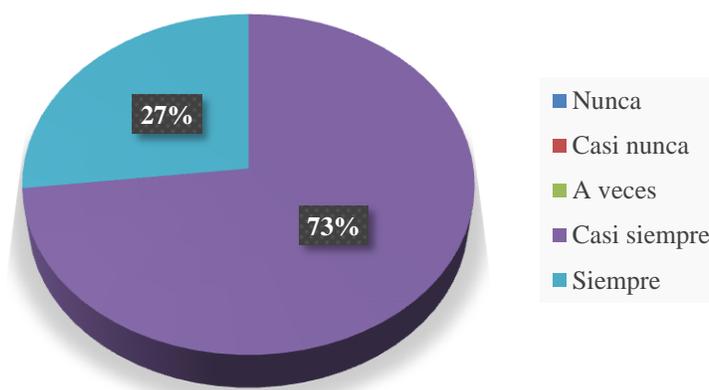
- **DETECCIÓN DE NECESIDADES EN EL ÁREA DE OPERACIONES Y SERVICIOS**

**Tabla 7. A lo largo de tu experiencia en Typica, ¿consideras que la empresa tiene un buen ambiente para su crecimiento laboral?**

<b>Respuesta</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Porcentaje</b>
<b>Nunca</b>	0	0%
<b>Casi nunca</b>	0	0%
<b>A veces</b>	0	0%
<b>Casi siempre</b>	30	73%
<b>Siempre</b>	11	27%
<b>Total</b>	41	100%

**Fuente: Elaboración propia, 2023**

**Gráfico 10. A lo largo de tu experiencia en Typica, ¿consideras que la empresa tiene un buen ambiente para su crecimiento laboral?**



**Fuente: Elaboración propia, 2023**

Respecto a la consulta de si la empresa tiene un buen ambiente para el crecimiento laboral los encuestados en su mayoría 73% consideran que casi siempre, el restante 27% consideran que siempre se tiene un buen ambiente.

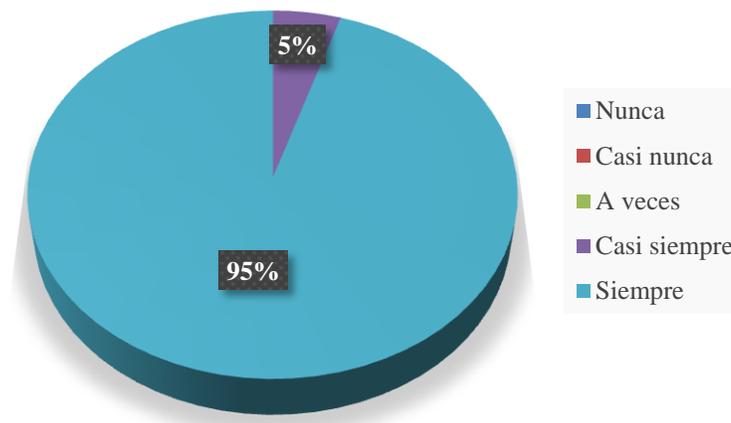
Los resultados obtenidos que si bien son buenos para la empresa es necesario entender que lo que se desea es tener un 100% de empleados satisfechos con el ambiente laboral, ya que de no ser así podría generarse un ambiente laboral inestable y poco eficiente.

**Tabla 8. ¿Consideras que en la empresa Typica hay un buen equipamiento y materiales para llevar a cabo tu trabajo?**

<b>Respuesta</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Porcentaje</b>
<b>Nunca</b>	0	0%
<b>Casi nunca</b>	0	0%
<b>A veces</b>	0	0%
<b>Casi siempre</b>	2	5%
<b>Siempre</b>	39	95%
<b>Total</b>	41	100%

**Fuente: Elaboración propia, 2023**

**Gráfico 11. ¿Considera que en la empresa Typica hay un buen equipamiento y materiales para llevar a cabo tu trabajo?**



**Fuente: Elaboración propia, 2023**

El resultado de la encuesta realizada indica que en su mayoría 95% del personal que se encuentra en el área operativa considera que siempre cuenta con todo el equipamiento y materiales necesarios para la realización eficiente de su trabajo, un 5% indica que casi siempre tiene lo necesario, lo que implica que es importante verificar todos los aspectos necesarios que requiere el área operativa de la empresa en todas sus sucursales, de este modo evitar problemas asociados a la falta de equipamiento.

Es evidente que sin el equipo tecnológico adecuado es muy complicado que los trabajadores del área operativa cumplan con sus funciones de manera eficaz, los resultados de la encuesta indican que existe el recurso tecnológico adecuado para el cumplimiento óptimo de sus funciones.

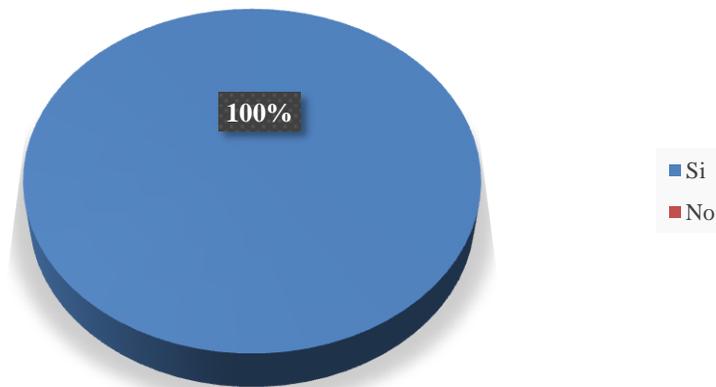
- **PROGRAMA DE CAPACITACIÓN**

**Tabla 9. A lo largo de su experiencia en Typica ¿recibió algún tipo de capacitación en temas relacionados con su puesto de trabajo y servicio? (En caso de ser no, pase a la pregunta 33)**

<b>Género</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Porcentaje</b>
<b>Si</b>	41	100%
<b>No</b>	0	0%
<b>Total</b>	<b>41</b>	<b>100%</b>

**Fuente: Elaboración propia, 2023**

**Gráfico 12. A lo largo de su experiencia en Typica ¿recibió algún tipo de capacitación en temas relacionados con su puesto de trabajo y servicio? (En caso de ser no, pase a la pregunta 33)**



**Fuente: Elaboración propia, 2023**

Formulada la pregunta el personal de la empresa Typica indica que al ingreso a la empresa se recibe una capacitación de reconocimiento de funciones, para que de este modo el personal nuevo que ingresa a la empresa tenga el conocimiento necesario para la realización de sus funciones.

Esta capacitación permite al trabajador el fortalecimiento de sus aptitudes técnicas que le permitirán realizar un trabajo óptimo, por otro lado, también indican que posterior a esta

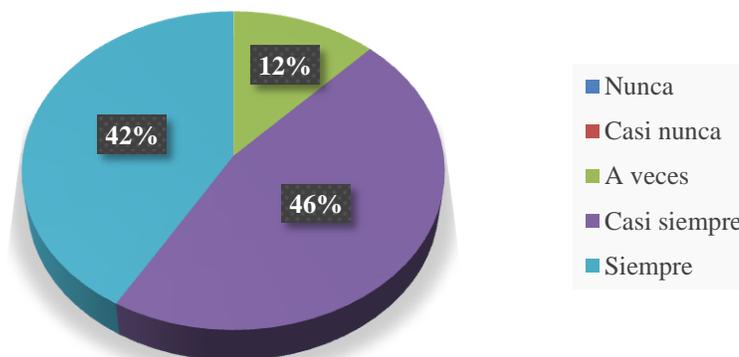
capacitación inicial se tienen también otras capacitaciones que por lo general son complementarias y se realizan por o general de manera trimestral.

**Tabla 10. ¿Considera que el contenido de la capacitación que se realizan en Typica está de acuerdo a las necesidades de las áreas de trabajo?**

<b>Respuesta</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Porcentaje</b>
<b>Nunca</b>	0	0%
<b>Casi nunca</b>	0	0%
<b>A veces</b>	5	12%
<b>Casi siempre</b>	19	46%
<b>Siempre</b>	17	42%
<b>Total</b>	41	100%

**Fuente: Elaboración propia, 2023**

**Gráfico 13. ¿Consideras que el contenido de la capacitación que se realizan en Typica está de acuerdo a las necesidades de las áreas de trabajo?**



**Fuente: Elaboración propia, 2023**

Respecto al contenido de la capacitación que se dan en Typica un 46% indica que casi siempre está de acuerdo a las necesidades de las áreas de, un 42% indica que siempre está en base a las necesidades de las distintas áreas y finalmente un 12% indica que a veces.

El contenido de la capacitación es fundamental para los trabajadores, es importante que la temática sea dada por áreas específicas que conciernen a la operativa (cocina, pastelería y barismo), y por otro lado el área de servicios (Meseros y hosts) ya que existen diversas tareas a desempeñar dentro de la empresa, por lo tanto, es vital que los trabajadores sepan que hacer incluso en situaciones de presión y contingencias.

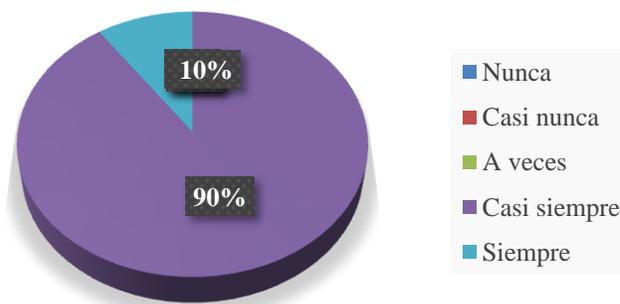
En ese sentido en Typica según los resultados obtenidos de la encuesta se entiende que, si se preocupan por atender las necesidades de las distintas áreas de trabajo, lo que en consecuencia genera mejores resultados en cuanto a satisfacción de los clientes y la mejora continua de la empresa que está asociada a la capacitación de sus trabajadores.

**Tabla 11. ¿Considera que los contenidos de capacitación que has recibido hasta ahora te han facilitado la toma de decisiones del personal durante el trabajo?**

<b>Respuesta</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Porcentaje</b>
<b>Nunca</b>	0	0%
<b>Casi nunca</b>	0	0%
<b>A veces</b>	0	12%
<b>Casi siempre</b>	37	90%
<b>Siempre</b>	4	10%
<b>Total</b>	41	100%

Fuente: Elaboración propia, 2023

**Gráfico 14. ¿Consideras que los contenidos de capacitación que has recibido hasta ahora te han facilitado la toma de decisiones del personal durante el trabajo?**



Fuente: Elaboración propia, 2023

Según el personal operativo la mayoría 90% de los encuestados indica que casi siempre los contenidos de las capacitaciones les facilitaron la toma de decisiones en sus puestos de trabajo, por otro lado, un 10% indica que las capacitaciones siempre son efectivas tales como habilidades de motivación y de trabajo en equipo, liderazgo, técnicas administrativas entre otros temas que puedan ser necesarios para potenciar al personal.

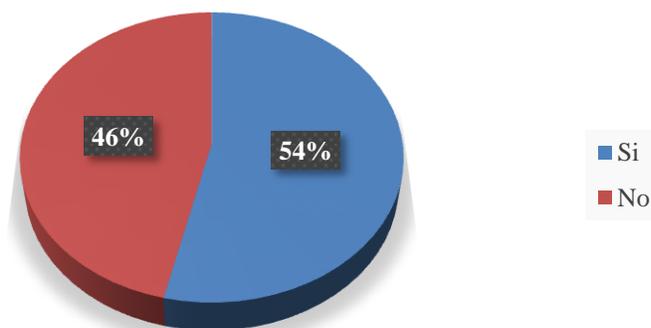
Se debe considerar que toda capacitación genera mayores oportunidades de mejora, en ese sentido el personal si considera que las capacitaciones generan buenos resultados.

**Tabla 12. Tienes conocimiento de la existencia de un plan de capacitación para desarrollar las habilidades del personal de Typica**

<b>Respuesta</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Porcentaje</b>
<b>Si</b>	22	54%
<b>No</b>	19	46%
<b>Total</b>	<b>41</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración propia, 2023

**Gráfico 15. Tienes conocimiento de la existencia de un plan de capacitación para desarrollar las habilidades del personal de Typica**



Fuente: Elaboración propia, 2023

Respecto a la pregunta realizada un 54% indica que si tiene conocimiento sobre la existencia de un plan de capacitación que tenga el fin del potenciar las habilidades del

personal por otro lado un 46% desconoce la existencia de dichos planes por los cuál es necesario socializar ello al menos con los trabajadores nuevos.

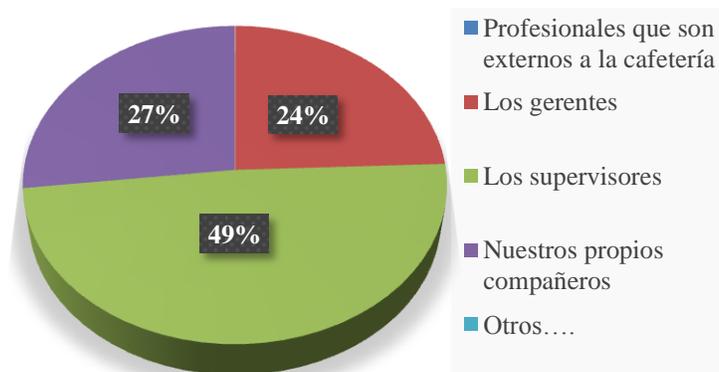
Tal y como se indicó anteriormente se cuenta con un plan semestral de capacitaciones provisto por la empresa hacia los trabajadores el cuál no tiene cronograma definido y es realizado de acuerdo a las necesidades surgentes, estas capacitaciones son dadas por el personal administrativo de la empresa, así como también por aquellos trabajadores que llevan mayor tiempo en la empresa Typica.

**Tabla 13. ¿Quiénes suelen ser los facilitadores o capacitadores durante estas sesiones de formación?**

<b>Respuesta</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Porcentaje</b>
<b>Profesionales que son externos a la cafetería</b>	0	0%
<b>Los gerentes</b>	10	24%
<b>Los supervisores</b>	20	49%
<b>Nuestros propios compañeros</b>	11	27%
<b>Otros...</b>	0	0%
<b>Total</b>	41	100%

Fuente: Elaboración propia, 2023

**Gráfico 16. ¿Quiénes suelen ser los facilitadores o capacitadores durante estas sesiones de formación?**



Fuente: Elaboración propia, 2023

Según los resultados obtenidos de la encuesta 49% de los encuestados que son los supervisores son los que facilitan las capacitaciones durante las sesiones de capacitación, 27% indican que las capacitaciones son dadas por sus propios compañeros que tienen mayor antigüedad y por último 24% indica que sus facilitadores directos son los gerentes y personal administrativo de la empresa.

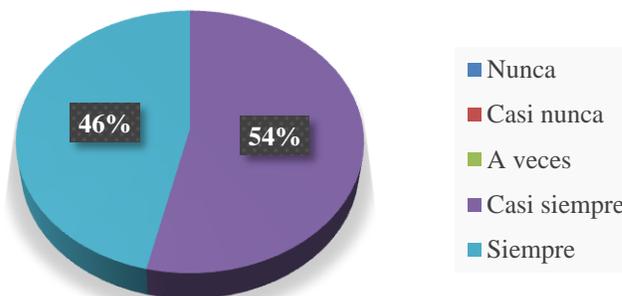
El entorno de capacitación interna se basa en aprovechar las capacidades que presentan los trabajadores operativos de mayor experiencia del área, esto presenta una ventaja para la empresa ya que fuera de las capacitaciones programadas también se tiene a las capacitaciones internas.

**Tabla 14. ¿Consideras que las personas que brindan la capacitación en Typica son adecuadas?**

<b>Respuesta</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Porcentaje</b>
<b>Nunca</b>	0	0%
<b>Casi nunca</b>	0	0%
<b>A veces</b>	0	0%
<b>Casi siempre</b>	22	54%
<b>Siempre</b>	19	46%
<b>Total</b>	41	100%

Fuente: Elaboración propia, 2023

**Gráfico 17. ¿Consideras que las personas que brindan la capacitación en Typica son adecuadas?**



Fuente: Elaboración propia, 2023

Según las respuestas a la pregunta de si los capacitadores son los adecuados, 54% de los encuestados indica que casi siempre y 46% indica que siempre son los más adecuados, es importante que los facilitadores tengan conocimiento práctico de lo que instruirán para que basados en experiencias se puedan optimizar procesos.

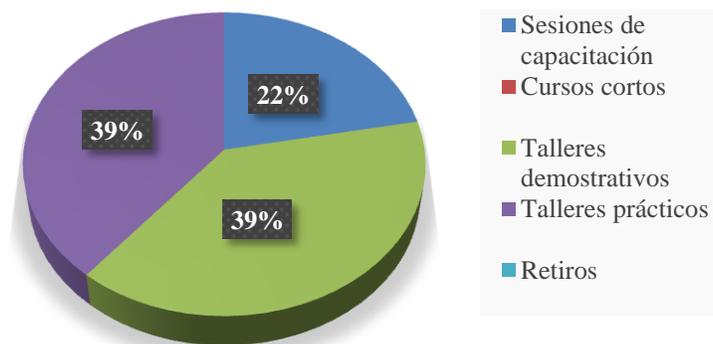
De ese modo se tendrán mejores resultados para los capacitados y que sean basados en la experiencia, evitando improvisaciones que podrían derivar en inconformidades por parte de los clientes de la empresa.

**Tabla 15. ¿Qué tipo de temática es la que han recibido durante su estancia en Typica?**

<b>Respuesta</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Porcentaje</b>
<b>Sesiones de capacitación</b>	9	22%
<b>Cursos cortos</b>	0	0%
<b>Talleres demostrativos</b>	16	39%
<b>Talleres prácticos</b>	16	39%
<b>Retiros</b>	0	0%
<b>Otros...</b>	0	0%
<b>Total</b>	41	100%

**Fuente: Elaboración propia, 2023**

**Gráfico 18. ¿Qué tipo de temática es la que han recibido durante su estancia en Typica?**



**Fuente: Elaboración propia, 2023**

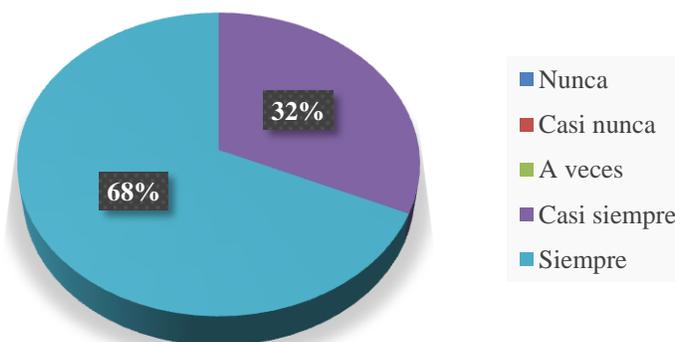
Respecto al tipo de temática de capacitación recibida, 39% de los encuestados indican que recibieron en su mayoría talleres demostrativos y talleres prácticos respectivamente, por otro lado, un 22% indican que recibieron diferentes sesiones de capacitación, lo que conlleva a obtener mejores resultados en los procesos operativos.

**Tabla 16. ¿La empresa le avisa a su personal de manera programada que habrá una sesión de capacitación?**

<b>Respuesta</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Porcentaje</b>
<b>Nunca</b>	0	0%
<b>Casi nunca</b>	0	0%
<b>A veces</b>	0	0%
<b>Casi siempre</b>	13	32%
<b>Siempre</b>	28	68%
<b>Total</b>	41	100%

Fuente: Elaboración propia, 2023

**Gráfico 19. ¿La empresa le avisa a su personal de manera programada que habrá una sesión de capacitación?**



Fuente: Elaboración propia, 2023

Dados los resultados de encuesta se obtuvieron los siguientes resultados, 68% de los mismos indican que siempre se avisa al personal con anticipación respecto a las sesiones de capacitación, 32% indica que casi siempre.

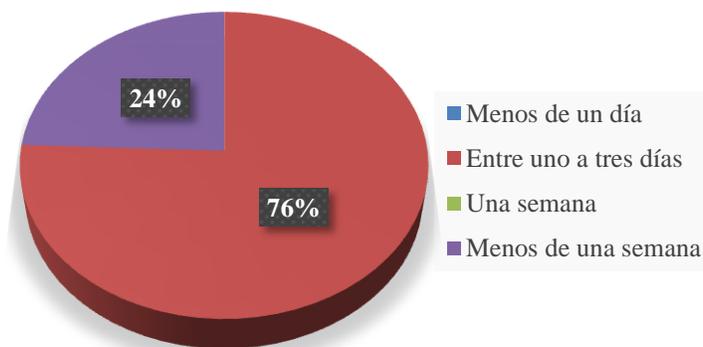
Es importante que el personal de la empresa conozca el programa de capacitación con el fin de que no perjudique el normal desenvolvimiento de las actividades dentro de la empresa, e incluso que haya una preparación previa para que los resultados de la capacitación sean los más efectivos.

**Tabla 17. ¿Con cuánto tiempo de anticipación se indica al personal que habrá una sesión de capacitación?**

<b>Respuesta</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Porcentaje</b>
<b>Menos de un día</b>	0	0%
<b>Entre uno a tres días</b>	31	76%
<b>Una semana</b>	0	0%
<b>Menos de una semana</b>	10	24%
<b>Total</b>	41	100%

**Fuente: Elaboración propia, 2023**

**Gráfico 20. ¿Con cuánto tiempo de anticipación se indica al personal que habrá una sesión de capacitación?**



**Fuente: Elaboración propia, 2023**

76% de los encuestados indica que el tiempo de anticipación con el que se anuncia una capacitación al personal es de entre uno a tres días, por otro lado 24% de ellos indica que con menos de una semana.

El tiempo en cualquier trabajo es un factor muy importante ya que se realizan una serie de actividades que demandan atención, en ese sentido indicar al personal de manera previa la planificación de la capacitación es de suma importancia para que ellos puedan organizar sus tiempos y actividades pendientes.

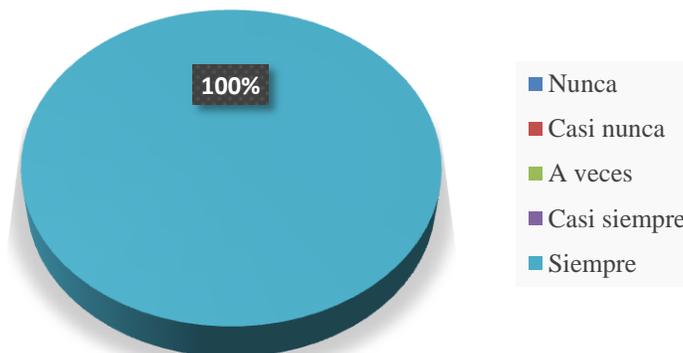
Los resultados de la encuesta demuestran que se toman mínimamente tres días para informar al personal que se tendrá una capacitación, lo que se considera que es un tiempo óptimo para poder prepararse y concluir actividades que tengan pendientes.

**Tabla 18. ¿La empresa suele contar con todos los materiales y herramientas necesarios para la capacitación?**

<b>Respuesta</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Porcentaje</b>
<b>Nunca</b>	0	0%
<b>Casi nunca</b>	0	0%
<b>A veces</b>	0	0%
<b>Casi siempre</b>	0	0%
<b>Siempre</b>	41	100%
<b>Total</b>	41	100%

Fuente: Elaboración propia, 2023

**Gráfico 21. ¿La empresa suele contar con todos los materiales y herramientas necesarios para la capacitación?**



Fuente: Elaboración propia, 2023

En la pregunta de si la empresa cuenta con todos los materiales y herramientas para su capacitación el 100% de los encuestados indica que siempre es de ese modo, y que se nota una preparación previa para que no haya vacíos de ningún tipo durante las capacitaciones.

Dado que las capacitaciones no tienen un cronograma definido y son realizadas de acuerdo a necesidades surgentes según la experiencia de los trabajadores del área operativa de la empresa Typica estas se desarrollan por lo general de manera trimestral, y son organizados por la gerencia de la empresa y áreas administrativas de jefatura y supervisión.

- **REALIZACIÓN DE LA CAPACITACIÓN**

**Tabla 19. En promedio, ¿Cuántos días dura generalmente la capacitación que recibe el personal de Typica?**

<b>Respuesta</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Porcentaje</b>
<b>Menos de un día (4h)</b>	0	0%
<b>Entre uno a tres días (24 h)</b>	41	100%
<b>Una semana (40 h)</b>	0	0%
<b>Más de una semana</b>	0	0%
<b>Total</b>	41	100%

**Fuente: Elaboración propia, 2023**

**Gráfico 22. En promedio, ¿Cuántos días dura generalmente la capacitación que recibe el personal de Typica?**



**Fuente: Elaboración propia, 2023**

Respecto a los días de capacitación del personal y su duración, el 100% de ellos indican la duración es de entre uno a tres días.

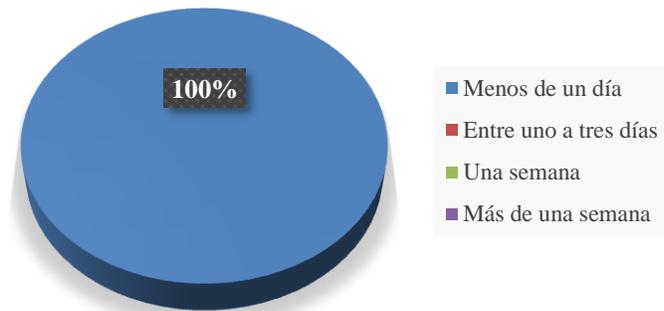
La planificación es realizada por la gerencia de la empresa a través de los jefes y supervisores que deben conocer bien las necesidades surgentes del área, de este modo proponer capacitaciones que permitan.

**Tabla 20. ¿Cuánto tiempo duro la capacitación más corta que ha recibido en la empresa?**

<b>Respuesta</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Porcentaje</b>
<b>Menos de un día (4h)</b>	41	100%
<b>Entre uno a tres días (24h)</b>	0	0%
<b>Una semana (40h)</b>	0	0%
<b>Más de una semana</b>	0	0%
<b>Total</b>	41	100%

**Fuente: Elaboración propia, 2023**

**Gráfico 23. ¿Cuánto tiempo duro la capacitación más corta que ha recibido en la empresa?**



**Fuente: Elaboración propia, 2023**

100% de los encuestados indican que la capacitación más corta recibida es de menos de un día, esto permite optimizar tiempos de trabajo.

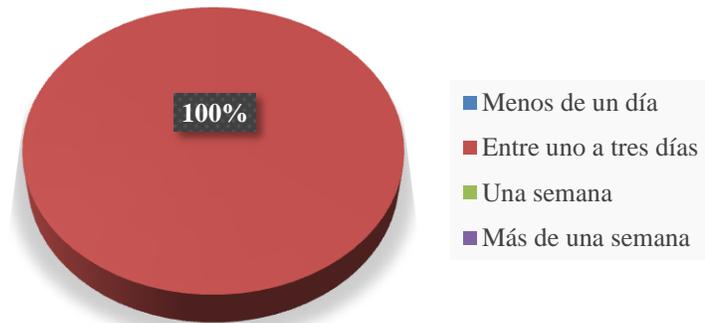
En estas capacitaciones se toman en cuenta temas como habilidades y conocimiento general sobre el funcionamiento de la empresa y sus actividades, habilidades y conocimiento específico sobre el área de trabajo, habilidades de motivación y trabajo en equipo, habilidades interpersonales de liderazgo, habilidades y conocimiento en nuevas técnicas de administración.

**Tabla 21. ¿Cuánto tiempo duro la capacitación más larga que ha recibido en la empresa?**

<b>Respuesta</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Porcentaje</b>
<b>Menos de un día (4h)</b>	0	0%
<b>Entre uno a tres días (24h)</b>	41	100%
<b>Una semana (40h)</b>	0	0%
<b>Más de una semana</b>	0	0%
<b>Total</b>	41	100%

**Fuente: Elaboración propia, 2023**

**Gráfico 24. ¿Cuánto tiempo duro la capacitación más larga que ha recibido en la empresa?**



**Fuente: Elaboración propia, 2023**

El 100% de los encuestados indican que la capacitación más larga recibida fue de entre uno a tres días.

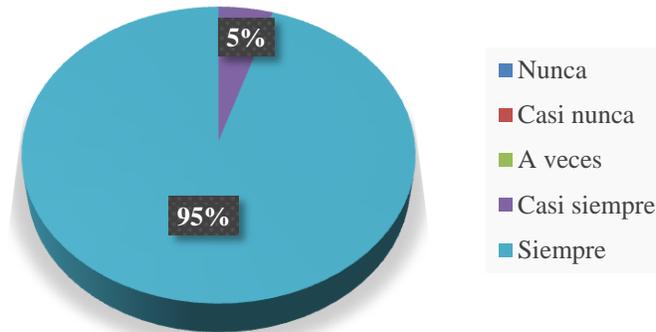
Se puede apreciar que las capacitaciones programadas más largas fueron de entre 1 a 3 días este es el caso de cuándo se abre una nueva sucursal y es necesario que todo el personal este consciente y preparado para el reto de una nueva apertura, es por ello que se debe tomar en cuenta todos los aspectos necesarios que brinden al personal operativo las herramientas necesarias para trabajar con seguridad y eficiencia.

**Tabla 22. ¿Consideras que la duración de la capacitación que recibes en Typica es la adecuada?**

<b>Respuesta</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Porcentaje</b>
<b>Nunca</b>	0	0%
<b>Casi nunca</b>	0	0%
<b>A veces</b>	0	0%
<b>Casi siempre</b>	2	5%
<b>Siempre</b>	39	95%
<b>Total</b>	41	100%

**Fuente: Elaboración propia, 2023**

**Gráfico 25. ¿Consideras que la duración de la capacitación que recibes en Typica es la adecuada?**



Fuente: Elaboración propia, 2023

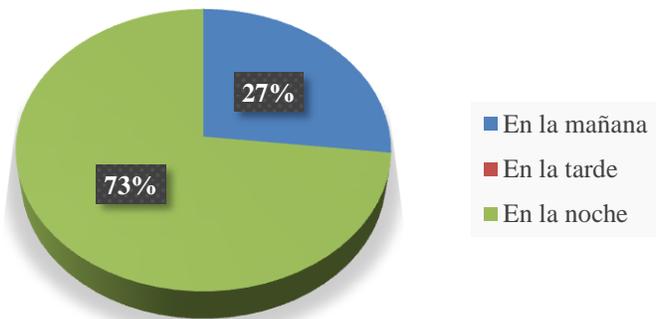
Del total de encuestados un 95% de ellos indica que la duración de la capacitación que reciben siempre es la adecuada, 5% indica que casi siempre.

**Tabla 23. ¿Generalmente en que horarios se lleva a cabo la capacitación en Typica?**

Respuesta	Cantidad	Porcentaje
En la mañana	11	27%
En la tarde	0	0%
En la noche	30	73%
<b>Total</b>	<b>41</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración propia, 2023

**Gráfico 26. ¿Generalmente en que horarios se lleva a cabo la capacitación en Typica?**



Fuente: Elaboración propia, 2023

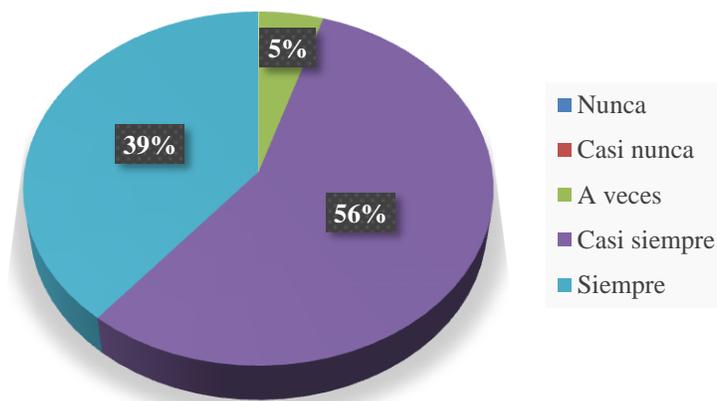
A través de la encuesta realizada se pudo evidenciar que 73% de los encuestados indican que las capacitaciones se llevan a cabo por la noche y un 27% indica que a ellos les tocaron capacitaciones por la mañana.

**Tabla 24. ¿Consideras que los horarios de capacitación que se llevan a cabo en Typica son adecuados?**

<b>Respuesta</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Porcentaje</b>
<b>Nunca</b>	0	0%
<b>Casi nunca</b>	0	0%
<b>A veces</b>	2	5%
<b>Casi siempre</b>	23	56%
<b>Siempre</b>	16	39%
<b>Total</b>	41	100%

**Fuente: Elaboración propia, 2023**

**Gráfico 27. ¿Consideras que los horarios de capacitación que se llevan a cabo en Typica son adecuados?**



**Fuente: Elaboración propia, 2023**

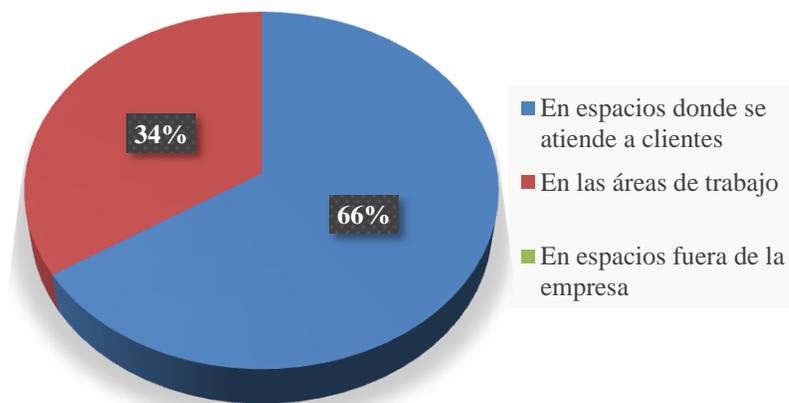
56% de los encuestados indican que casi siempre los horarios son adecuados de modo de no perjudicarlos en sus funciones, 39% indica que siempre son adecuados los horarios y el restante 5% indica que a veces.

**Tabla 25. ¿Generalmente, dónde se llevan a cabo las capacitaciones al personal de Typica?**

<b>Respuesta</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Porcentaje</b>
<b>En espacios donde se atiende a los clientes</b>	27	66%
<b>En las áreas de trabajo</b>	14	34%
<b>En espacios fuera de la empresa</b>	0	0%
<b>Otros (...)</b>	0	0%
<b>Total</b>	41	100%

**Fuente: Elaboración propia, 2023**

**Gráfico 28. ¿Generalmente, dónde se llevan a cabo las capacitaciones al personal de Typica?**



**Fuente: Elaboración propia, 2023**

Respecto a la consulta de dónde se llevan a cabo las capacitaciones en Typica, 66% indican que se realizan en espacios donde se atienden a los clientes, 34% indica que se

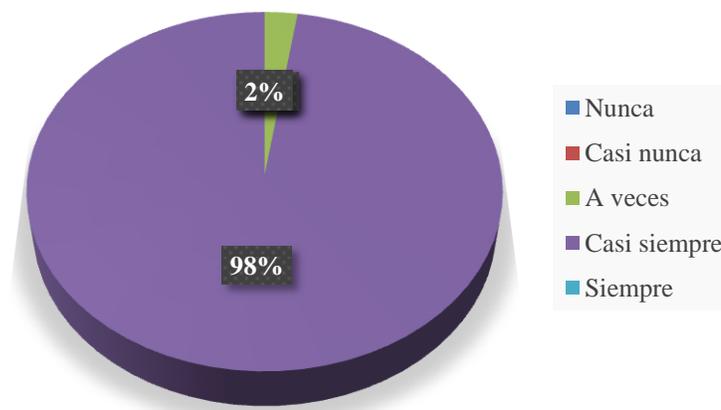
realizan en las áreas de trabajo, esto dado que la mayoría de las capacitaciones son prácticas y se necesita utilizar el área de trabajo específico de los trabajadores.

**Tabla 26. ¿Consideras que el lugar donde se lleva a cabo las capacitaciones del personal de Typica es el adecuado?**

<b>Respuesta</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Porcentaje</b>
<b>Nunca</b>	0	0%
<b>Casi nunca</b>	0	0%
<b>A veces</b>	1	2%
<b>Casi siempre</b>	40	98%
<b>Siempre</b>	0	0%
<b>Total</b>	41	100%

Fuente: Elaboración propia, 2023

**Gráfico 29. ¿Consideras que el lugar donde se lleva a cabo las capacitaciones del personal de Typica es el adecuado?**



Fuente: Elaboración propia, 2023

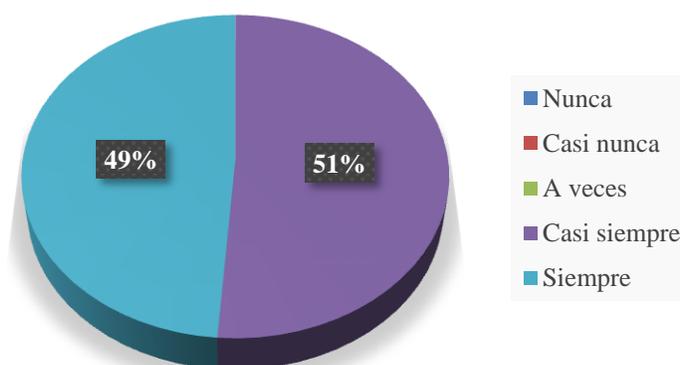
98% de los encuestados indica que casi siempre el lugar donde se lleva a cabo la capacitación es adecuado, 2% de ellos indican que a veces son adecuados.

**Tabla 27. ¿Consideras que la metodología para capacitar al personal es el adecuado?**

<b>Respuesta</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Porcentaje</b>
<b>Nunca</b>	0	0%
<b>Casi nunca</b>	0	0%
<b>A veces</b>	0	0%
<b>Casi siempre</b>	21	51%
<b>Siempre</b>	20	49%
<b>Total</b>	41	100%

**Fuente: Elaboración propia, 2023**

**Gráfico 30. ¿Consideras que la metodología para capacitar al personal es el adecuado?**



**Fuente: Elaboración propia, 2023**

Respecto a la metodología de los capacitadores, 51% indican que casi siempre son adecuadas, 49% indican que siempre son las más adecuadas para el área de trabajo que desempeñan.

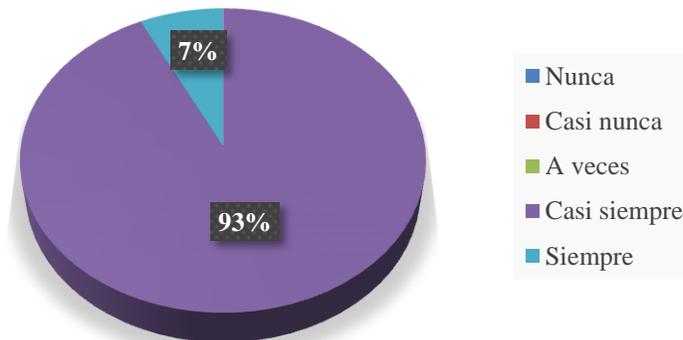
Respecto a la metodología que se emplea para capacitar al personal en Typica, este se basa en la enseñanza a través de la experiencia teniendo como figuras ejemplificadoras a empresas de servicios con gran trascendencia en servicio al cliente como Mc Donald, donde el servicio debe ser impecable, en tiempos adecuados y con el mejor trato.

**Tabla 28. ¿Consideras que los equipos y herramientas que se utilizan durante la capacitación son las adecuadas?**

<b>Respuesta</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Porcentaje</b>
<b>Nunca</b>	0	0%
<b>Casi nunca</b>	0	0%
<b>A veces</b>	0	0%
<b>Casi siempre</b>	38	93%
<b>Siempre</b>	3	7%
<b>Total</b>	41	100%

**Fuente: Elaboración propia, 2023**

**Gráfico 31. ¿Consideras que los equipos y herramientas que se utilizan durante la capacitación son las adecuadas?**



**Fuente: Elaboración propia, 2023**

93% de los trabajadores del área operativa (Cocina, pastelería, barísmo, meseros y hosts), que fueron encuestados indican que casi siempre los equipos y herramientas que se utilizan en las capacitaciones son adecuados, 3% indica que siempre son los adecuados.

Dado que se trata de capacitaciones In Situ, los trabajadores son capacitados con los mismos equipos y herramientas con las que debe realizar sus funciones en la empresa, en consecuencia, se desea alcanzar el máximo de efectividad.

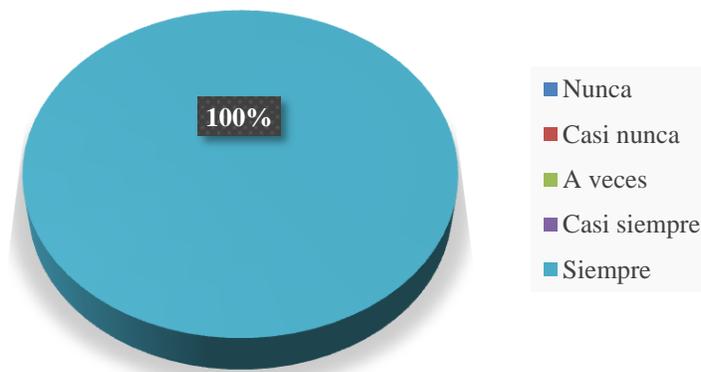
- **EVALUACIÓN DE LA CAPACITACIÓN**

**Tabla 29. ¿Asistes a todas las capacitaciones que se llevan a cabo en la empresa de acuerdo a tu área?**

<b>Respuesta</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Porcentaje</b>
<b>Nunca</b>	0	0%
<b>Casi nunca</b>	0	0%
<b>A veces</b>	0	0%
<b>Casi siempre</b>	0	0%
<b>Siempre</b>	41	100%
<b>Total</b>	41	100%

**Fuente: Elaboración propia, 2023**

**Gráfico 32. ¿Asistes a todas las capacitaciones que se llevan a cabo en la empresa de acuerdo a tu área?**



**Fuente: Elaboración propia, 2023**

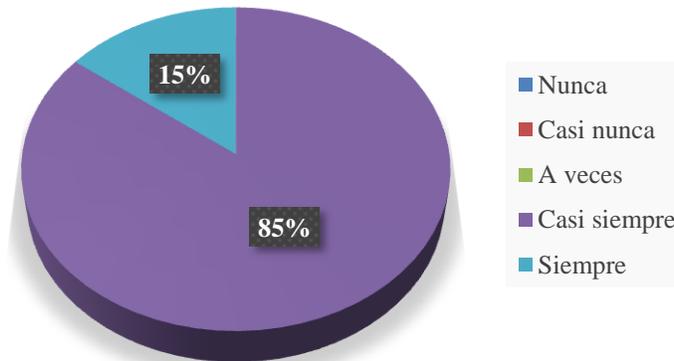
100% de los encuestados indican que asisten a todas las capacitaciones ya que está en las atribuciones de cada puesto y están obligados por el contrato de trabajo que tienen con la empresa.

**Tabla 30. ¿Todas las capacitaciones del personal de Typica que están programadas se llevan a cabo?**

<b>Respuesta</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Porcentaje</b>
<b>Nunca</b>	0	0%
<b>Casi nunca</b>	0	0%
<b>A veces</b>	0	0%
<b>Casi siempre</b>	35	85%
<b>Siempre</b>	6	15%
<b>Total</b>	41	100%

**Fuente: Elaboración propia, 2023**

**Gráfico 33. ¿Todas las capacitaciones del personal de Typica que están programadas se llevan a cabo?**



**Fuente: Elaboración propia, 2023**

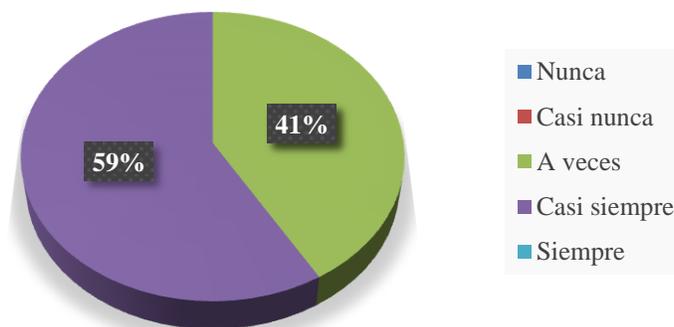
85% del personal operativo indica que casi siempre se llevan a cabo todas las capacitaciones programadas, 15% indica que siempre se llevan a cabo sin excepción.

**Tabla 31. ¿La empresa realiza una evaluación conjunta con el personal posterior a la capacitación realizada?**

<b>Respuesta</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Porcentaje</b>
<b>Nunca</b>	0	0%
<b>Casi nunca</b>	0	0%
<b>A veces</b>	17	41%
<b>Casi siempre</b>	24	59%
<b>Siempre</b>	0	0%
<b>Total</b>	41	100%

**Fuente: Elaboración propia, 2023**

**Gráfico 34. ¿La empresa realiza una evaluación conjunta con el personal posterior a la capacitación realizada?**



**Fuente: Elaboración propia, 2023**

Respecto a la pregunta realizada, un 59% indica que la empresa casi siempre realiza una evaluación conjunta con el personal posterior a la capacitación realizada, 41% indica que a veces se realiza.

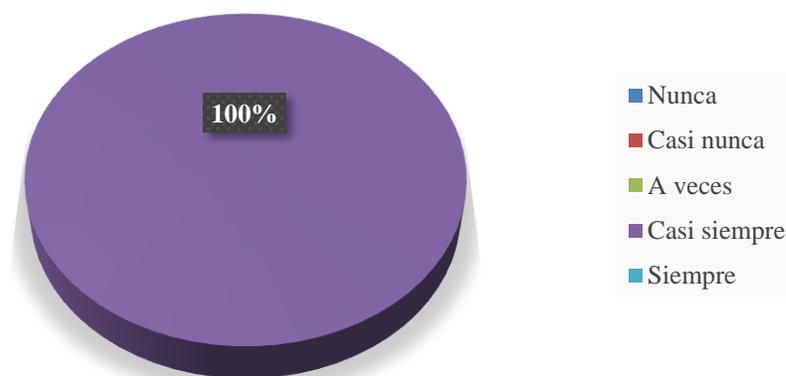
Los resultados de la evaluación son discutidos en mesas de trabajo donde se denotan las fortalezas y debilidades encontradas como producto de la enseñanza aprendizaje de la capacitación impartida, de este modo se absorben las dudas que pudieran quedar.

**Tabla 32. ¿Te sientes satisfecho con las sesiones de formación que ha recibido por parte de la empresa?**

<b>Respuesta</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Porcentaje</b>
<b>Nunca</b>	0	0%
<b>Casi nunca</b>	0	0%
<b>A veces</b>	0	0%
<b>Casi siempre</b>	41	100%
<b>Siempre</b>	0	0%
<b>Total</b>	41	100%

**Fuente: Elaboración propia, 2023**

**Gráfico 35. ¿Te sientes satisfecho con las sesiones de formación que ha recibido por parte de la empresa?**



**Fuente: Elaboración propia, 2023**

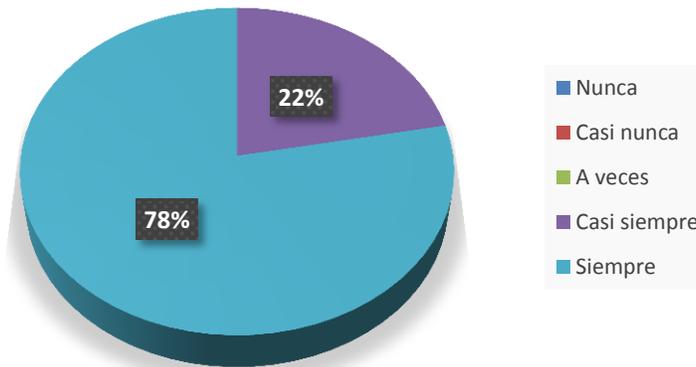
100% de los trabajadores del área operativa encuestados indican que casi siempre se sienten satisfechos con las sesiones de formación que han recibido por parte de la empresa.

**Tabla 33. ¿Consideras que la capacitación que has recibido en Typica te ha permitido mejorar tu desempeño en el trabajo?**

<b>Respuesta</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Porcentaje</b>
<b>Nunca</b>	0	0%
<b>Casi nunca</b>	0	0%
<b>A veces</b>	0	0%
<b>Casi siempre</b>	9	22%
<b>Siempre</b>	32	78%
<b>Total</b>	41	100%

**Fuente: Elaboración propia, 2023**

**Gráfico 36. ¿Consideras que la capacitación que has recibido en Typica te ha permitido mejorar tu desempeño en el trabajo?**



**Fuente: Elaboración propia, 2023**

Realizada la consulta se determina que 78% indica que la capacitación recibida siempre les permite la mejora en su desempeño, 22% indica que casi siempre se logra la mejora con la capacitación recibida.

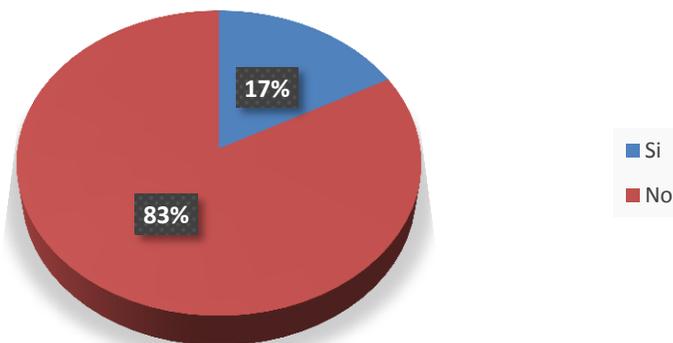
Tras la encuesta realizada el personal operativo denota que las capacitaciones impartidas facilitan la hermenéutica de trabajo que se tiene, permite tener conocimiento de la operatividad de los equipos y herramientas que se deben manejar y generan seguridad en el personal, de este modo se genera la satisfacción de los clientes.

**Tabla 34. Has tomado algún tipo de capacitación por tu cuenta para desarrollar más sus habilidades relacionadas con su trabajo en Typica (De ser No pase a la última pregunta de esta encuesta)**

<b>Género</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Porcentaje</b>
<b>Si</b>	7	17%
<b>No</b>	34	83%
<b>Total</b>	<b>41</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración propia, 2023

**Gráfico 37. Has tomado algún tipo de capacitación or tu cuenta para desarrollar más sus habilidades relacionadas con su trabajo en Typica (De ser No pase a la última pregunta de esta encuesta)**



Fuente: Elaboración propia, 2023

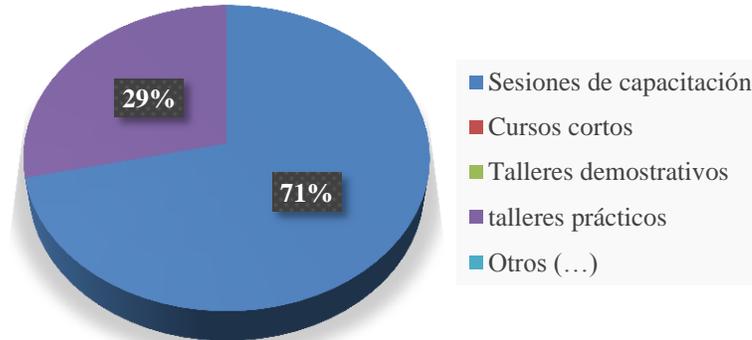
Como se puede apreciar en el gráfico anterior, 83% de los encuestados no tomaron ningún tipo de formación por su cuenta, un 17% si lo hizo.

**Tabla 35. ¿Qué tipo de capacitación es la que tomaste en cuenta para desarrollar tus capacidades técnicas laborales?**

<b>Respuesta</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Porcentaje</b>
<b>Sesiones de capacitación</b>	5	71%
<b>Cursos cortos</b>	0	0%
<b>Talleres demostrativos</b>	0	0%
<b>Talleres prácticos</b>	2	29%
<b>Otros (...)</b>	0	0%
<b>Total</b>	<b>7</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración propia, 2023

**Gráfico 38. ¿Qué tipo de capacitación es la que tomaste en cuenta para desarrollar tus habilidades laborales?**



Fuente: Elaboración propia, 2023

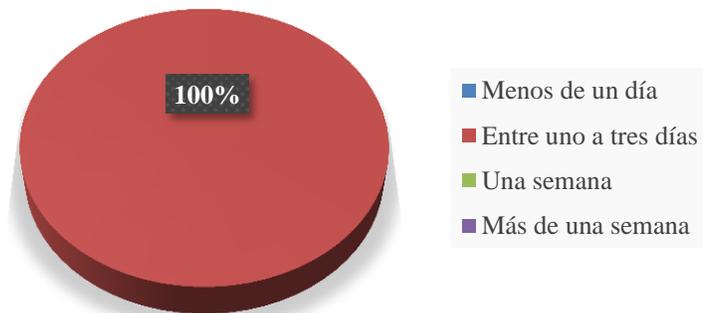
Los resultados expresan que 71% de los que si tomaron algún tipo de capacitación adicional por su cuenta fue en sesiones de capacitación, 29% se fue más por el área de talleres prácticos.

**Tabla 36. ¿En promedio cuántos días duran estas sesiones de formación?**

Respuesta	Cantidad	Porcentaje
Menos de un día	0	0%
Entre uno a tres días	7	100%
Una semana	0	0%
Más de una semana	0	0%
<b>Total</b>	<b>7</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración propia, 2023

**Gráfico 39. ¿En promedio cuántos días duran estas sesiones de formación?**



Fuente: Elaboración propia, 2023

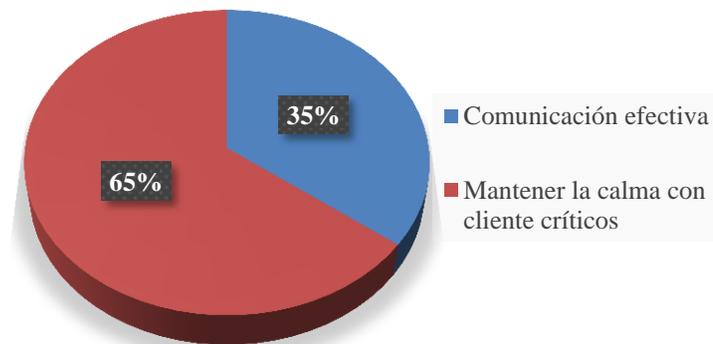
Para el 100% de los encuestados el tiempo promedio de capacitación particular fue de entre uno a tres días.

**Tabla 37. ¿Qué tipo de curso o sesiones de formación le gustaría recibir a futuro?**

<b>Respuesta</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Porcentaje</b>
<b>Comunicación efectiva</b>	12	35%
<b>Mantener la calma con clientes críticos</b>	22	65%
<b>Total</b>	34	100%

**Fuente: Elaboración propia, 2023**

**Gráfico 40. ¿Qué tipo de curso o sesiones de formación le gustaría recibir a futuro?**



**Fuente: Elaboración propia, 2023**

Según los encuestados que no tomaron ningún tipo de capacitación de manera particular indican que les agradaría pasar por sobre todo en su mayoría 65% Mantener la calma con clientes críticos, ya que estos pueden ser reflejados en el área operativa, por otro lado 35% de ellos indica que les gustaría comunicación efectiva.

#### 4.1.2.2. Encuesta al personal administrativo

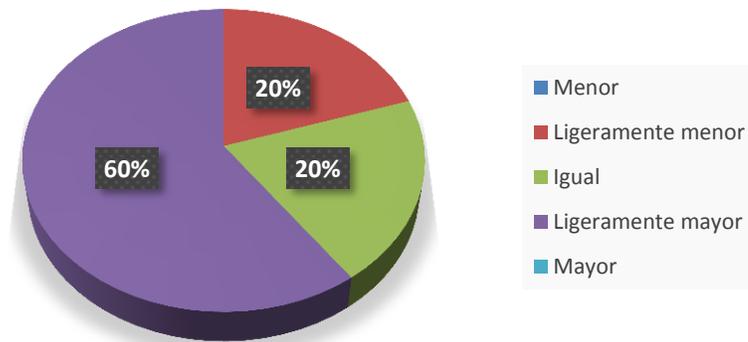
- **DESEMPEÑO NO FINANCIERO**

Tabla 38. En comparación a gestiones anteriores, usted considera que la cantidad de clientes atendidos por la empresa Typica en la gestión 2021 fue:

Respuesta	Cantidad	Porcentaje
Menor	0	0%
Ligeramente menor	1	20%
Igual	1	20%
Ligeramente mayor	3	60%
Mayor	0	0%
<b>Total</b>	<b>5</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración propia, 2023

Gráfico 41. En comparación a gestiones anteriores, usted considera que la cantidad de clientes atendidos por la empresa Typica en la gestión 2021 fue:



Fuente: Elaboración propia, 2023

Realizada la consulta al personal administrativo se aprecia que 60% indica que en comparación a gestiones anteriores el incremento de clientes fue ligeramente mayor dado que se estaba saliendo de un periodo de pandemia, por otro lado 20% indica que es igual y el 20% restante indica que fue ligeramente menor.

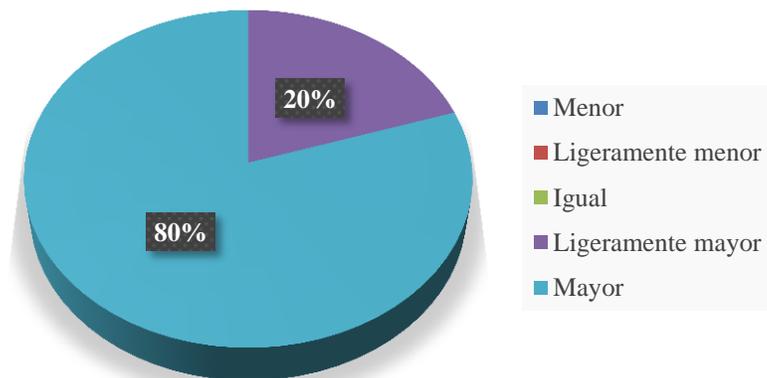
Es evidente que la pandemia fue un factor determinante para todas las empresas del país, actualmente en un periodo post pandémico, se tienen mejores escenarios para la empresa, lo que permitió que se genere la apertura de una nueva sucursal en la calle Federico Suazo.

**Tabla 39. En comparación a la gestión 2021, usted considera que la cantidad de clientes atendidos por la empresa Typica en la gestión 2022 es:**

<b>Respuesta</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Porcentaje</b>
<b>Menor</b>	0	0%
<b>Ligeramente menor</b>	0	0%
<b>Igual</b>	0	0%
<b>Ligeramente mayor</b>	1	20%
<b>Mayor</b>	4	80%
<b>Total</b>	5	100%

Fuente: Elaboración propia, 2023

**Gráfico 42. En comparación a la gestión 2021, usted considera que la cantidad de clientes atendidos por la empresa Typica en la gestión 2022 es:**



Fuente: Elaboración propia, 2023

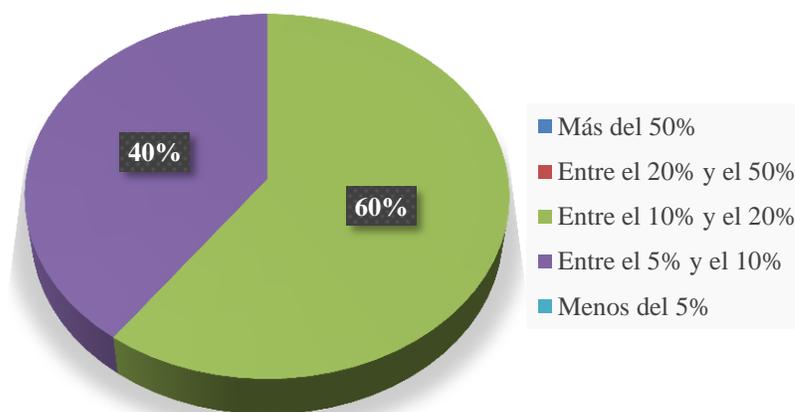
A través de la encuesta se identifica a un 80% de los encuestados del área administrativa que indican que en comparación al año 2021 el 2022 presenta una mayor afluencia de clientes, un 20% indica que fue ligeramente mayor.

**Tabla 40. Del 100% de la merma de producción anual. ¿Qué porcentaje considera que fue causado por errores por parte del personal durante la gestión 2021?**

<b>Respuesta</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Porcentaje</b>
<b>Más del 50%</b>	0	0%
<b>Entre el 20% y el 50%</b>	0	0%
<b>Entre el 10% y el 20%</b>	3	60%
<b>Entre el 5% y el 10%</b>	2	40%
<b>Menos del 5%</b>	0	0%
<b>Total</b>	5	100%

**Fuente: Elaboración propia, 2023**

**Gráfico 43. Del 100% de la merma de producción anual. ¿Qué porcentaje considera que fue causado por errores por parte del personal durante la gestión 2021?**



**Fuente: Elaboración propia, 2023**

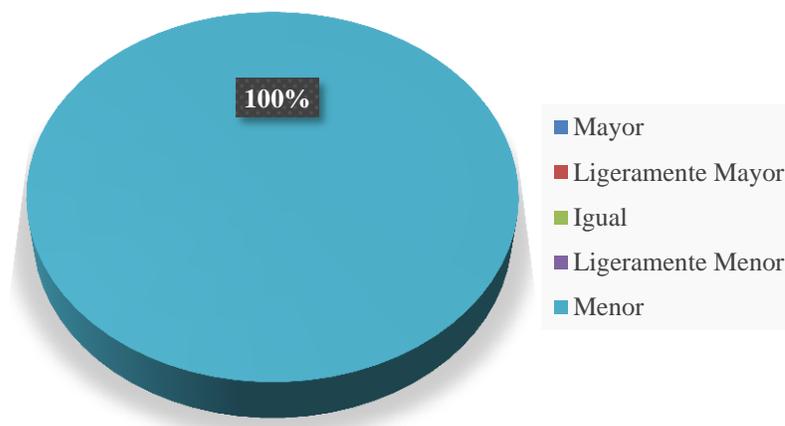
Según la percepción del personal administrativo 60% de los encuestados indican que la merma en porcentaje a causa del personal fue de entre 10% a 20%, por otro lado 40% del personal administrativo indica que fue entre 5% a 10%.

**Tabla 41. En comparación a la gestión 2021, usted considera que el porcentaje actual de merma en la producción que es causado por errores de personal a lo largo de la gestión 2022 es:**

<b>Respuesta</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Porcentaje</b>
<b>Mayor</b>	0	0%
<b>Ligeramente mayor</b>	0	0%
<b>Igual</b>	0	0%
<b>Ligeramente menor</b>	0	0%
<b>Menor</b>	5	100%
<b>Total</b>	5	100%

**Fuente: Elaboración propia, 2023**

**Gráfico 44. En comparación a la gestión 2021, usted considera que el porcentaje actual de merma en la producción que es causado por errores de personal a lo largo de la gestión 2022 es:**



**Fuente: Elaboración propia, 2023**

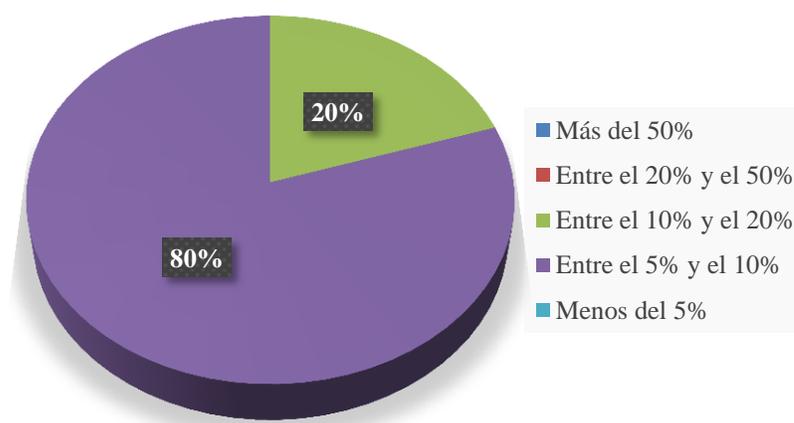
Respecto a la merma en comparación de las gestiones 2021 y 2022 causado por errores de personal, el personal administrativo indica que es menor.

**Tabla 42. Aproximadamente, ¿Cuál es el porcentaje de reclamos o devoluciones a cocina que ha tenido Typica por parte de sus clientes durante la gestión 2021?**

<b>Respuesta</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Porcentaje</b>
Más del 50%	0	0%
Entre el 20% y el 50%	0	0%
Entre el 10% y el 20%	1	20%
Entre el 5% y el 10%	4	80%
Menos del 5%	0	0%
<b>Total</b>	<b>5</b>	<b>100%</b>

**Gráfico 45. Aproximadamente, ¿Cuál es el porcentaje de reclamos o devoluciones a cocina que ha tenido Typica por parte de sus clientes durante la gestión 2021?**

Fuente: Elaboración propia, 2023



Fuente: Elaboración propia, 2023

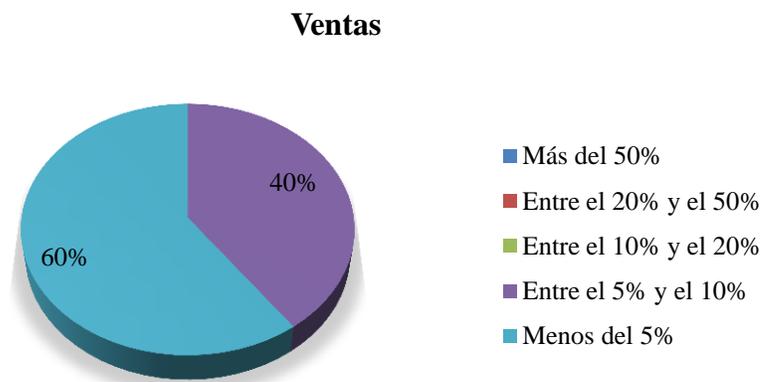
El 80% de los encuestados indican que el porcentaje de reclamos en la gestión 2021 fue de entre 5% a 10%, por otro lado, 20% indica que el porcentaje fue de 10% a 20%.

**Tabla 43. Aproximadamente, ¿Cuál es el porcentaje de reclamos o devoluciones a cocina que ha tenido Typica por parte de sus clientes durante la gestión 2022?**

<b>Respuesta</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Porcentaje</b>
Más del 50%	0	0%
Entre el 20% y el 50%	0	0%
Entre el 10% y el 20%	0	0%
Entre el 5% y el 10%	2	40%
Menos del 5%	3	60%
<b>Total</b>	<b>5</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración propia, 2023

**Gráfico 46. Aproximadamente, ¿Cuál es el porcentaje de reclamos o devoluciones a cocina que ha tenido Typica por parte de sus clientes durante la gestión 2022?**



Fuente: Elaboración propia, 2023

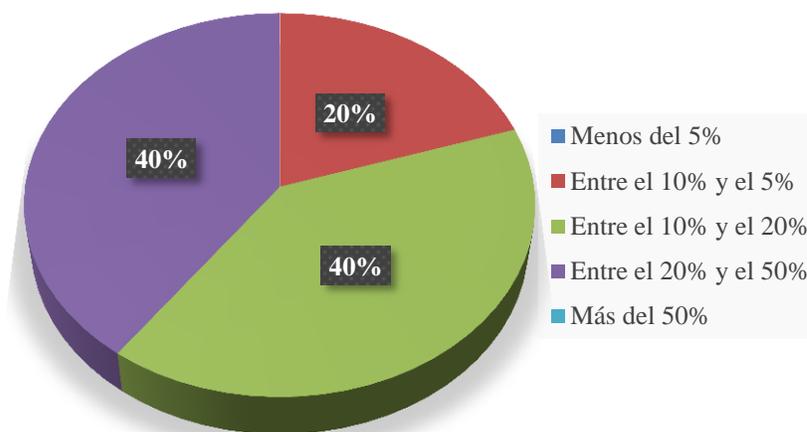
Respecto al porcentaje de devoluciones o reclamos en la gestión 2022 se puede apreciar que un 60% de los encuestados indican que fue menor a 5%, 40% de los encuestados indican que fue de entre 5% y el 10%, como se puede apreciar son porcentajes menores a los de la gestión 2021 lo que indica que las capacitaciones y formación del personal es de importancia para mejorar el servicio dado por la empresa.

**Tabla 44. Aproximadamente, ¿Qué porcentaje de clientes de Typica hicieron al menos una recompra durante el año 2021?**

<b>Respuesta</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Porcentaje</b>
<b>Menos del 5%</b>	0	0%
<b>Entre el 10% y el 5%</b>	1	20%
<b>Entre el 10% y el 20%</b>	2	40%
<b>Entre el 20% y el 50%</b>	2	40%
<b>Más del 50%</b>	0	0%
<b>Total</b>	5	100%

**Fuente: Elaboración propia, 2023**

**Gráfico 47. Aproximadamente, ¿Qué porcentaje de clientes de Typica hicieron al menos una recompra durante el año 2021?**



**Fuente: Elaboración propia, 2023**

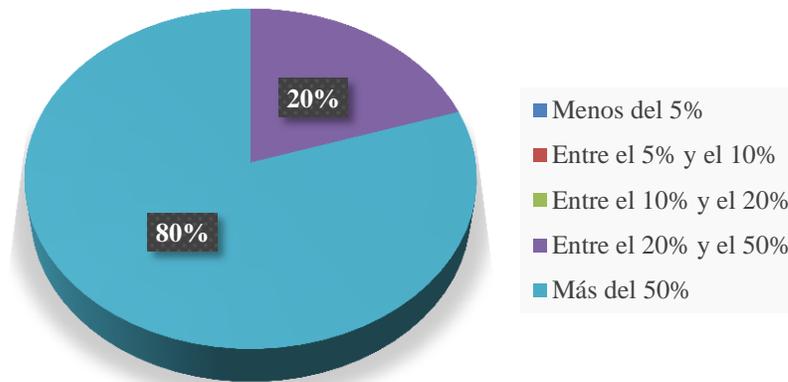
A través de la consulta realizada se puede evidenciar que el año 2021, el 40% de los encuestados indica que el porcentaje fue de entre 10% a 20%, por otro lado 40% también indican que el porcentaje de recompra fue de entre 20% a 50%, finalmente 20% indican que fue de entre 10% y 5%.

**Tabla 45. Aproximadamente, ¿Qué porcentaje de clientes de Typica hicieron al menos una recompra durante el año 2022?**

<b>Respuesta</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Porcentaje</b>
<b>Menos del 5%</b>	0	0%
<b>Entre el 10% y el 5%</b>	0	0%
<b>Entre el 10% y el 20%</b>	0	0%
<b>Entre el 20% y el 50%</b>	1	20%
<b>Más del 50%</b>	4	80%
<b>Total</b>	5	100%

**Fuente: Elaboración propia, 2023**

**Gráfico 48. Aproximadamente, ¿Qué porcentaje de clientes de Typica hicieron al menos una recompra durante el año 2022?**



**Fuente: Elaboración propia, 2023**

Respecto al porcentaje de recompra del año 2022 se puede evidenciar que 80% de los encuestados indican que el porcentaje de re compra fue de más del 50%, por otro lado 20% indica que fue de entre 20% y el 50%.

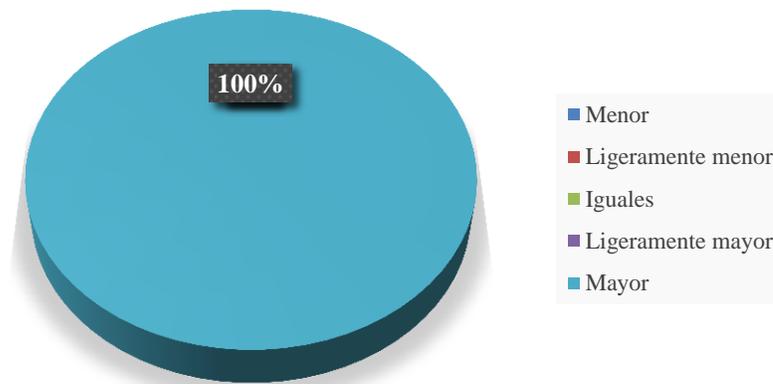
Estos datos son de conocimiento del personal encuestado puesto que ellos manejan la parte administrativa de la empresa dado que en este grupo están la gerencia, jefes y supervisores.

**Tabla 46. Comparada a los competidores, usted considera que la imagen de marca de la empresa Typica es:**

<b>Respuesta</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Porcentaje</b>
<b>Menor</b>	0	0%
<b>Ligeramente menor</b>	0	0%
<b>Iguales</b>	0	0%
<b>Ligeramente mayor</b>	0	0%
<b>Mayor</b>	5	100%
<b>Total</b>	5	100%

**Fuente: Elaboración propia, 2023**

**Gráfico 49. Comparada a los competidores, usted considera que la imagen de marca de la empresa Typica es:**



**Fuente: Elaboración propia, 2023**

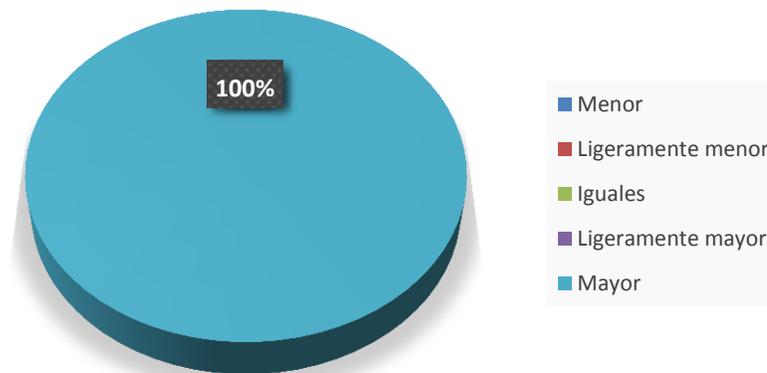
El 100% de los encuestados del área administrativa indica que comparados con la competencia la marca de la empresa Typica es mucho mayor.

**Tabla 47. Comparada a los competidores, usted considera que la calidad de servicio de la empresa Typica es:**

<b>Respuesta</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Porcentaje</b>
<b>Menor</b>	0	0%
<b>Ligeramente menor</b>	0	0%
<b>Iguales</b>	0	0%
<b>Ligeramente mayor</b>	0	0%
<b>Mayor</b>	5	100%
<b>Total</b>	5	100%

**Fuente: Elaboración propia, 2023**

**Gráfico 50. Comparada a los competidores, usted considera que la calidad de servicio de la empresa Typica es:**



**Fuente: Elaboración propia, 2023**

100% de los encuestados considera que la calidad de servicio de la empresa Typica es mucho mayor comparado con la competencia.

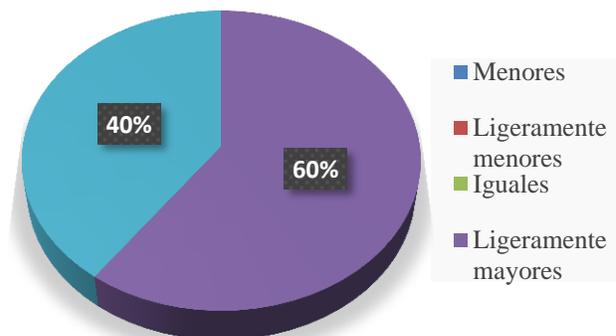
- **DESEMPEÑO FINANCIERO**

**Tabla 48. En comparación a gestiones pasadas, usted considera que las ventas alcanzadas por la empresa Typica durante la gestión 2022 son:**

<b>Respuesta</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Porcentaje</b>
<b>Menores</b>	0	0%
<b>Ligeramente menores</b>	0	0%
<b>Iguals</b>	0	0%
<b>Ligeramente mayores</b>	3	60%
<b>Mayores</b>	2	40%
<b>Total</b>	5	100%

**Fuente: Elaboración propia, 2023**

**Gráfico 51. En comparación a gestiones pasadas, usted considera que las ventas alcanzadas durante la gestión 2021 por la empresa typica son:**



**Fuente: Elaboración propia, 2023**

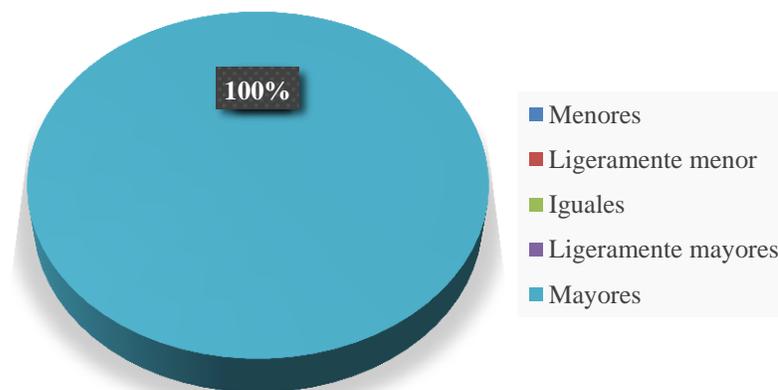
Respecto a la comparación con gestiones pasadas la gestión 2021, un 60% de los encuestados indica que las ventas fueron ligeramente mayores, 40% indica que las ventas fueron mayores.

**Tabla 49.** En comparación a la gestión 2021, usted considera que las ventas alcanzadas durante la gestión 2022 por la empresa Typica son:

<b>Respuesta</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Porcentaje</b>
<b>Menores</b>	0	0%
<b>Ligeramente menores</b>	0	0%
<b>Iguales</b>	0	0%
<b>Ligeramente mayores</b>	0	0%
<b>Mayores</b>	5	100%
<b>Total</b>	5	100%

Fuente: Elaboración propia, 2023

**Gráfico 52.** En comparación a la gestión 2021, usted considera que las ventas alcanzadas durante la gestión 2022 por la empresa typica son:



Fuente: Elaboración propia, 2023

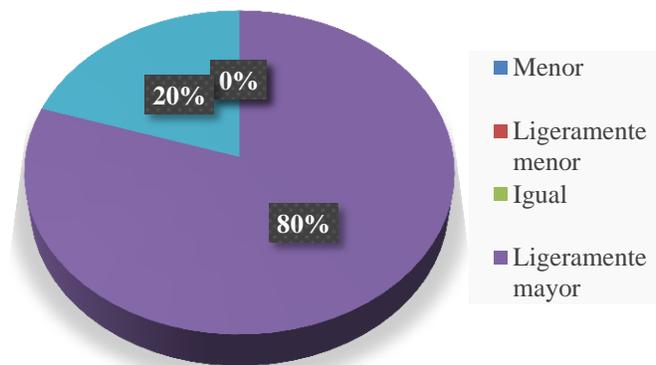
El 100% de los encuestados concuerdan en que en comparación con la gestión 2021, la gestión 2022 presentó ventas mayores.

**Tabla 50. En comparación a gestiones anteriores, usted considera que el margen de ganancias que obtuvo la empresa Typica durante la gestión 2021:**

<b>Respuesta</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Porcentaje</b>
<b>Menor</b>	0	0%
<b>Ligeramente menor</b>	0	0%
<b>Igual</b>	0	0%
<b>Ligeramente mayor</b>	4	80%
<b>Mayor</b>	1	20%
<b>Total</b>	5	100%

Fuente: Elaboración propia, 2023

**Gráfico 53. En comparación a gestiones anteriores, usted considera que el margen de ganancias que obtuvo la empresa Typica durante la gestión 2021:**



Fuente: Elaboración propia, 2023

80% de los encuestados indican que en comparación a gestiones anteriores el margen de ganancias del año 2021 fue ligeramente mayor ya que en años anteriores se vivió momentos complejos de pandemia, 20% indica que fue mayor.

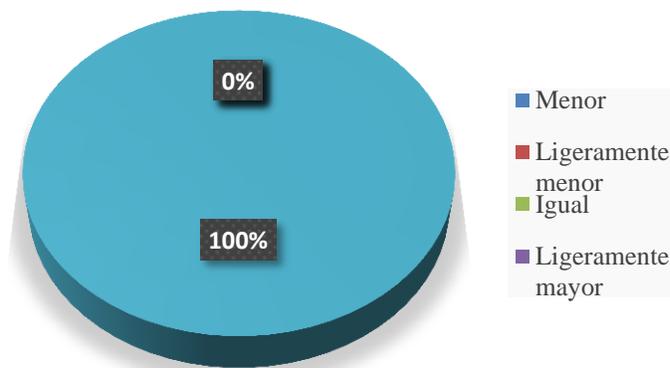
Dado que se trata del área administrativa de la empresa ellos manejan todos los datos necesarios para responder la pregunta con bastante certeza, obteniendo los datos mencionados anteriormente.

**Tabla 51. En comparación al año 2021, usted considera que el margen de ganancias que obtuvo la empresa Typica durante la gestión 2022 fue:**

<b>Respuesta</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Porcentaje</b>
<b>Menor</b>	0	0%
<b>Ligeramente menor</b>	0	0%
<b>Igual</b>	0	0%
<b>Ligeramente mayor</b>	0	0%
<b>Mayor</b>	5	100%
<b>Total</b>	5	100%

**Fuente: Elaboración propia, 2023**

**Gráfico 54. En comparación al año 2021, usted considera que el margen de ganancias que obtuvo la empresa Typica durante la gestión 2022 fue:**



**Fuente: Elaboración propia, 2023**

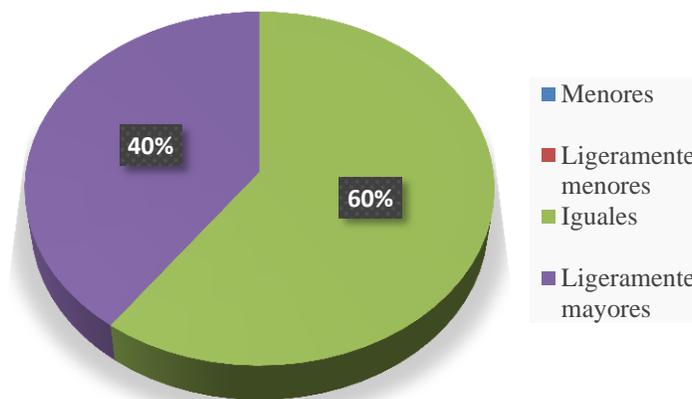
En comparación con el año 2021 el año 2022 es considerado por el área administrativa de la empresa como mayor tomando en cuenta que estamos en una etapa de post pandemia y de reactivación económica.

**Tabla 52. En comparación a gestiones anteriores, usted considera que los costos que tuvo la empresa Typica durante el año 2021 fueron:**

<b>Respuesta</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Porcentaje</b>
<b>Menores</b>	0	0%
<b>Ligeramente menores</b>	0	0%
<b>Iguals</b>	3	60%
<b>Ligeramente mayores</b>	2	40%
<b>Mayores</b>	0	0%
<b>Total</b>	5	100%

**Fuente: Elaboración propia, 2023**

**Gráfico 55. En comparación a gestiones anteriores, usted considera que los costos que tuvo la empresa Typica durante el año 2021 fueron:**



**Fuente: Elaboración propia, 2023**

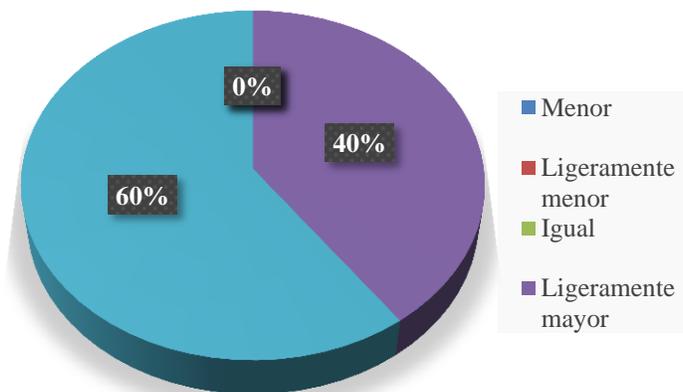
Respecto a los costos operativos que tuvo la empresa Typica, 60% de los encuestados indica que fueron iguales, 40% indica que fueron ligeramente mayores.

**Tabla 53. En comparación al año 2021, usted considera que los costos que tuvo la empresa Typica durante la gestión 2022 fueron:**

<b>Respuesta</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Porcentaje</b>
<b>Menor</b>	0	0%
<b>Ligeramente menor</b>	0	0%
<b>Igual</b>	0	0%
<b>Ligeramente mayor</b>	2	40%
<b>Mayor</b>	3	60%
<b>Total</b>	5	100%

**Fuente: Elaboración propia, 2023**

**Gráfico 56. En comparación al año 2021, usted considera que los costos que tuvo la empresa Typica durante la gestión 2022 fueron:**



**Fuente: Elaboración propia, 2023**

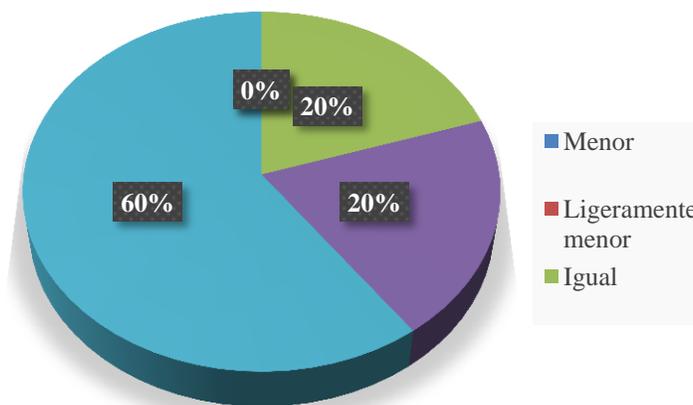
Respecto a los costos comparativos entre la gestión 2021 y 2022, 60% de los encuestados indican que estos subieron ya que en el año 2022 se abrieron nuevas sucursales lo que generó incremento en costos respecto al área operativo, 40% indica que el incremento fue ligeramente mayor.

**Tabla 54. En comparación a gestiones anteriores, usted considera que los costos laborales que tuvo la empresa Típica durante la gestión 2021 fueron:**

<b>Respuesta</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Porcentaje</b>
<b>Menor</b>	0	60%
<b>Ligeramente menor</b>	0	20%
<b>Igual</b>	1	20%
<b>Ligeramente mayor</b>	1	0%
<b>Mayor</b>	3	0%
<b>Total</b>	5	100%

Fuente: Elaboración propia, 2023

**Gráfico 57. En comparación a gestiones anteriores, usted considera que los costos laborales que tuvo la empresa Típica durante la gestión 2021 fueron:**



Fuente: Elaboración propia, 2023

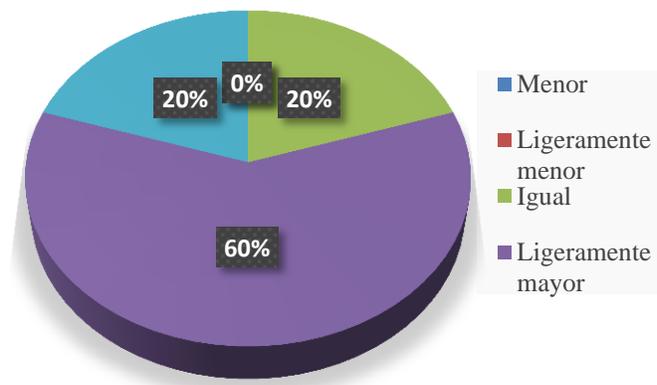
60% de los encuestados indican que en comparación a gestiones anteriores el año 2021 tuvo un mayor incremento en costos laborales, 20% indica que fueron iguales, y los restantes 20% indican que los costos fueron ligeramente mayores.

**Tabla 55. En comparación a la gestión 2021, usted considera que los costos laborales que tuvo la empresa Típica durante la gestión 2022 fueron:**

<b>Respuesta</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Porcentaje</b>
<b>Menor</b>	0	0%
<b>Ligeramente menor</b>	0	0%
<b>Igual</b>	1	20%
<b>Ligeramente mayor</b>	3	60%
<b>Mayor</b>	1	20%
<b>Total</b>	5	100%

**Fuente: Elaboración propia, 2023**

**Gráfico 58. En comparación a la gestión 2021, usted considera que los costos laborales que tuvo la empresa Típica durante la gestión 2022 fueron:**



**Fuente: Elaboración propia, 2023**

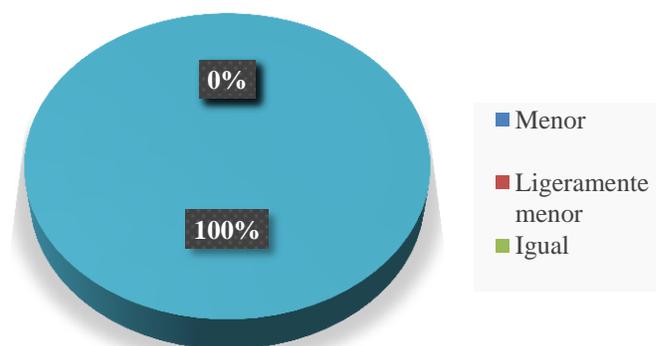
Respecto a la consulta realizada se obtuvo que un 60% de los encuestados indican que en comparación al año 2021 el año 2022 tuvo un incremento ligeramente mayor respecto a los costos laborales, 20% indica que fueron iguales, y los restantes 20% indican que fueron mayores ya que se abrieron nuevas sucursales.

**Tabla 56. Finalmente, en comparación a la gestión 2021, usted considera que la participación en el mercado de la empresa Typica es:**

<b>Respuesta</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Porcentaje</b>
<b>Menor</b>	0	0%
<b>Ligeramente menor</b>	0	0%
<b>Igual</b>	0	0%
<b>Ligeramente mayor</b>	0	0%
<b>Mayor</b>	5	100%
<b>Total</b>	5	100%

**Fuente: Elaboración propia, 2023**

**Gráfico 59. Finalmente, en comparación a la gestión 2021, usted considera que la participación en el mercado de la empresa Typica es:**



**Fuente: Elaboración propia, 2023**

Respecto a la consulta realizada se obtuvo el resultado de que el 100% del área administrativa indica que la participación en el mercado actual de la empresa típica es mucho mayor respecto a años pasados, siendo una de las empresas de su rubro de mayor importancia que tenía un porcentaje de participación en La Paz del 50% el cuál se incrementó al año 2023 a 70% según el personal administrativo de la empresa, Gerencia, jefes de áreas, supervisores, que sienten que la empresa Typica es una de las más representativas en la ciudad de La Paz.

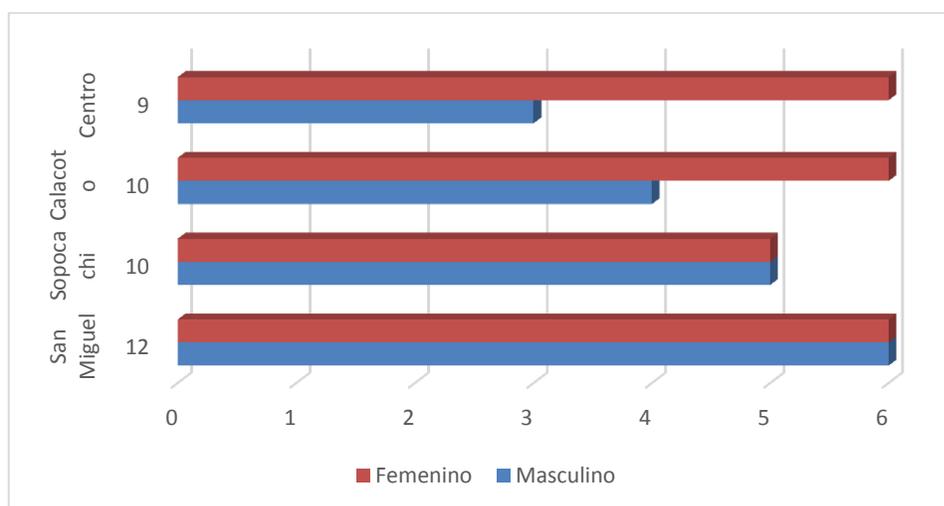
#### 4.1.1. CRUCES DE VARIABLES

Tabla 57. Cruce Sucursal vs Genero

	San Miguel	Sopocachi	Calacoto	Centro
<b>Masculino</b>	12	10	10	9
<b>Femenino</b>	6	5	4	3

Fuente: Elaboración propia, 2023

Gráfico 60. Cruce Sucursal vs Género



Fuente: Elaboración propia, 2023

Los datos obtenidos producto del cruce de variables muestran que en las cuatro sucursales existe una predominancia de recurso humano de género femenino. Se tiene en cuenta que los trabajadores de mayor antigüedad en la empresa corresponden a damas que trabajaron desde los inicios de la primera sucursal en la Zona Sur, ellas son también las que participan en distintas capacitaciones que se realizan para los nuevos integrantes.

Una situación ideal será el tener un equilibrio entre damas y varones, aunque en cuanto a la realización de tareas se espera contar con personal con las competencias necesarias

para la realización de las diversas actividades en las diferentes áreas de operación de la empresa Typica.

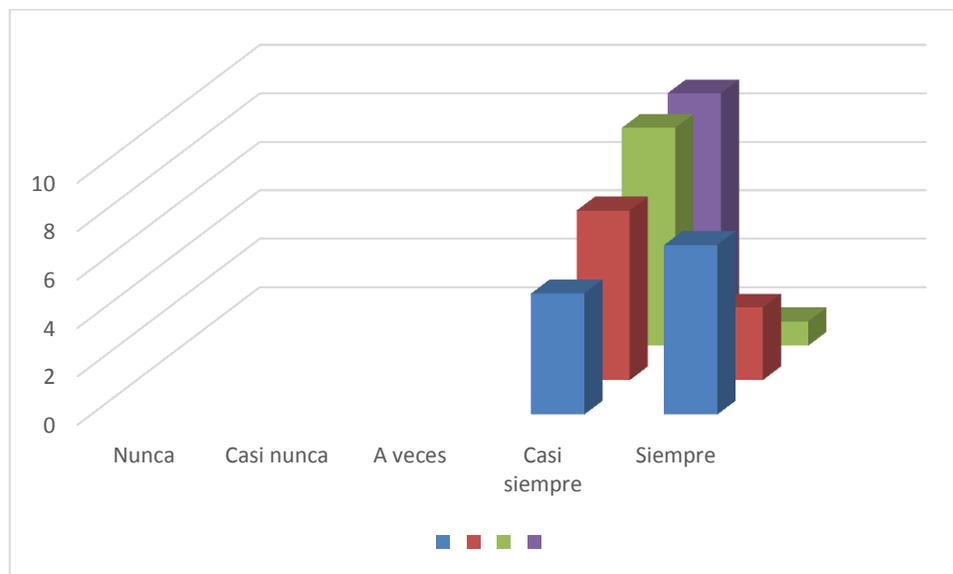
Es evidente la necesidad de mantener un equilibrio en la empresa que genere estabilidad y para ello debe existir propuestas de capacitación que permita a ambos géneros la posibilidad de ser capacitados y de alcanzar nuevos puestos de jerarquía.

**Tabla 58. Cruce Sucursal Vs Ambiente de crecimiento**

	San Miguel	Sopocachi	Calacoto	Centro
<b>Nunca</b>	12	10	10	9
<b>Casi nunca</b>				
<b>A veces</b>				
<b>Casi siempre</b>	5	7	9	9
<b>Siempre</b>	7	3	1	

Fuente: Elaboración propia, 2023

**Gráfico 61. Cruce Sucursal Vs Ambiente de crecimiento**



Fuente: Elaboración propia, 2023

Del gráfico presentado como resultado del cruce de variables entre la sucursal y la pregunta de si se tiene un buen ambiente laboral para el crecimiento laboral. Es evidente que en la sucursal de San Miguel se tiene una predominancia de 7 encuestados que corresponden a la mayoría que indican que siempre pueden contar con un ambiente óptimo para su crecimiento personal, en las demás sucursales (Sopocachi, Calacoto y Centro) indican que casi siempre se cuenta con un ambiente laboral óptimo para el crecimiento.

Si bien los encuestados del área operativa de las sucursales presentan una predominancia positiva de que casi siempre y siempre la empresa cuenta con un buen ambiente idóneo para el crecimiento laboral, es necesario mantener esos buenos resultados y orientarlos a que todos aquellos que indicaron “casi siempre” transformen sus perspectivas a siempre, lo que generará un ambiente laboral con mayor compromiso que permitirá a la empresa mejorar sus servicios.

Desde la perspectiva empresarial para una situación ideal, se desea que todos los empleados de la empresa, se sientan comprometidos, generando oportunidades que SIEMPRE les permitan el crecimiento laboral.

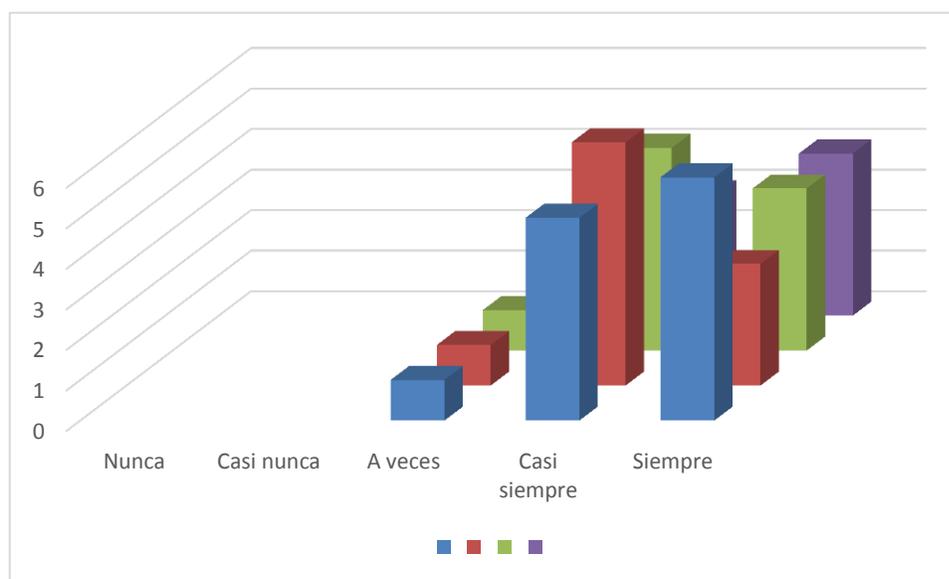
La generación de oportunidades de crecimiento a los trabajadores dentro de toda empresa, los motiva y genera mayor compromiso, por lo que es importante mantener estándares altos de calidad en los procesos que se realizan en el área operacional y potenciar las competencias de los trabajadores a través de la capacitación constante.

**Tabla 59. Cruce Sucursal Vs Contenido de capacitación de acuerdo al área de trabajo**

	San Miguel	Sopocachi	Calacoto	Centro
<b>Nunca</b>	12	10	10	9
<b>Casi nunca</b>				
<b>A veces</b>	1	1	1	2
<b>Casi siempre</b>	5	6	5	3
<b>Siempre</b>	6	3	4	4

Fuente: Elaboración propia, 2023

**Gráfico 62. Cruce Sucursal Vs Contenido de capacitación de acuerdo al área de trabajo**



Fuente: Elaboración propia, 2023

El cruce de variables que se presenta en el gráfico anterior, relaciona la sucursal con la conformidad del contenido de la capacitación que se realiza en Typica y si está de acuerdo a las necesidades de las áreas de trabajo. Se obtienen los siguientes resultados, es predominante las respuestas de casi siempre en las sucursales de San Miguel, Sopocachi y Calacoto, en la sucursal de San Miguel es donde los trabajadores se encuentran mayormente satisfechos con el contenido de las capacitaciones que se les impartieron.

Por otro lado, también se puede apreciar que se tienen el mínimo de los encuestados en cada caso por sucursal una persona indica que a veces el contenido de las capacitaciones que se les brinda les es de provecho. Es importante analizar los resultados obtenidos ya que, si bien la mayoría un 98% de los encuestados indica que las capacitaciones que recibieron están de acuerdo a las necesidades del trabajo, 2% de los encuestados indican que “A veces” las capacitaciones están de acuerdo a las necesidades del trabajo, este porcentaje mínimo podría convertirse en mayor si no se tiene en cuenta las necesidades de los trabajadores por áreas lo cual generará problemas en la atención al cliente.

En una situación ideal se desea que los trabajadores sean capacitados de manera idónea, esto permitirá mejores resultados de desempeño en sus áreas laborales específicas, lo cual generará automáticamente mejores resultados para la empresa.

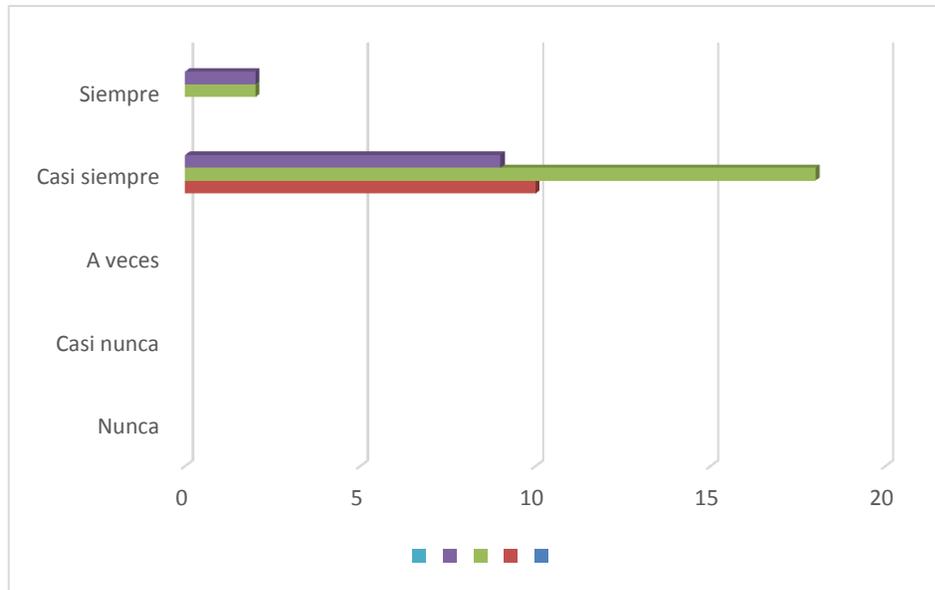
Es necesario determinar qué capacitaciones son idóneas para los distintos cargos del área operativa, desde la perspectiva de que los trabajadores de cocina, no tendrán las mismas necesidades que los meseros, de este modo se tendrán mejores respuestas en casos específicos.

**Tabla 60. Cruce Contenido de capacitación Vs Capacitadores**

	Profesionales externos	Gerentes	Supervisores	Compañeros más antiguos	Otros
<b>Nunca</b>		10	20	11	
<b>Casi nunca</b>					
<b>A veces</b>					
<b>Casi siempre</b>		10	18	9	
<b>Siempre</b>			2	2	

**Fuente: Elaboración propia, 2023**

**Gráfico 63. Cruce Contenido de capacitación Vs Capacitadores**



**Fuente: Elaboración propia, 2023**

Con los resultados observados en la gráfica anterior respecto al cruce de variables entre el contenido de la capacitación y quiénes son los capacitadores se determinan los siguientes resultados, la mayoría de los encuestados indican que casi siempre los capacitadores son los supervisores, que son los que conocen el objetivo específico de cada trabajador en su área definida, seguidamente, los gerentes también capacitan al personal del área operativa y por último los compañeros que presentan mayor antigüedad en la empresa y que cuentan con mayor experiencia.

Es importante que el o los capacitadores tengan experiencia específica en el área a capacitar, ya que si lo hace alguien que no comprende bien la hermenéutica de trabajo de la empresa podría presentar vacíos que son necesarios atender en Typica.

La situación ideal será contar con personal idóneo y capacitado en sus áreas definidas lo que permitirá mejores resultados operativos. Para Typica es necesario mantener al

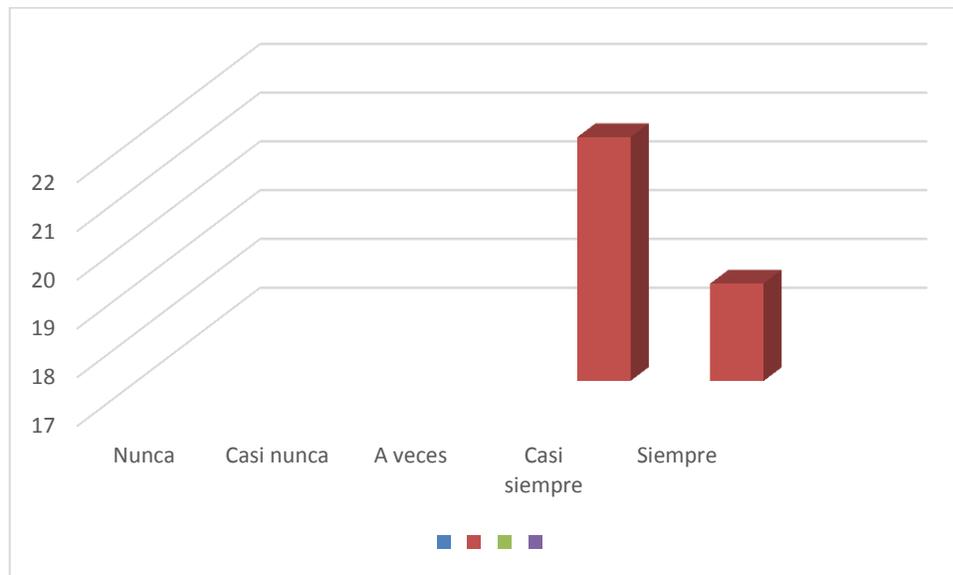
personal capacitado generando mejores resultados, lo que permitirá optimizar los procesos y tener un capital humano listo para enfrentar posibles contingencias.

**Tabla 61. Personas que brindan la capacitación son adecuadas Vs Duración de la capacitación**

	Menos de un día	Entre uno a tres días	Una semana	Menos de una semana
<b>Nunca</b>			41	
<b>Casi nunca</b>				
<b>A veces</b>				
<b>Casi siempre</b>			22	
<b>Siempre</b>			19	

Fuente: Elaboración propia, 2023

**Gráfico 64. Personas que brindan la capacitación son adecuadas Vs Duración de la capacitación**



Fuente: Elaboración propia, 2023

En el cruce de variables respecto a las preguntas de si los capacitadores son idóneos y el tiempo que demanda la capacitación se obtienen los siguientes resultados que se hallan

en el gráfico anterior, casi siempre se tienen capacitaciones de entre uno a tres días de desarrollo.

Según los encuestados el tiempo de capacitación es de 1 día generalmente, esto le permite a la empresa disminuir el tiempo no efectivo de horas hombre trabajado y optimizar el tiempo de un día laboral para generar mejores resultados a futuro.

Lo ideal es mantener capacitaciones que no compliquen o perjudiquen el desenvolvimiento laboral de los trabajadores, ya que este tipo de situación genera pérdidas a la empresa. Como propuesta empresarial se tendría que realizar capacitaciones puntuales, en días que no perjudiquen el trabajo cotidiano y el movimiento de la empresa Typica.

#### **4.2. RESULTADOS IDENTIFICADOS**

Dados los resultados obtenidos del trabajo de campo realizado, en este punto se confrontan, comparan y contrastan de modo que se sigan los indicadores de la investigación, tomando como base fundamental las dos encuestas realizadas tanto al personal operativo, así como al personal administrativo de la empresa y los resultados obtenidos a través de ese trabajo.

En primera instancia es importante notar que, de acuerdo con los resultados obtenidos en esta investigación, el área operativa en general de la empresa Typica no presentan en este momento necesidades evidentes de capacitación en conocimientos, habilidades y actitudes, pero si necesidades evidentes para el servicio al cliente, toma de decisiones y manejo de conflictos.

Por otro lado y tomando muy en cuenta la filosofía de la excelencia en la atención al cliente que propone Lovelock y Writz (2015), los empleados de contacto directo son la

clave para la entrega de un servicio de excelencia y apoyado por Thompson (2006), la excelencia en el servicio sólo es posible cuando la satisfacción de las expectativas del cliente ha sido superada, este punto es muy importante para la empresa Typica ya que sostiene como premisa brindar no solamente productos de alta calidad si no también una logística de servicio al cliente impecable ; a través de este estudio se pudo encontrar que los clientes hacia el año 2022 y en comparación con el año 2021 y anteriores vieron superadas sus expectativas se puede considerar que si bien los parámetros de la empresa Typica son excelente y van en busca de la mejora continua.

A continuación, se analizan y discuten cada uno de los hallazgos de oportunidades de mejora prioritarias y fortalezas por indicador, tomando en cuenta también las fortalezas que en cada aspecto se evidenciaron en las sucursales de la empresa Typica, tanto como resultado de encuesta al área operativa, así como también al área administrativa.

Es importante notar que en la actualidad el área operativa de la empresa Typica y en particular la de servicio a través de los meseros se presentan oportunidades de mejora en conocimientos principalmente en lo relativo a la empresa (historia de la cafetería, servicios adicionales de la cafetería, tipos de cafés y lugares de procedencia, valores de la cafetería, ventaja competitiva de la empresa, funciones y responsabilidades de cada puesto), este tipo de conocimientos deben ser dominados por el personal desde el momento de su ingreso a la empresa, pues se comienzan a adquirir desde la inducción a la organización.

Por otra parte los resultados mostraron que las funciones y responsabilidades de los puestos operativos como de los meseros se dieron a conocer a través de capacitación como es sugerido por Grados (2009), dándole al personal adiestramiento mediante la realización de un análisis del puesto de trabajo para verificar las actividades directas e indirectas que se tiene a cargo del colaborador, esto es importante porque ayuda a

evaluar los conocimientos adquiridos mediante la capacitación previa al desempeño de sus funciones dentro del puesto de trabajo.

También se denota de manera importante tomar en cuenta el análisis y descripción de la estructura del puesto porque a partir del mismo se conocen las habilidades, destrezas y competencias que cada persona debe desarrollar para desempeñar de manera adecuada su trabajo. El contar con una inducción del puesto de trabajo permite que el personal conozca los alcances y límites de su puesto de trabajo, en consecuencia, desarrollará de una manera más acertada sus actividades.

Otro elemento considerado una oportunidad de mejora en conocimientos, en este caso, desde el punto de vista de los tres sujetos (meseros, jefes y clientes) corresponde a los conocimientos de la ciudad y cultura local (lugares turísticos de La Paz).

Finalmente, a nivel de conocimientos del producto, el único elemento considerado como oportunidad de mejora es el dominio de los cafés tradicionales y especialidades de la cafetería que también tiene en cuanto a gastronomía, lo cual es muy importante, ya que se debe estar atentos a poder satisfacer las necesidades de los clientes entre ellos platos y bebidas, ya que son los clientes quienes aseguran los ingresos constantes de la empresa.

De esta manera, las principales fortalezas en conocimiento de los meseros de los restaurantes objeto de estudio se centraron, desde el punto de vista de los tres sujetos (meseros, jefes y clientes) en aspectos propios de los productos (alimentos y bebidas de la cafetería), los productos consisten en un bien fundamental para responder a la necesidad primaria del cliente.

Por otra parte, es interesante que dentro del indicador habilidades, la mayoría de las fortalezas actuales del área de servicio se concentraron en el sub indicador servicio al

cliente (calidad en el servicio, prontitud, manejo de clientes difíciles, flexibilidad, postura corporal, escucha activa y contacto visual) Esto está en línea con las recomendaciones dadas por diversos autores, tales como Roca (2016), indica que servicio es un conjunto de actividades con el fin de la satisfacción total del cliente, en Typica la prontitud se encuentra entre una de las cinco dimensiones que el cliente utiliza para calificar la calidad en el servicio. Estos resultados discrepan con los encontrados por otros investigadores, entre ellos Ordoñez (2015), quien al diagnosticar las necesidades de capacitación de los meseros determinó carencias en habilidades de servicio al cliente, misma que en este estudio fue considerada como una fortaleza de la empresa Typica.

Sin embargo, se encontró una importante oportunidad de mejora prioritaria en habilidad en la que coincidieron tanto meseros como jefes: la exactitud al servir los platillos y bebidas tal y como lo solicitó el cliente lo que según Gosso (2008), la exactitud es uno de los elementos estructurales para llevar a cabo el cumplimiento de expectativa de los clientes.

Se encontraron oportunidades de mejora potenciales en algunas habilidades relativas principalmente en la comunicación verbal y no verbal.

Las oportunidades de mejora potenciales se identificaron en las habilidades de flexibilidad, atención de quejas, postura corporal, contacto visual, escucha activa y calidad en el servicio (frecuencia con que el cliente queda satisfecho con el servicio). En estos aspectos los resultados discrepan con lo recomendado por Patterson (2011), quien indica que la comunicación no verbal tiene un alto impacto en la interacción de la comunicación.

Respecto al indicador actitud, las principales fortalezas del área de servicio al cliente se centraron en el sub indicador motivación, ya que tal y como muestran los resultados, se encuentran identificados con la empresa, proyectan gusto por su trabajo y por las tareas

propias del puesto de mesero, siendo una de las principales razones de su permanencia dentro de la cafetería, disfrutar lo que hacen, así como estar agradecidos con los propietarios por lo que han hecho por ellos.

Esto es congruente con lo expresado por Dessler (2009), que indica que la administración de recursos humanos debe manejar asuntos relacionados al personal siendo estas algunas remunerar, ofrecer un ambiente seguro y trato justo para los empleados; de la misma manera Mondy y Robert (2005), apoya indicando que el recurso humano se encuentra dentro de una de sus cinco áreas funcionales de la administración que permite el crecimiento en compensaciones, seguridad y salud, relaciones laborales y otros.

Elementos positivos dentro de las actitudes del área de servicio pertenecientes al área operativa que es vital de la empresa es la empatía, específicamente en respeto, el estado y uso del uniforme de trabajo, existen elementos sobre los cuales se puede trabajar en la cafetería para lograr un valor percibido como lo es el ambiente, la coordinación y uniformes de los empleados.

El sub indicador que mostró oportunidades de mejora prioritarias en actitudes fue la presentación profesional, ya que tanto meseros como jefes consideran que se debe mejorar el uso del gafete de identificación personal en el uniforme y la pulcritud y aseo del mesero, lo que según Alcaide (2010), es muy importante porque le agrega valor a la percepción del servicio al cliente, el cual generará un ambiente placentero para el comensal.

Por otro lado, se presentaron oportunidades de mejora potenciales en la actitud de empatía relativa a la amabilidad y a la manera de saludar y presentarse ante el cliente, estas, son características del servicio intangibles e inseparables las que hacen que la

forma de saludar amablemente a los clientes sean elementos vitales para volver a la cafetería y de esta manera cumplir con las expectativas de los clientes.

Respecto al indicador antecedentes de la capacitación, jefes y trabajadores del área de servicio concuerdan en que, en efecto, se les ha capacitado con anterioridad en la empresa, por tanto, para Typica la capacitación debe ser un proceso continuo que permita a la persona ir desarrollando sus habilidades, conocimientos y actitudes.

También cabe denotar que tanto el área operativa como administrativa reconocen en el propietario y en el administrador del restaurante a la persona que debiera ser responsable por proveerles capacitación, coincidiendo con lo expresado por Koontz, H. et al. (2012) para quien el interés por la formación del personal debiera iniciar por los altos niveles de la organización.

La capacitación constante a los trabajadores del área operativa implicaría aumento en la productividad y mejoras de clima organizacional de la empresa; en cuanto a los beneficios para los colaboradores, tanto meseros como administrativos reconocen que se cometerían menos errores en el puesto y se adquiriría mayor experiencia, lo que permitiría hacer mejor carrera laboral. Esto también concuerda con lo expuesto por Alles (2015) quien indica que la capacitación es un medio para el crecimiento del personal y profesional de los trabajadores, así como una manera de crear competencias.

Respecto a los temas en los que se solicitan capacitación se encuentran los siguientes: satisfacer con exactitud los requerimientos del cliente, trabajar en equipo, conocer ingredientes y preparación de platillos para informar al cliente, comunicarse de manera clara, respetuosa y cordial con el cliente, manejo de cliente difíciles e historia de la cafetería. Esto concuerda con lo encontrado por Roca (2016) quien indica que el personal debe encontrarse preparado y entrenado (en elementos del servicio al cliente como calidad en el servicio) para asegurar un buen servicio al cliente.

Hay algunos temas de capacitación requeridos solamente por el área de servicio, que vale la pena mencionar; entre estos: mantener la calma al escuchar a clientes difíciles, comunicación efectiva con el cliente.

Es importante destacar que para el cliente, el servicio brindado por el mesero presenta diversas fortalezas: cordialidad (saludo y despido), exactitud (toma de comanda y cuenta clara), organización, flexibilidad, cumplimiento de tiempos, pronta respuesta a requerimientos, respeto y calidad en el servicio, lo que según autores como Kotler y Keller (2009) indican que medir la satisfacción del cliente debiera ser una actividad fundamental, lo cual ayuda a identificar las actividades con las cuales se logra la satisfacción de las necesidades del cliente.

Los resultados obtenidos, el nivel de cumplimiento de expectativas del cliente es para las cuatro sucursales de Typica objeto de estudio una oportunidad de mejora prioritaria, pues se ha quedado en un "justo lo esperado", lo que representa un riesgo de pérdida de clientes para las empresas según Thompson (2006), justo lo esperado se produce cuando el desempeño percibido coincide con las expectativas del cliente.

Sin la atención necesaria a estos elementos, es muy probable que la cantidad de clientes insatisfechos crezca, hasta convertirse en un nivel bajo de satisfacción. Esto es muy importante para fidelizar al cliente y hacer que el área de servicio supere las expectativas.

### 4.3. RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN SEGÚN EL MODELO DE EVALUACIÓN DE KIRKPATRICK

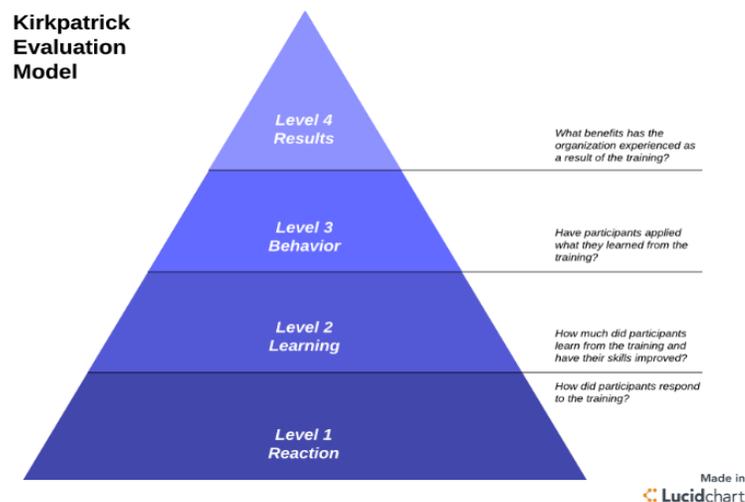
El Modelo de evaluación de Kirkpatrick fue presentado por primera vez en 1959 por Donald Kirkpatrick, antiguo profesor emérito de la Universidad de Wisconsin. Desde entonces, Kirkpatrick y su familia lo han modificado varias veces; la actualización más reciente, denominada "Modelo Kirkpatrick del Nuevo Mundo", se publicó en 2016.

El modelo describe cuatro niveles de capacitación de la evaluación:

- Reacción
- Aprendizaje
- Comportamiento
- Resultados

El Modelo de Kirkpatrick sigue siendo una estrategia de evaluación de conocimientos popular y ampliamente utilizada debido a su simplicidad y relevancia en todas las industrias y organizaciones.

**Gráfico 65. Modelo de evaluación de Kirkpatrick**



Fuente: Lucidchart, 2023

### **4.3.1. BENEFICIOS Y LIMITACIONES DEL MODELO DE KIRKPATRICK EN LA EMPRESA TYPICA**

El Modelo de Kirkpatrick ofrece una serie de ventajas que lo convierten en una opción atractiva para los capacitadores y otros líderes empresariales de la empresa Typica:

- Proporciona pasos de evaluación claros a seguir.
- Funciona con programas de aprendizajes tradicionales y digitales.
- Proporciona a los responsables de RR. HH. y de la empresa una valiosa visión de sus programas de capacitación en general y de su impacto en los resultados del negocio.

A través de un enfoque flexible y adaptable a todos los sectores y aplicaciones, lo que facilita a los capacitadores la aplicación del modelo.

Sin embargo, existen limitaciones y desventajas a las cuales se puede enfrentar la empresa, entre ellas que puede llevar mucho tiempo y requiere una inversión costosa para realizar todas las pruebas previas, posteriores y los análisis de los resultados del aprendizaje.

También es difícil vincular directamente los resultados empresariales a la capacitación específica. Demostrar la eficacia y el rendimiento de la inversión (ROI) es difícil, ya que las causas suelen ser complejas y multifacéticas. Para hacerlo con precisión se necesitan más recursos y evaluación de conocimientos.

#### **4.3.1. NIVELES DE EVALUACIÓN DE KIRKPATRICK**

##### ***4.3.1.1. Reacción***

El primer paso es documentar las reacciones de tus empleados a la capacitación.

El compromiso de los empleados (en el trabajo o en el "aula") es crucial para dirigir una empresa productiva, pero no es tan fácil de conseguir.

Entender cómo perciben los empleados la capacitación puede dar una idea de lo que está funcionando bien o necesita ser mejorado.

Para conocer la opinión de tus empleados sobre tu programa de capacitación, se realizó una encuesta después de las sesiones de capacitación.

Tal como se puede verificar en el punto 4.1.2. Que muestran los resultados del trabajo de campo donde se realizaron dos tipos de encuestas, una al personal operativo y la segunda al personal administrativo de la empresa Typica.

En la encuesta al personal operativo, en el punto de preguntas relacionadas a la capacitación, se evidencia que el 100% del personal de la empresa Typica recibió algún tipo de capacitación, un punto importante es que la mayoría de los encuestados que está compuesto por 88% de ellos indica que la capacitación estuvo de acuerdo a las necesidades de su área de trabajo.

Es fundamental entender que para el personal existe un antes y un después de la capacitación por ello el resultado de la encuesta indica que 90% de ellos consideran que la capacitación que han recibido hasta ahora facilitó la toma de decisiones del personal durante el trabajo que realizan lo que se resume en un personal mucho más eficaz y productivo.

#### ***4.3.1.2. Aprendizaje***

Aquí se mide exactamente lo que los empleados han aprendido (o no han aprendido) en la capacitación. Para hacerlo de forma eficaz, se debe poner a prueba a los empleados

antes y después de la capacitación para medir el progreso. En la empresa Typica se utilizan evaluaciones basadas en las habilidades o entrevistas para registrar los hallazgos encontrados.

A diferencia de las reacciones simples o subjetivas a la capacitación, durante esta etapa se miden los resultados específicos, que comienzan por identificar los resultados de aprendizaje o los resultados que pretendes obtener con la capacitación, y luego evalúa esos resultados antes y después.

Como resultado de las preguntas realizadas al personal tanto operativo como administrativo se evidencia que tras cada capacitación que se realizó se incrementaron las competencias y destrezas que conllevan a una mejora en la productividad de la empresa Typica valorado en un incremento del 20%.

#### ***4.3.1.3. Comportamiento***

El siguiente paso que la empresa Typica hace es medir si la capacitación ha tenido un impacto en el comportamiento. En otras palabras, verificar si:

¿Los empleados están aplicando lo que aprendieron?

Este proceso lleva tiempo, después de todos los empleados pueden tardar semanas o meses en adquirir confianza o tener la oportunidad de aplicar sus conocimientos.

Para medir el comportamiento, Se realizan entrevistas, registra observaciones sobre el campo de acción y ofrece oportunidades (por ejemplo, asigna tareas) para que los integrantes del equipo apliquen las habilidades que han aprendido en la capacitación.

Es importante considerar que la falta de cambio de comportamiento no significa necesariamente que la capacitación haya sido ineficaz. Ya que se deben evaluar los procesos actuales y las condiciones culturales de la empresa Typica para asegurar que se está creando un entorno que fomenta el aprendizaje y el cambio positivo.

#### **4.3.1.4. Resultados**

El último paso del Modelo de Kirkpatrick es la medición de los resultados, esta es la etapa en la que se evalúa el impacto de los cambios de comportamiento en la empresa y si la inversión en la capacitación dio lugar a un buen retorno de la inversión.

Para este efecto se utiliza la herramienta financiera Retorno sobre la Inversión (ROI), que es una métrica usada para saber cuánto la empresa ganó a través de sus inversiones. Para calcular el ROI es necesario levantar los ingresos totales, sustraer de estos los costos y, finalmente, dividir ese resultado por los costos totales.

Para el presente proyecto se utiliza la siguiente expresión:

$$\% ROI = \frac{\text{ingresos} - \text{inversión}}{\text{inversión}} * 100$$

A través de los datos proporcionados por la empresa Typica se conocer que la inversión trimestral y semestral que se realiza en capacitaciones asciende aproximadamente a los 3.000,00 \$us = 20.910,00 bs y que la efectividad de las capacitaciones se resume en incrementos en la productividad y eficiencia que aumenta los ingresos netos de hasta un 18 a 20%.

$$\% ROI = \frac{425.000,00 - 20.910,00}{20.910,00} * 100$$

$$\% ROI = 19,32\%$$

#### **4.4.PRUEBA DE HIPÓTESIS**

Para la demostración de la prueba de hipótesis, se consideran tanto la hipótesis general, prosiguiendo con los pasos correspondientes:

##### **4.4.1. PLANTEAMIENTO DE LA HIPÓTESIS**

A partir del planteamiento de las hipótesis en la presente investigación, se propone la hipótesis nula y la hipótesis alternativa, respectivamente:

##### **Hipótesis general**

**H<sub>0</sub>**: La capacitación no tiene un impacto positivo en el desempeño organizacional de la empresa Typica en la ciudad de La Paz.

**H<sub>1</sub>**: La capacitación tiene un impacto positivo en el desempeño organizacional de la empresa Typica en la ciudad de La Paz.

##### **4.4.2. NIVEL DE SIGNIFICACIÓN**

Se establece un nivel de significación de  $\alpha = 5\%$ , en este sentido, se considera el siguiente criterio para el estadístico de prueba:

- Rechazar la hipótesis nula si:  $p < 0,05$ ; Por tanto, aceptar la hipótesis alterna
- Aceptar la hipótesis nula si:  $p > 0,05$ ; Por tanto, rechazar la hipótesis alterna

#### 4.4.3. SELECCIÓN DEL ESTADÍSTICO DE PRUEBA

Para la elección del estadístico de prueba, se debe considerar que, tanto en la hipótesis general, tratan de la correlación de variables de carácter cuantitativo, además que el conjunto de datos posee una distribución normal, el cual se evidencia a través de la prueba de normalidad de Shapiro – Wilk (menor a 50 datos), como se muestra a continuación:

**Tabla 62. Prueba de normalidad**

	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk		
	Estadístic o	gl	Sig.	Estadístic o	gl	Sig.
Capacitación	,170	38	,125	,935	38	,132
Impacto positivo en el desempeño organizacional	,135	38	,075	,951	38	,353

a. Corrección de significación de Lilliefors

**Fuente: Análisis de datos en SPSS, 2023**

Dada la distribución normal bajo la campana de Gauss los datos que se evidencian en la tabla anterior realizan el análisis de la prueba de normalidad, dado que ambos resultados de significancia son mayores a 5% se concluye que se trata de una distribución normal. Como se puede observar en ninguno de las variables el nivel de significación supera el 5 %, por lo cual se concluye que poseen una distribución normal.

A partir de todos los datos anteriores, se selecciona la correlación del coeficiente r de Pearson como el estadístico de prueba más adecuado para analizar el nivel de asociación de las variables.

#### 4.4.4. CONTRASTACIÓN

Con la ayuda del programa informático SPSS, se efectuó la prueba estadística de r de Pearson, para la demostración de la hipótesis general, como se muestra a continuación:

**Tabla 63. Prueba estadística de r de Pearson para la hipótesis general**

		Capacitación	Impacto positivo en el desempeño organizacional
R de Pearson	Capacitación	Coeficiente de correlación	1,000
		Sig. (bilateral)	,633**
		N	46
Impacto positivo en el desempeño organizacional	Capacitación	Coeficiente de correlación	,633**
		Sig. (bilateral)	1,000
		N	46

\*\* . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

**Fuente:** Análisis de datos en SPSS, 2023

Se puede evidenciar una relación entre las variables:

- “capacitación” y “impacto positivo en el desempeño organizacional” del 63,3 %, con un nivel de significación menor al 1 %.

#### 4.4.5. CRITERIO Y/O DECISIÓN ESTADÍSTICA

A partir de los resultados obtenidos en las pruebas estadísticas, se concluye lo siguiente:

**Cuadro 3.** Resumen de la hipótesis general y específicas

	<b>Descripción de variables</b>	<b>Relación de variables</b>	<b>Valor del estadístico de prueba</b>	<b>Conclusión</b>
Hipótesis general	- Capacitación - Impacto positivo en el desempeño organizacional	<b>H<sub>0</sub>:</b> La capacitación <b>no</b> tiene un impacto positivo en el desempeño organizacional de la empresa Typica en la ciudad de La Paz.  <b>H<sub>1</sub>:</b> La capacitación tiene un impacto positivo en el desempeño organizacional de la empresa Typica en la ciudad de La Paz.	$p = 0,000$ $p < 0,05$	- Se rechaza la H <sub>0</sub> - Se acepta la H <sub>1</sub>

**Fuente:** Elaboración propia, 2023

## **CAPÍTULO 5**

### **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

#### **5.1.CONCLUSIONES**

De los retos más urgentes en la actualidad, respecto al plano organizacional es elevar el nivel de productividad, que a su vez tiene la connotación de mejorar los procesos, aumentar la calidad y reducir los costos.

Para conseguir lo anteriormente mencionado es de suma importancia el factor humano ya que juega un factor preponderante al poner en juego conocimientos, habilidades y destrezas adquiridas, en ese sentido este recurso debe ser cuidado y procurar su crecimiento constante mediante uno de los aspectos más importantes que es la capacitación, para asegurar el uso de los demás recursos de la empresa, buscando a través de ello que el factor humano represente una ventaja competitiva.

La capacitación y su impacto en el nivel de productividad se tomó como el tema de estudio de la presente tesis, obtenidos los resultados y análisis de los mismos se concluye lo siguiente:

- Los resultados obtenidos aportan evidencia suficiente para afirmar que la capacitación del capital humano mediante los esquemas de capacitación y entrenamiento inciden de manera favorable en el desempeño y nivel de productividad de servicio de las diferentes sucursales de la empresa Typica de la ciudad de La Paz.
- Los resultados implican que el capital humano tiene fuertes implicaciones económicas para la empresa, considerando que la educación formal, el entrenamiento, el aprendizaje y la gestión de las competencias del personal operativo de la empresa Typica. En el caso de estudio se puede evidenciar la

evidente mejora respecto a los años 2021 y 2022 según la percepción de la gerencia y los jefes de área que cuentan con la información y balances de años pasados.

- Los resultados obtenidos sugieren que el fortalecimiento de conocimientos, habilidades y destrezas en el capital humano, traen como resultado impactos significativos en lo que se refiere a la calidad de procesos, reducción de costos de operación e incremento en el nivel de compromiso del personal de la empresa, los resultados también permiten contrastar que existe una relación directa entre capacitación y la productividad organizacional, se infiere que dicha relación se encuentra fuertemente impulsada por el cumplimiento de indicadores de desempeño.

## **5.2.RECOMENDACIONES**

- Según los resultados obtenidos se recomienda que la capacitación se siga llevando a cabo ya que los resultados mejoran cada vez que hay una capacitación, ya sea por la mejora en cuanto a conocimiento técnico nuevos o por el hecho de formar a los colaboradores con temas de conocimiento personal, en cualquiera de los casos es evidente que los resultados mejoran.
- Es evidente que el desempeño mejora de manera significativa cada vez que hay una capacitación relacionada al área de trabajo del personal ya que se siente motivado y empoderado.
- Se recomienda que el área administrativa gerencial de la empresa Typica continúe llevando a cabo las capacitaciones y la evaluación del desempeño.

- Se recomienda establecer los elementos de capacitación para obtener mejores resultados, así como la medición del desempeño debe realizarse con una periodicidad que no supere los 6 meses para obtener resultados útiles en la planificación de la empresa.
- Las actividades de capacitación deben ser programadas en una planificación mensual de talleres prácticos y sesiones de capacitación.

## CRONOGRAMA

ACTIVIDADES	Meses	06				07				08				09			
	Semanas	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
<b>ELECCION DEL TEMA</b>		■															
<b>PERFIL DE TESIS DE GRADO</b>		■															
° PROBLEMA CIENTÍFICO		■	■														
° HIPÓTESIS				■													
° OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN				■													
° ALCANCES				■													
<b>MARCO TEÓRICO</b>					■	■											
° REVISIÓN BIBLIOGRÁFICA						■											
° REFERENCIAS CONCEPTUALES							■										
° DIAGNÓSTICO DEL PROBLEMA								■									
<b>METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN</b>									■								
° TIPO DE INVESTIGACIÓN										■							
° UNIVERSO O POBLACIÓN - MUESTRA											■	■					
° MÉTODOS Y TÉCNICAS												■	■				
° INSTRUMENTOS DE RELEVAMIENTO DE INFORMACIÓN													■	■			
<b>RESULTADOS</b>																■	■
<b>CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES</b>																	■

## BIBLIOGRAFÍA

- Agudelo-Orrego, B. E. (2019). Formación del talento humano y la estrategia organizacional en empresas de Colombia. *Entramado*, 116-137.
- ATB Digital. (22 de Diciembre de 2020). *Typica se posiciona entre las seis mejores cafeterías de todo el mundo*. Obtenido de ATB Digital: <https://www.atb.com.bo/sociedad/typica-se-posiciona-entre-las-seis-mejores-cafeter%C3%ADas-de-todo-el-mundo>
- Azafran Bolivia. (24 de Diciembre de 2020). *Typica, una de las mejores cafeterías del mundo*. Obtenido de Canal de Youtube de Azafran Bolivia: <https://www.youtube.com/watch?v=2wATxPzNWO4>
- Barquero Madrigal, B., Borges Fernandes, A., & Monte, A. P. (2012). *Influencia de los indicadores no financieros en el desempeño financiero de las PYMES – Un estudio de caso*. Obtenido de Biblioteca Digital do IPB: [https://bibliotecadigital.ipb.pt/bitstream/10198/8906/1/36c\\_Madrigal%2bMonte%2bfernandes\\_XV%20AECA-Ofir\\_2012.pdf](https://bibliotecadigital.ipb.pt/bitstream/10198/8906/1/36c_Madrigal%2bMonte%2bfernandes_XV%20AECA-Ofir_2012.pdf)
- Barquero Madrigal, B., Borges Fernandes, A., & Monte, A. P. (2017). *Sistemas de Medición de desempeño en PYMES – Un estudio de caso*. Obtenido de Academia de Ciencias Administrativas: [http://acacia.org.mx/busqueda/pdf/15\\_PF526\\_Desempe\\_o\\_en\\_PyMEs.pdf](http://acacia.org.mx/busqueda/pdf/15_PF526_Desempe_o_en_PyMEs.pdf)
- Bernal González, I., & Pedraza Melo, N. A. (2020). El capital humano y su relación con el desempeño organizacional . *Revista Espacios*, 213-227.
- Big7Travel. (22 de Marzo de 2022). *The 50 Best Coffee Shops In The World*. Obtenido de Big7Travel: <https://bigseventravel.com/worlds-best-coffee-shops/>
- CADEG LP. (9 de Mayo de 2022). *¿Qué hicimos?* Obtenido de CADEG LP - Cámara de Empresario Gastronómicos de La Paz: <https://cadeglp.com/>
- Camarena-Adame, M. E. (2019). Capacitación en las PYME dirigidas por mujeres en la ciudad de México. *Revista Universidad y Empresa*, 76-107.

- Cano Lopez, E. J., & Barrientos Toledo, M. C. (2013). *Modelo de capacitación vinculado a lo procesos medulares de la organización, soportado en el mejoramiento del desempeño*. Medellín: Universidad de Medellín.
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de recursos humanos. El capital humano de las organizaciones*. México D.F.: Mc Graw-Hill.
- COFIDE. (27 de Febrero de 2022). *Tipos de capacitación: clasificación e importancia*. Obtenido de Grupo COFIDE - Capacitación Empresarial: <https://www.cofide.mx/blog/tipos-de-capacitacion-clasificacion-e-importancia>
- Cortes, N. (2020). *7 tendencias laborales que veremos en 2021*. Obtenido de GeoVictoria Workforce Managment: <https://www.geovictoria.com/cl/tendencias-laborales/>
- Cota Luévano, J. A., & Rivera Martínez, J. L. (15 de Abril de 2017). *La capacitación como herramienta efectiva para mejorar el desempeño de los empeados*. Obtenido de Revista Online Ciencia y Técnica Administrativa: <http://www.cyta.com.ar/ta1602/v16n2a3.htm>
- Dessler, G., & Varela Juárez, R. A. (2011). *Admiistración de Recursos Humanos. Enfoque latinoamericano*. México D.F.: Pearson Educación.
- Donal, S. L., Valle Cabrera, R., Jackson, S. E., & Schuler, R. S. (2007). *La gestión de los recursos humanos. Como atraer, retener y desarrollar el capital humano en tiempos de transformación*. Madrid: Mc GrawHill.
- EasyLMS. (24 de Septiembre de 2021). *Nuestras mayores ventajas y desventajas del entrenamiento del empleado*. Obtenido de Plataforma de capacitación EasyLMS: <https://www.easy-lms.com/es/centro-de-conocimiento/entrenamiento-de-empleados/nuestras-mayores-ventajas-y-desventajas-del-entrenamiento-del-empleado/item12790>
- Fonseca Abad, I. K. (2018). *Diseño de los subprocesos de talento humano (Descripción de puestos, reclutamiento, selección de personal y capacitación) para fortaleces el desempeño organizacional del depto de recursos humanos de la empresa PANAMPRO CÍA. LTDA*. Quito: Tecnológico Superior Cordillera.

- Formulaciones. (1 de Octubre de 2017). *La formación continua y sus ventajas para las empresas y trabajador@s*. Obtenido de Formulaciones: <https://formulaciones.es/la-formacion-continua-beneficios/>
- Foro de Empresas Innovadoras de España. (2020). *El papel de la formación continua en el proceso innovador: contexto, tipología y caracterización*. Madrid: FEI España.
- FUNDEMPRESA. (2022). *Estadísticas del Registro de Comercio de Bolivia*. La Paz: FUNDEMPRESA.
- García Pérez, G. M. (2014). *Desempeño organizacional y las funciones de la administración*. Hidalgo, México.
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, M. d. (2010). *Metodología de la Investigación*. México D.F.: McGraw-Hill.
- INE. (1 de Abril de 2017). *EN 2015 SE TITULARON MÁS DE 25 MIL NUEVOS PROFESIONALES*. Obtenido de Instituto Nacional de Estadística: <https://www.ine.gob.bo/index.php/en-2015-se-titularon-mas-de-25-mil-nuevos-profesionales/>
- INESEM. (24 de Noviembre de 2020). *Qué tipos de formación continua existen para mantener a una plantilla actualizada*. Obtenido de Blog de Formación Programada - INESEM: <https://www.formacionprogramadaonline.net/blog/que-es-formacion-programada/tipos-de-formacion-continua/>
- Laming, C., & Mason, K. (2014). Customer experience. An analysis of the concept and its performance in airline brands. *Research in Transportation Business & Management*, 15-25.
- Ledezma Saa, P. (9 de Noviembre de 2019). *Typica, cafe de alta calidad*. Obtenido de Opinión: <https://www.opinion.com.bo/articulo/revista-asi/typica-cafe-alta-calidad/20191108114337736040.html>
- Lemus, M. (11 de Octubre de 2019). *De cómo Typica se convirtió en el mejor café de la región*. Obtenido de Página Siete:

<https://www.paginasiete.bo/gente/2019/10/11/de-como-typica-se-convirtio-en-el-mejor-cafe-de-la-region-233901.html>

LosRecursosHumanos.com. (28 de Enero de 2010). *¿Por qué no funciona la formación en las empresas?* Obtenido de LosRecursosHumanos.com: <https://www.losrecursoshumanos.com/por-que-no-funciona-la-formacion-en-las-empresas/>

Lovelock, C., & Writz, J. (2009). *Marketing de Servicios. Personal, tecnología y estrategia*. México D.F.: Pearson Education.

Lucero Vargas, J. (15 de Junio de 2021). *La importancia de la formación continua en el contexto de la nueva normalidad*. Obtenido de Activos Bolivia: <https://activosbolivia.com/la-importancia-de-la-formacion-continua-en-el-contexto-de-la-nueva-normalidad/>

Ministerio de Desarrollo Productivo y Economía Plural. (4 de Junio de 2014). *Las MiPyMEs y el Rol del Estado en las Políticas Productivas*. Obtenido de Sistema Integrado de Información Productiva: [https://siip.produccion.gob.bo/noticias/files/123\\_04062014dbdoc\\_04-Las-microempresas.pdf](https://siip.produccion.gob.bo/noticias/files/123_04062014dbdoc_04-Las-microempresas.pdf)

Olea Soto, C. (2010). *Evaluación de impacto de la capacitación: caracterización y una propuesta para la gran empresa privada chilena*. Santiago: Universidad de Chile.

Parra Penagos, C. O. (2011). *Asociaciones entre la práctica de formación y el desempeño organizacional. Un estudio de caso en empresas manufactureras medianas y grandes del departamento de Boyacá*. Bogotá: Universidad Nacional de Colombia.

PedidosYa. (16 de Mayo de 2022). *Typica*. Obtenido de PedidosYa: <https://www.pedidosya.com.bo/restaurantes/la-paz/typica-cafe-tostaduria-san-miguel-menu>

- Pérez Zapata, J., & Cortés Ramírez, J. A. (2009). . Medición y validación del desempeño organizacional como resultado de acciones de aprendizaje. *Revista Ciencias Estratégicas*, 251-271.
- Rivas, H. (20 de Diciembre de 2017). *5 Indicadores de desempeño que su empresa necesita medir*. Obtenido de Blog TrackSale - Satisfacción de Clientes: <https://satisfacciondelcliente.com/5-indicadores-de-desempeno-que-su-empresa-necesita-medir-satisfaccion-de-cliente/>
- Sandi, M. C. (2018). LA CAPACITACION DE LOS DOCENTES MEDIANTE LA UTILIZACIÓN DE LAS NUEVAS TECNOLOGÍAS DE LA NFORMACIÓN Y LA COMUNICACIÓN. *Publicaciones de la Universidad de Costa Rica*, 78-87.
- Santiváñez Limas, V. (2013). *Formación continua* del profesor de Educación Secundaria en el Perú: Un problema por resolver. *Cultura*, 193-208.
- Sanz, M. C. (2015). La capacitacion: Un aspecto básico de la responsabilidad. *Conferencias de la Universidad de la República de Uruguay*, 65-78.
- Suaréz Lantarín, B. (2016). Empleabilidad: análisis del concepto. *Revista de Investigación en Educación*, 67-84.
- Tejada Fernández, J., & Ferrández Lafuente, E. (2011). Problemáticas del impacto de la *formación continua*. *Formación XXI. Revista de formación y empleo*, 45-53.
- Tejada Fernández, J., & Ferrández Lafuente, E. (2012). El impacto de la *formación continua*: claves y problemáticas . *Revista Iberoamericana de Educación*, 1-14.
- Tripadvisor. (15 de Mayo de 2022). *Página de rewievs de Typica*. Obtenido de TripAdvisor: [https://www.tripadvisor.co/Restaurant\\_Review-g294072-d85471113-Reviews-Typica\\_Cafe\\_Tostaduria-La\\_Paz\\_La\\_Paz\\_Department.html](https://www.tripadvisor.co/Restaurant_Review-g294072-d85471113-Reviews-Typica_Cafe_Tostaduria-La_Paz_La_Paz_Department.html)
- Typica Bolivia. (20 de Mayo de 2022). *Acerca de nosotros: Typica Bolivia*. Obtenido de Typica Bolivia: <https://www.typicabolivia.com/>
- Urquidí, M., Amparo, E., & Foronda, C. (2020). *Análisis del Mercado Laboral: Demanda de Empleo, habilidades y necesidades de formación en Bolivia*. La Paz: Banco Interamericano de Desarrollo.

Vera-Mendoza, M. B. (2017). Las competencias laborales como eje formativo para mejorar el desempeño organizacional. *Maestro y Sociedad*, 42-54.

Yamakawa, P., & Ostos, J. (2011). Relación entre innovación organizacional y desempeño organizacional. *Universidad & Empresa*, 93-115.

## **Anexo N° 1**

### **Diseño de entrevista preliminar a Laura Saavedra, administradora de Café Typica**

1. ¿Hace cuánto tiempo que usted trabaja en Café Typica?
2. Aproximadamente, ¿Cuántos clientes atiende Typica al mes en sus sucursales?
3. ¿La empresa Typica brinda algún tipo de capacitación para desarrollar a su personal?
4. ¿Cómo se realiza la capacitación que brindan para desarrollar el personal en su empresa?
5. ¿Cuentan con algún cronograma de capacitación pre establecido para desarrollar las habilidades del personal de Typica?
6. De manera aproximada, ¿cada cuánto tiempo actualizan la forma que tienen de capacitar y desarrollar las habilidades de su personal?
7. ¿Cuentan con algún manual o programa de capacitación que les sirva como una guía al momento de capacitar a su personal?
8. ¿Cómo miden el resultado y efectividad de las capacitaciones que realizan en Typica?
9. ¿Han tenido alguna dificultad relacionada con la capacitación del personal en Typica?

## **Anexo N° 2**

### **Entrevista preliminar a Laura Saavedra, administradora del Café Typica**

#### **1. ¿Hace cuánto tiempo que usted trabaja en Café Typica?**

Formo parte de Typica desde el año 2019, empecé como parte del personal y poco a poco fui ascendiendo hasta llegar al puesto de administración de la cafetería, ha sido un largo camino pero como dice el meme, “ha valido cada maldito segundo” (risas).

#### **2. Aproximadamente, ¿Cuántos clientes atiende Typica al mes en sus sucursales?**

En total recibimos un aproximado de entre 5000 a 7000 personas por sucursal cada mes, en algunas sucursales atendemos más gente que en otras debido al tamaño de las sucursales, por ejemplo en la sucursal de la Zona Sur atendemos menos personas que en la sucursal de Sopocachi. Generalmente tenemos más movimiento en horarios de la tarde y noche, mientras que en las mañanas, si bien la cantidad de clientes es menor, la mayoría se queda durante unas dos o tres horas ya que vienen a con sus laptops a hacer su home office en nuestra empresa, e incluso algunos vienen a hacer talleres o reuniones de trabajo acá. Es grato saber que la confianza que tienen nuestros clientes en el servicio que les brindamos los motiva a realizar a incluirnos en gran parte de sus actividades diarias.

#### **3. ¿La empresa Typica brinda algún tipo de capacitación para desarrollar a su personal?**

Si, nosotros capacitamos a nuestro personal desde el momento que forman parte de Typica, principalmente nos enfocamos en el proceso de inducción para que comprendan no solo cuáles son sus funciones sino que también comprendan cual es el corazón de

Typica, nuestra visión, misión y valores para que los reflejen en todo momento al cliente. También hacemos capacitaciones cuando se trata de incluir algo nuevo en el menú. Por ejemplo, cuando decidimos lanzar nuestras sodas artesanales, juntamos a todo el personal para que no solo pueda degustar de nuestras sodas sino que también conozcan detalles de cómo es el proceso de preparación o los ingredientes que llevan para que puedan compartir esta información con nuestros clientes, lo mismo para nuestros otros productos ya que nuestro personal debe estar a la altura al momento de responder las dudas que puedan tener los clientes acerca de Typica.

**4. ¿Cómo se realiza la capacitación que brindan para desarrollar el personal en su empresa?**

Generalmente hacemos las capacitaciones durante una media jornada los días que no vamos a tener muchos clientes cuando se trata de lanzar productos nuevos en la cafetería. En lo que respecta a las inducciones, estas pueden durar entre uno a dos días una vez que la persona ya forma parte de Typica. Tan pronto uno entra empieza a ser capacitado y a recibir responsabilidades cada vez más grandes de acuerdo a su desempeño.

**5. ¿Cuentan con algún cronograma de capacitación pre establecido para desarrollar las habilidades del personal de Typica?**

No, capacitamos al personal a lo largo del año pero no contamos con un cronograma fijo, las capacitaciones surgen de acuerdo a la necesidad de la empresa. Si vamos a ampliar la sucursal entonces planificamos una capacitación para los nuevos miembros de Typica, si ampliamos nuestra carta entonces hacemos una capacitación con el personal de cocina para que aprendan a preparar de manera adecuada los nuevos elementos del menú y una capacitación breve con el personal de atención para que conozcan de que trata este nuevo menú cosa de recomendarlo a los clientes. Donde sí tuvimos algo mucho

más organizado fue durante la pandemia cuando ya podíamos abrir nuestras puertas y todos teníamos que tener conocimiento de las normas de bioseguridad que están vigentes.

**6. De manera aproximada, ¿cada cuánto tiempo actualizan la forma que tienen de capacitar y desarrollar las habilidades de su personal?**

Nuestra forma de capacitar a nuestro personal no ha cambiado mucho con el tiempo, al menos durante los años que he estado acá. Hemos adaptado nuestra capacitación de acuerdo a los requerimientos propios de la pandemia de COVID-19, pero la manera en la que organizamos nuestras capacitaciones se ha mantenido igual.

**7. ¿Cuentan con algún manual o programa de capacitación que les sirva como una guía al momento de capacitar a su personal?**

No por el momento, la capacitación en Typica siempre ha sido empírica por así decirlo, si contamos con capacitaciones para el personal pero no tenemos una herramienta que nos sirva para establecer cuáles son los pasos específicos para capacitar al personal. Nos basamos principalmente en la experiencia que hemos adquirido con el paso del tiempo.

**8. ¿Cómo miden el resultado y efectividad de las capacitaciones que realizan en Typica?**

Dependiendo de la capacitación medimos el resultado por medio de la experiencia de los clientes. Por ejemplo, cuando lanzamos un nuevo elemento en el menú les preguntamos a los clientes que compran este nuevo platillo o bebida que les ha parecido, si les ha gustado o no y ahí podemos ver si el resultado está siendo el esperado. También nos guiamos por los reviews y comentarios que los clientes nos dejan en las redes sociales, en las aplicaciones de delivery, en Google y en páginas especializadas como

TripAdvisor. En su mayoría recibimos comentarios positivos y eso nos da a entender que nuestro personal está debidamente capacitado.

**9. Para terminar, ¿Han tenido alguna dificultad relacionada con la capacitación del personal en Typica?**

Quizás con la organización de algunas capacitaciones que hemos tenido, hubo veces en las que teníamos que capacitar y entonces llegaron bastantes clientes y tuvimos que suspender la capacitación para otro día. Afortunadamente no sucede a menudo pero si puede llegar a ser un problema. También a veces tenemos un problema con la inducción ya que por el tiempo tenemos que capacitar al personal nuevo sobre la marcha mientras atendemos a los clientes, si bien no hemos tenido quejas por parte de los clientes, nuestro proceso de inducción puede retrasarse más de lo que quisiéramos.