

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ
FACULTAD DE GESTIÓN Y ALTA DIRECCIÓN**



**EL "FAMILINESS" EN LOS PROCESOS DE RECLUTAMIENTO,
SELECCIÓN E INDUCCIÓN DE EMPRESAS DEL RUBRO
RESTAURANTES. ESTUDIO DE CASO: PURO TUMBES**

**Tesis para obtener el título profesional de Licenciado en Gestión, con mención en
Gestión Empresarial presentada por:**

DELAO CORAL, Rosa Amelia	20105259
RAMOS PAUCAR, Yessenia Estefany	20104761
ROMERO FRANCO, Iván Anibal	20101005

Asesorados por: Mgtr. María Elena del Rosario Esparza Arana

Lima, 29 de abril de 2018

La tesis

EL "FAMILINESS" EN LOS PROCESOS DE RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN E INDUCCIÓN DE EMPRESAS DEL RUBRO RESTAURANTES. ESTUDIO DE CASO: PURO TUMBES

ha sido aprobada

Presidente de Jurado
Mgtr. Irene Maria Julia Vera Arica

Asesor de la Tesis
Mgtr. María Elena del Rosario Esparza Arana

Tercer jurado
Mgtr. Ana Maria Beingolea Chavez

A nuestros padres, por el apoyo incondicional durante estos años de formación.



TABLA DE CONTENIDOS

INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO 1: PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN.....	3
1. Justificación del estudio.....	4
2. Objetivos de la Investigación.....	5
3. Viabilidad y Limitaciones.....	5
CAPÍTULO 2: MARCO TEÓRICO	7
1. Empresas familiares.....	7
2. Teoría de los Sistemas	9
3. Concepto de Familiness.....	10
4. El Familiness y la Teoría del Capital Social.....	11
4.1. Dimensión Estructural.....	12
4.2. Dimensión Cognitiva.....	12
4.3. Dimensión Relacional	13
5. Gestión de Personas en Empresas Familiares.....	15
5.1. Reclutamiento y selección.....	16
5.2. Inducción.....	20
6. Reclutamiento, Selección e Inducción en Pymes Familiares	22
7. Reclutamiento, selección e inducción en restaurantes familiares	23
8. Conclusiones del capítulo	25
CAPÍTULO 3: DISEÑO METODOLÓGICO	26
1. Diseño de la Investigación.....	26
2. Idoneidad del diseño	27
3. Operacionalización de las variables.....	27
4. Selección del caso de estudio	28
5. Consentimiento informado y confidencialidad.....	30
6. Etapas de recojo de información.....	31

6.1. Primera etapa.....	31
6.2. Segunda Etapa.....	32
7. Sistematización de la información.....	35
8. Validez y Confiabilidad.....	35
CAPÍTULO 4: PRESENTACIÓN DEL CASO DE ESTUDIO.....	36
1. Análisis del sector.....	36
2. Análisis de la empresa.....	38
2.1. Historia.....	38
2.2. Procesos culinario y de servicio al cliente.....	39
2.3. Estructura Organizacional.....	43
2.4. Perfil de los trabajadores.....	45
CAPÍTULO 5: ANÁLISIS DE RESULTADOS.....	56
1. Análisis preliminar.....	56
1.1. Familiaridad.....	56
1.2. Reclutamiento y Selección.....	57
1.3. Capacitación.....	58
1.4. Salario y Compensaciones.....	59
2. Análisis de resultados del caso de estudio: Restaurante Puro Tumbes.....	61
2.1. Familiaridad.....	61
2.2. Reclutamiento y Selección.....	85
2.3. Inducción.....	105
CAPÍTULO 6: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	116
1. Conclusiones.....	116
2. Recomendaciones.....	119
2.1. Propias del estudio.....	119
2.2. Mundo Académico.....	120
REFERENCIAS.....	121
ANEXO A: Cuadro de definiciones de empresas familiares.....	130
ANEXO B: Teoría de los tres círculos.....	132

ANEXO C: Conceptos de <i>familiness</i>	133
ANEXO D: Capital social	135
ANEXO E: Matriz de consistencia	136
ANEXO F: Consentimiento informado.....	137
ANEXO G: Protocolo de casos.....	138
ANEXO H: Hoja de vida	139
ANEXO I: Entrevista al experto	140
ANEXO J: Entrevista al dueño	142
ANEXO K: Bitácora de campo de puestos	146
ANEXO L: Bitácora de campo de proceso	147
ANEXO M: Bitácora de campo <i>familiness</i>	148
ANEXO N: Entrevista a trabajador no familiar	149
ANEXO O: Entrevista a supervisores, jefes y administradores	152
ANEXO P: Entrevista a los trabajadores familiares	155
ANEXO Q: Encuesta a trabajadores	158
ANEXO R: Descripción de puestos de trabajo	165
ANEXO S: Citas subcategoría vínculos de red.....	175
ANEXO T: Citas subcategoría organización apropiable	177
ANEXO U: Citas subcategoría Visión compartida.....	178
ANEXO V: Citas subcategoría Lenguaje compartido	179
ANEXO W: Citas subcategoría Confianza	182
ANEXO X: Citas subcategoría Normas.....	184
ANEXO Y: Citas subcategoría Obligaciones	186
ANEXO Z: Citas subcategoría identificación.....	187
ANEXO AA: Citas subcategoría planificación de necesidades	190
ANEXO AB: Citas subcategoría análisis del puesto.....	192
ANEXO AC: Citas subcategoría captación de candidatos.....	195
ANEXO AD: Citas subcategoría evaluación de candidatos	198
ANEXO AE: Citas subcategoría elección de personal	201
ANEXO AF: Citas subcategoría inducción general.....	203
ANEXO AG: Citas subcategoría inducción específica.....	205

LISTA DE TABLAS

Tabla 1: Variables operacionalizadas.....	28
Tabla 2: Casos de estudio preliminares.....	29
Tabla 3: Observación de campo.....	32
Tabla 4: Herramientas de recojo de información.....	34
Tabla 5: Edad de los trabajadores del sector restaurantes.....	37
Tabla 6: Distribución de trabajadores por Área y Vínculo.....	46
Tabla 7: Familiaridad.....	57
Tabla 8: Reclutamiento y Selección.....	58
Tabla 9: Capacitación.....	59
Tabla 10: Salario y compensaciones.....	60
Tabla 11: Citas principales: subcategoría vínculos de red.....	62
Tabla 12: Citas principales: subcategoría organización apropiable.....	64
Tabla 13: Citas principales: subcategoría visión compartida.....	66
Tabla 14: Citas principales: subcategoría valores.....	69
Tabla 15: Citas principales: subcategoría costumbres.....	70
Tabla 16: Citas principales: subcategoría comunicación.....	73
Tabla 17: Citas principales de la subcategoría confianza.....	77
Tabla 18: Citas principales de la subcategoría normas.....	79
Tabla 19: Citas principales: subcategoría obligaciones.....	81
Tabla 20: Citas principales: subcategoría identificación.....	82
Tabla 21: Antigüedad vs vínculo familiar.....	87
Tabla 22: Citas principales: categoría planificación de necesidades.....	88
Tabla 23: Citas principales: categoría análisis del puesto.....	92
Tabla 24: Citas principales de la subcategoría captación de candidatos.....	96
Tabla 25: Citas principales de la subcategoría evaluación de candidatos.....	99
Tabla 26: Citas principales: categoría elección de personal.....	102
Tabla 27: Proceso de Inducción por Área y Etapa.....	106
Tabla 28: Citas principales: categoría inducción general.....	109
Tabla 29: Citas principales de la subcategoría inducción específica.....	112
Tabla 30: Factores a favor y en contra del <i>familiness</i>	118

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Proceso de investigación.....	30
Figura 2: Proceso simplificado culinario	40
Figura 3: Proceso simplificado de servicio al cliente.....	43
Figura 4: Organigrama	44
Figura 5: Modelo de los tres círculos de Puro Tumbes.....	45
Figura 6: Distribución del personal según sexo, rango de edad y grado de instrucción	46
Figura 7: Rango de antigüedad.....	47
Figura 8: Perfil de administración.....	48
Figura 9: Perfil de trabajadores de cocina.....	49
Figura 10: Perfil de trabajadores de salón.....	50
Figura 11: Perfil de hombres.....	51
Figura 12: Perfil de mujeres.....	52
Figura 13: Perfil de trabajadores de 0 a 1 año de antigüedad.....	53
Figura 14: Perfil de trabajadores entre 1 a 5 años de antigüedad.....	54
Figura 15: Perfil de trabajadores de más de 5 años de antigüedad.....	55
Figura 16: Preguntas 1 y 2 del cuestionario	63
Figura 17: Pregunta 3 del cuestionario.....	65
Figura 18: Pregunta 4 del cuestionario.....	67
Figura 19: Pregunta 5 del cuestionario.....	70
Figura 20: Pregunta 6 del cuestionario.....	71
Figura 21: Preguntas 7 y 8 del cuestionario	75
Figura 22: Pregunta 10 del cuestionario.....	78
Figura 23: Preguntas 13 y 15 del cuestionario	80
Figura 24: Preguntas 16 y 17 del cuestionario	84
Figura 25: Preguntas 18 y 19 del cuestionario	84
Figura 26: Antigüedad de trabajadores	86
Figura 27: Reclutamiento y selección de Puro Tumbes	88
Figura 28: Pregunta 21 del cuestionario.....	90
Figura 29: Pregunta 22 del cuestionario.....	94
Figura 30: Pregunta 23 del cuestionario.....	94
Figura 31: Pregunta 25 del cuestionario.....	97
Figura 32: Preguntas 26, 27 y 34 del cuestionario	100
Figura 33: Pregunta 35 del cuestionario.....	103
Figura 34: Pregunta 36 del cuestionario.....	104

Figura 35: Pregunta 36 del cuestionario.....	104
Figura 36: Pregunta 38 del cuestionario.....	105
Figura 37: Proceso de Inducción.....	106
Figura 38: Inducción del área salón	108
Figura 39: Inducción del área cocina	108
Figura 40: Preguntas 40, 41 y 42 del cuestionario	110
Figura 41: Preguntas 43, 46, 47 y 48 del cuestionario	114



RESUMEN EJECUTIVO

La presente tesis profesional tiene como finalidad explorar si el *familiness* aplicado a los procesos de reclutamiento, selección e inducción puede constituir una ventaja o una desventaja para el restaurante Puro Tumbes.

Actualmente las empresas familiares son objeto de interés creciente de los investigadores. Su evidente preeminencia numérica a nivel global lo justifica; sin embargo, los estudios sobre este tema aún son insuficientes. Los estudios pioneros evidencian que se trata de un fenómeno que requiere modelos descriptivos y nociones propias para ser comprendido. Las empresas familiares desempeñan un papel fundamental en la economía y la sociedad, y por tanto, el análisis de la gestión del personal en estas empresas resulta de gran relevancia, así como la forma en que la presencia de la familia afecta a los procesos de recursos humanos. La presente investigación explora cómo influye el *familiness* en el reclutamiento, la selección y la inducción de estas empresas, particularmente si este *familiness* es distintivo o constrictivo para los procesos estudiados.

El tema ha sido abordado por medio de un enfoque cualitativo que permite una exploración del objeto de estudio. El trabajo se circunscribe a una zona de Lima, específicamente el distrito de La Victoria, siendo el caso de estudio un restaurante de comida marina. Las unidades de análisis son los trabajadores familiares y los no familiares, obteniéndose información a través de entrevistas semi estructuradas, encuestas y observaciones a las unidades de análisis. Posteriormente, la información recopilada ha sido analizada y sistematizada, haciendo uso de herramientas como el Atlas Ti y una matriz de doble entrada para la comparación entre distintas fuentes primarias.

INTRODUCCIÓN

Las empresas familiares han sido consideradas, en el Perú y en el mundo, las organizaciones más importantes ya que sobre ellas reposan las economías de diferentes países. Por ello, no resulta sorprendente el amplio campo de investigación que se ha abierto en torno a lo que la hacen diferir de otro tipo de organizaciones que no son definidas como familiares. Dentro de una empresa familiar se enlazan 3 círculos: empresa, familia y propiedad, si bien los campos son interdependientes, cada uno a su vez presenta sus propias características. El círculo empresa hace referencia a los trabajadores de la organización; el círculo familia, a los familiares que pueden ser parte de la organización o no; y el círculo propiedad, a los dueños. Un miembro puede pertenecer a una de estas esferas, a dos o inclusive a las tres; estas relaciones intra e inter esferas generan una serie de capacidades únicas presentes en toda la empresa, que en conjunto se denominan *familiness* y que la proveen de ventaja competitiva (Songini & Gnan, 2015; González, 2016; Pizarro & Lanfranco, 2015; Lockward, 2013; Aira, 2016; Arenas & Rico, 2014).

Los recursos humanos han resultado de gran interés en el campo de la investigación desde que las personas son consideradas como principales fuentes de ventaja competitiva para las organizaciones. Los procesos en el área de recursos humanos identificados por diversos autores son: reclutamiento y selección, inducción, formación y desarrollo y compensación, los cuales se encuentran presentes en todas las empresas, inclusive, con desconocimiento de los propios dueños. En ese sentido, investigar cómo se gestionan los recursos humanos dentro de una empresa familiar, especialmente los procesos de reclutamiento, selección e inducción, resulta de gran relevancia, ya que del éxito de la empresa (Tovalino, 2011; Núñez-Cacho, 2010, Núñez-Cacho, Grande & Pedrosa, 2012; Carrasco, Sánchez & Meroño, 2014).

La presente investigación ha sido dividida en 6 capítulos. En primer lugar, planteamiento de la investigación, donde se presenta el propósito que guía este trabajo y la pregunta que busca responder, así como la viabilidad y limitaciones propias del estudio.

En segundo lugar, se muestra el marco teórico cuyo objetivo es acercar al lector a los conceptos básicos que permitirán comprender el trabajo de investigación: *familiness*, reclutamiento, selección e inducción. Además, se incluye la descripción de estos procesos circunscrita al sector de pequeños y medianos restaurantes.

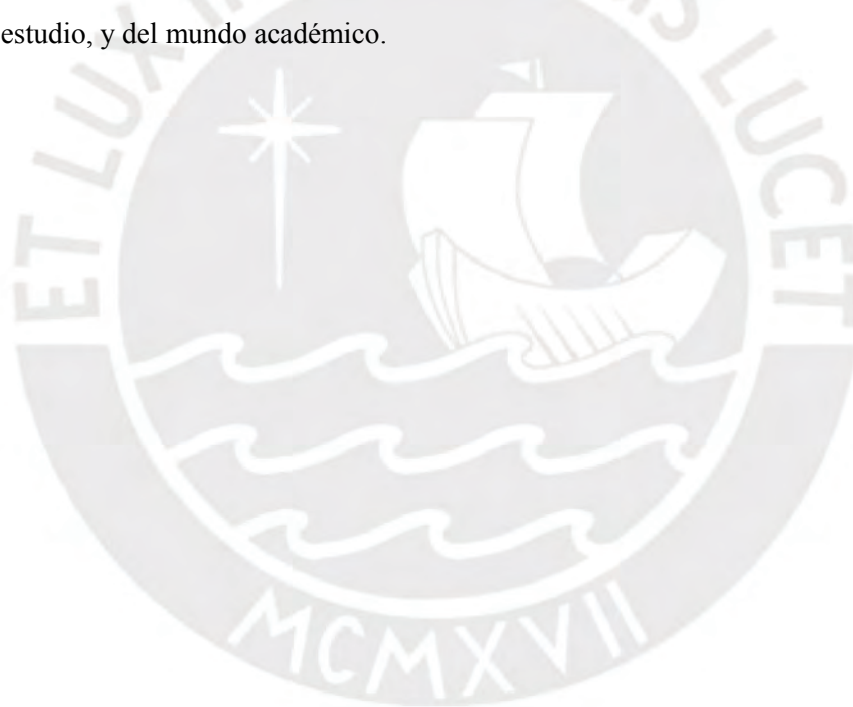
En tercer lugar, se presenta la metodología empleada, el diseño de investigación y el método y herramientas utilizados para la recopilación de la información. Se optó por una investigación cualitativa con propósito exploratorio y lógica inductiva. Asimismo, se empleó el

estudio de un solo caso a profundidad y las herramientas utilizadas fueron la entrevista semi estructurada, las encuestas y la observación.

En cuarto lugar, se presenta el caso de estudio, para lo cual primero realizó un análisis del sector de restaurantes en Lima Metropolitana y; posteriormente, se analizó la empresa: su historia, procesos, estructura y el perfil de sus trabajadores.

En quinto lugar, se realiza el análisis e interpretación de resultados, donde inicialmente se presenta un análisis preliminar de cuatro restaurantes que cumplen con los criterios pre establecidos del presente estudio. Posteriormente, se presenta el análisis de la información obtenida del caso seleccionado, el restaurante Puro Tumbes, que fue estudiado a profundidad. Las herramientas de estudio fueron entrevistas semiestructuradas, para lo cual se empleó el Atlas Ti; encuestas, que se procesaron mediante el uso de una matriz en Excel; y, observaciones.

Finalmente, se presentan las principales conclusiones obtenidas y las recomendaciones propias del estudio, y del mundo académico.



CAPÍTULO 1: PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN

La presente investigación nace de la importancia de las empresas familiares en el sector de restaurantes y la escasez de estudios sobre la gestión de personas en las pymes.

La influencia de la familia afecta las relaciones laborales y esto, a su vez, genera un particular entorno para la administración del personal. La literatura presenta diversas opiniones sobre el *familiness* en los procesos de gestión de personas, particularmente el reclutamiento y selección (Nuñez-Cacho, Grande & Pedrosa, 2012). Algunos autores, como Chrisman, Chua y Steier (2005) coinciden en que la presencia de la familia puede significar una ventaja competitiva para la empresa; no obstante, existen otros autores, tales como Zellweger, Eddleston y Kellermanns (2010) que sostienen que esta supuesta ventaja depende de la calidad de la participación de la familia, y que los resultados pueden no ser favorecedores sino perjudiciales para la empresa. De igual manera, esta influencia estará sujeta al tipo de negocio y a las características de la familia empresaria: al ser cada familia única, la dinámica de la empresa familiar también lo es.

La influencia de la familia en el proceso de reclutamiento y selección tiene consecuencias que recaen en el posterior proceso de inducción. Este último tiene como objetivo familiarizar al nuevo trabajador con la cultura, la historia, los objetivos, las normas y las obligaciones de la empresa. Por ello, en una empresa familiar, se pueden dar dos efectos contrarios.

Por un lado, el tiempo dedicado al proceso de inducción podría verse disminuido, pues al conseguir trabajadores por recomendación y dentro de la familia, la adaptación se daría de manera rápida. Además, la información previa que el potencial empleado recibe del puesto a desempeñar contribuye a crear expectativas realistas sobre el trabajo y a aumentar su permanencia en la organización una vez que ha sido seleccionado. Diversos autores mencionan que en la empresa familiar se prefiere contratar personas cercanas a la familia por considerarlas de mayor confianza y asumir que estas pueden afrontar la labor con compromiso y proteger la empresa, rechazando los procesos de reclutamiento y selección masivos, como avisos en periódicos y bolsas de trabajo (Cetin, Gayipov & Akgemci, 2016; Núñez-Cacho, 2010).

Por el otro lado, en empresas familiares la confusión entre los niveles de propiedad y gestión, puede llevar a que en las decisiones sobre el personal predominen los vínculos de carácter emocional, dejando de lado las competencias profesionales y laborales, lo cual podría implicar costos mayores en la adaptación del personal al puesto de trabajo al no contar con los conocimientos para desempeñar su función (Jiménez, Sánchez & Rueda, 2015).

A partir de lo descrito, se puede señalar la importancia y necesidad de profundizar en la influencia del *familiness* en los procesos de reclutamiento y selección, así como, en sus consecuencias en los procesos de inducción. Esta problemática será analizada a través del estudio de caso de Puro Tumbes, una pequeña empresa perteneciente al sector de restaurantes.

1. Justificación del estudio

El presente estudio pretende articular el concepto de *familiness* con la gestión de personas, particularmente en los procesos de reclutamiento, selección e inducción. La investigación propuesta resulta relevante por los siguientes motivos:

En primer lugar, se destaca la importancia de las empresas familiares en la generación de ingresos, empleo y riqueza en el Perú (Bontis & Treviño-Rodríguez, 2010; Wong, Monsalve & Parodi, 2012). Según Pizarro y Lanfranco (2015), estas empresas generan entre el 75% y 80% del empleo y contribuyen con alrededor del 60% del Producto Bruto Interno. Asimismo, el negocio de restaurantes es una de las principales alternativas de emprendimiento para muchas familias, encontrándose alrededor de 40 mil establecimientos solo en Lima (Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI], 2013).

En segundo lugar, a pesar de la consciencia creciente sobre la trascendencia de la gestión de personas en el desempeño de las empresas familiares, el conocimiento aún es limitado, particularmente en lo que se refiere a los procesos de inducción. Aunque existen numerosos estudios sobre el *familiness* en los procesos de reclutamiento y selección, estos se han realizado principalmente en medianas o grandes empresas, con programas formales de capacitación e incentivos que permiten compensar las carencias o desarrollar las competencias identificadas en procesos de reclutamiento y selección de personal. (Carrasco & Sánchez, 2014; Benito-Hernández, López-Cózar-Navarro & Priede-Bergamini, 2015; Pittino, Visintin, Lenger & Sternad, 2016). El vacío en la literatura es particularmente relevante en el caso de las PYMES donde los programas de capacitación no son frecuentes, de manera que la adaptación al trabajo recae fuertemente en la inducción.

Si bien de un caso de estudio no se pueden extraer conclusiones generalizables, este análisis aporta a la conceptualización del problema porque explora a profundidad los procesos de reclutamiento, selección e inducción de una pequeña empresa familiar, desde los propios actores, descubriendo cómo se ven afectados por el *familiness*. La empresa Puro Tumbes ha sido seleccionada por las características propias que la describen como una empresa típica del sector restaurantes: se trata de una organización de carácter familiar, clasificada como PYME, pero con más de 40 trabajadores, lo que permite identificar la existencia de procesos básicos de

gestión de recursos humanos (reclutamiento, selección e inducción) pero sin una política de capacitación formal para su personal.

2. Objetivos de la Investigación

Con base en el problema presentado, se plantea como pregunta general de investigación, la siguiente: ¿Cómo el *familiness* afecta a los procesos de reclutamiento, selección e inducción del restaurante familiar Puro Tumbes?

A partir de la pregunta general, se plantean las siguientes preguntas específicas:

- ¿Cuáles son los elementos centrales del *familiness* en el restaurante Puro Tumbes?
- ¿Cómo influye el *familiness* en los procesos de reclutamiento y selección del restaurante Puro Tumbes?
- ¿Qué ventajas y desventajas introduce el *familiness* en el proceso de inducción del restaurante Puro Tumbes?

A partir de las preguntas de investigación, se plantea como objetivo general del estudio explorar si el *familiness* aplicado a los procesos de reclutamiento, selección e inducción puede constituir una ventaja o una desventaja para el restaurante Puro Tumbes.

Para ello se consideran los siguientes objetivos específicos:

- Determinar los factores del *familiness* presentes en la organización, en sus dimensiones estructural, cognitiva y relacional.
- Caracterizar los procesos de reclutamiento y selección de la empresa Puro Tumbes y analizar la influencia del *familiness*.
- Determinar las ventajas y/o desventajas del proceso de inducción en la empresa Puro Tumbes derivadas del *familiness*.

Considerando las preguntas y objetivos de estudio, se plantea la siguiente proposición preliminar:

El *familiness* del restaurante Puro Tumbes influye los procesos de reclutamiento y selección de la empresa, facilitando la inducción y adaptación de sus empleados a los puestos de trabajo.

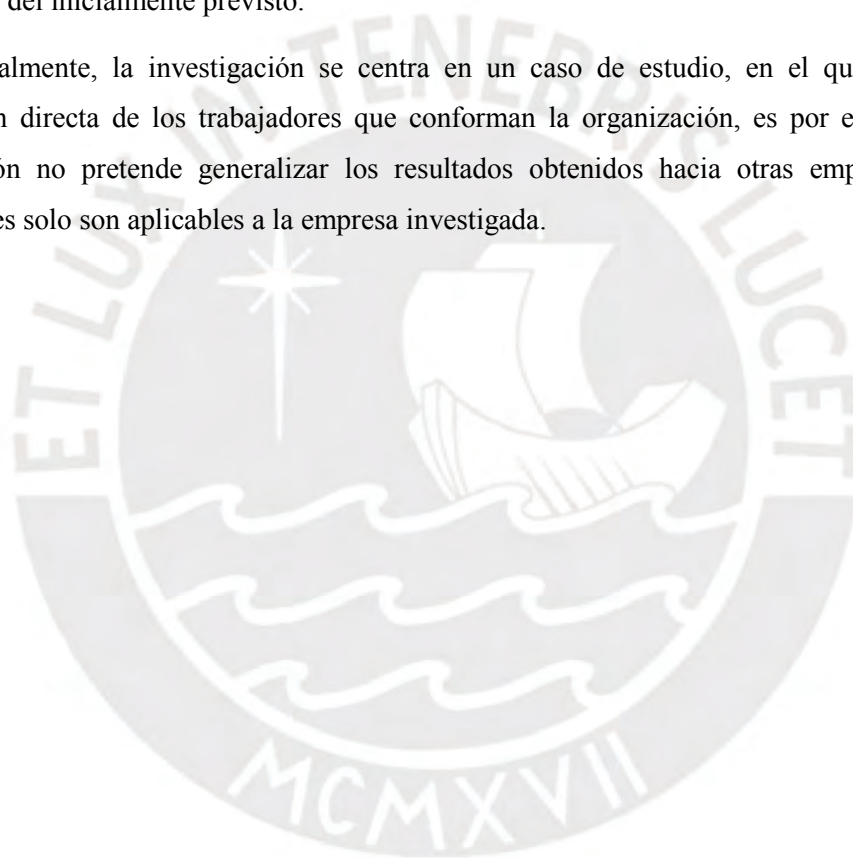
3. Viabilidad y Limitaciones

Esta investigación ha sido posible debido a la facilidad de acceso a los recursos necesarios para el análisis del caso de estudio, tanto en tiempo y recursos financieros como en la colaboración de la empresa para brindar facilidades de información y acceso para realizar las

actividades propias de la investigación, como las entrevistas semiestructuradas a personal clave, la observación de los procesos de producción y gestión de personas y la aplicación de encuestas a todos los miembros de la organización.

No obstante, a lo largo de la investigación han existido ciertas limitaciones. Una de ellas fue el horario para la realización de las entrevistas, que se tuvo que adaptar a la disponibilidad de tiempo, tanto de los integrantes de la organización como del experto. Por otro lado, una característica propia de la empresa familiar, es que su personal suele ser conservador al momento de brindar información interna (Wong, 2010), sobre todo al existir una estrecha relación con la familia propietaria, motivo por el cual el trabajo de campo tuvo que prolongarse más tiempo del inicialmente previsto.

Finalmente, la investigación se centra en un caso de estudio, en el que se recoge información directa de los trabajadores que conforman la organización, es por ello que esta investigación no pretende generalizar los resultados obtenidos hacia otras empresas y las conclusiones solo son aplicables a la empresa investigada.



CAPÍTULO 2: MARCO TEÓRICO

La revisión bibliográfica que fundamenta la siguiente investigación requiere una aproximación a ciertos conceptos básicos para su comprensión. En primer lugar, se expondrá la naturaleza de las empresas familiares, característica que provee de una complejidad única a este tipo de organizaciones, para luego desarrollar el concepto del *familiness* y las teorías que giran en torno a él. Posteriormente, se explicará el proceso de gestión de personas, enfatizando en los procesos de reclutamiento, selección e inducción en el sector restaurantes.

1. Empresas familiares

En el mundo, entre el 60% y 80% de empresas están controladas por familias y, en Latinoamérica, las empresas familiares constituyen el mayor porcentaje de la propiedad privada de casi todos los sectores industriales. Su importancia no solo radica en su gran número, sino también en su participación en la economía mundial como generadoras de riqueza, al proveer el 50% del empleo privado y entre el 40% y 60% del PBI global (Lin & Chang, 2011; Songini & Gnan, 2015; González, 2016; Pizarro & Lanfranco, 2015; Lockward, 2013). Estas empresas pueden encontrarse en diversos sectores económicos y ser de diversas magnitudes. Así, se tienen los casos de Wal-Mart Store, Samsung, L'Oreal, Cencosud y AJE Group, grandes empresas familiares reconocidas mundialmente; no obstante, la mayoría de ellas son micro, pequeñas y medianas empresas. (Aira, 2016; Gnan, Montemerlo & Huse, 2015; Muñoz-Salgado, Nava-Rogel, & Rangel., 2013; Serrano, 2015).

En 2009, el Grupo Europeo de Empresas Familiares propuso las siguientes condiciones para considerar a una empresa como familiar. En primer lugar, parte de la propiedad accionaria con derecho a voto debe estar en manos de la familia, esta puede ser por vía directa o indirecta. En segundo lugar, es necesaria la presencia de, al menos, un representante de la familia en el gobierno y administración de la empresa. Por último, para las empresas que cotizan en la bolsa, la familia debe poseer al menos el 25% del derecho a voto del capital social. Sin embargo, no todos los investigadores están de acuerdo con esta definición, incorporando otros atributos vinculados a la legitimidad y a la vocación de continuidad (Aira, 2016; Arenas & Rico, 2013; Claver, Molina & Zaragoza, 2015; Cucurull, 2015; López-Cózar, 2014; Muñoz-Salgado et al., 2013; Tapies, 2011).

En cuanto a la legitimidad, algunos autores consideran la necesidad de definir a este tipo de organizaciones como la suma de empresa y familia y agregan que tanto la lógica familiar como empresarial son importantes para construir un concepto sobre las formas de entender la cultura que define apropiadamente los comportamientos que otorgan sentido a la legitimidad

institucional de la empresa familiar (Folle y Delucchi, 2014; Jaskiewicz, Heinrichs, Rau y Reay, 2016; Pizarro & Lanfranco, 2015). Mientras el sistema familiar reconoce raíces básicamente emocionales y guía el comportamiento de la organización sobre la base de las normas, los valores y los objetivos familiares, el sistema empresarial se basa en el cumplimiento de las tareas encomendadas y guía el comportamiento de la organización basándose en las normas, valores y objetivos del mercado. Estos dos sistemas se entrelazan durante la formación y existencia de la empresa familiar, y se produce como resultado una combinación de objetivos familiares y empresariales, los cuales no necesariamente se encuentren alineados entre sí (Jaskiewicz et al., 2016; Hinostroza, 2011; Serrano, 2015).

Por otro lado, las empresas familiares buscan vocación de continuidad en sus miembros, ya sea por el deseo de que la empresa pase a manos de futuras generaciones del fundador o por el involucramiento de más de una generación en la empresa en un momento determinado. En cualquier caso, los deben unir lazos sanguíneos o matrimoniales que aseguren la propiedad de la empresa en manos de la familia, para que finalmente sean los herederos quienes dirijan la empresa y se beneficien de ella cuando el fundador ya no esté presente (Aira, 2016; Arenas & Rico, 2013; Bork, 2013; Casillas, Díaz, Rus & Vásquez 2014; Claver et al., 2015; López-Cózar, 2014; Serrano, 2015).

Tomando en cuenta estas perspectivas, para la presente investigación se considera empresas familiares a aquellas que presentan las siguientes características: (a) control del 20% o más de la propiedad por, al menos, dos miembros de la familia y la intención de mantener el control; (b) influencia estratégica de la familia en la administración de la organización; (c) el gerente general percibe a la organización como familiar; (d) intención de mantener la propiedad empresarial en manos de la familia; y que (e) al menos un miembro de la familia es parte de la gerencia de la empresa. (Salomón, 2010; Romero & Soto, 2013) (ver Anexo A).

Las empresas familiares comparten una serie de situaciones ocasionadas por la interacción de sistemas que surgen por la presencia familiar dentro de la organización, tomando dos aspectos como relevantes: la transferencia generacional de la propiedad, y la gestión en manos de la familia. La interacción de los sistemas empresa y propiedad y cómo se ven influenciados en mayor o menor medida por la presencia de la familia son explicados por la teoría de los sistemas.

2. Teoría de los Sistemas

El modelo de los tres círculos o teoría de los sistemas fue propuesto por Tagiuri y Davis en 1982 con la finalidad de explicar la complejidad de las empresas familiares. Estos autores proponen la división de la organización en empresa, familia y propiedad; conceptos que no son ajenos unos a otros, sino que se encuentran en constante interacción. Esta interacción genera que la gestión de cada empresa familiar sea única, lo que facilita en algunos casos y dificulta en otros su desarrollo. Esta dinámica sucede debido a que subsistemas como propiedad y empresa se ven influenciados por el subsistema familia y su carácter emocional (Aira, 2016; Arenas & Rico, 2013; Pizarro & Lanfranco, 2015; Ogliastrì, 2011; Serrano, 2015) (ver Anexo B).

La esfera familiar constituye uno de los subsistemas más delicados para la supervivencia de la organización. Se encuentra conformada por todos los miembros de la familia, sin importar el lugar que ocupen dentro de la entidad; es decir, familiares que laboran dentro de la empresa, propietarios legales e incluso aquellos que solamente pertenecen a la familia y no tienen ninguna relación con la organización. En este círculo se hallan inmersos los valores, actitudes y pautas de comunicación propios de cada familia, que tienen como fin último el logro del bienestar familiar y de cada uno de sus miembros (Arenas & Rico, 2013; Bringa & Hernani, 2013; Serrano, 2015).

La esfera de la propiedad está conformada por aquellas personas o entidades que cuentan con acciones de la empresa, pueden ser parte de la familia, trabajadores de la empresa o terceros que no pertenecen a la familia ni desempeñan labores directas en la organización. En este círculo se busca encontrar un equilibrio entre accionistas mayoritarios y minoritarios que facilite la toma de decisiones. Su objetivo, es el aumento del valor de la inversión o, al menos, que esta se mantenga (Aira, 2016; Arenas & Rico, 2013; Serrano, 2015).

La esfera de la empresa constituye la base para la obtención de cualquier tipo de ventaja competitiva en la organización. Se encuentra conformada por los recursos humanos, los que pueden o no formar parte de la familia, así como, ser o no accionistas. En este círculo se persigue la eficacia empresarial, la mejora del clima organizacional y el desarrollo de la empresa. Se tiene como fin la mejora de puestos de trabajo y de condiciones laborales. Asimismo, existe cierta preocupación por el nivel de profesionalización, formalización, descentralización, gestión de la gerencia y responsabilidad de los familiares y del equipo directivo. Por ello, se busca la incorporación de trabajadores en función a las cualidades y aportes que le brinden a la organización antes que su influencia familiar (Aira, 2016; Arenas & Rico, 2013; Serrano, 2015).

Los trabajadores de la empresa familiar, al encontrarse en algunos casos en más de una esfera, presentan diferentes ideologías, motivaciones y metas que influyen en la administración de los recursos humanos. Estos trabajadores se pueden dividir en cuatro grupos: trabajador que no es miembro de la familia ni propietario, busca obtener estabilidad y condiciones óptimas de trabajo; trabajador que es propietario y no es miembro de la familia, busca profesionalizar la empresa para aumentar su rendimiento; trabajador que es miembro de la familia y no es propietario, busca obtener mejores puestos en la empresa y reconocimiento por ser miembro de la familia; y, por último, trabajador que es miembro de la familia y propietario, busca mantener el nexo familia empresa, proyectar el largo plazo en la empresa y conservarla para las futuras generaciones (Aira, 2016; Claver et al., 2015; Lockward, 2013).

En conclusión, el modelo de los tres círculos evidencia la presencia de la familia, la empresa y la propiedad en toda organización de carácter familiar; así como, la permanente interacción que existe entre estas tres dimensiones. Esta interacción no solo afecta el desarrollo de la organización, sino también el de los integrantes en el negocio, los cuales definirán de forma distinta sus problemas y prioridades, creando la necesidad de una alineación de objetivos (Pizarro & Lanfranco, 2015; Martínez, 2011; Poza, 2011). La influencia de la familia en esta interacción genera un conjunto de recursos únicos que son explicados por su *familiness* (Claver et al., 2015).

3. Concepto de Familiness

La convergencia de los subsistemas empresa, familia y propiedad genera características difíciles de imitar en cada empresa familiar, su interacción puede adoptar una variedad de formas y puede ser distinta en cuanto a intensidad y calidad en cada organización. Estas características conforman el concepto de *familiness*, que corresponde a la manera en que los tres subsistemas se ven influenciados simultáneamente (Claver et al., 2015; Matz & Duane, 2013; Frank, Lueger, Nosé & Suchy, 2010; Habbershon, Williams & MacMillan; 2003).

El concepto de *familiness* surgió como respuesta a la necesidad de explicar la composición, interrelaciones y atributos de la empresa familiar. Fue explicado por primera vez por Habbershon y Williams en 1999 y se define como los recursos y capacidades únicas, resultantes de la participación de la familia en el negocio. Existen diferencias en el *familiness* de cada empresa, ya que cada familia es única y, por ende, la dinámica de la empresa familiar también lo es. Esta dinámica familiar está delimitada no solo por aspectos derivados de la participación de la familia en la empresa, sino también, por la calidad de esa participación (Baños, Ramírez y Rodríguez, 2015; Barros, Hernangómez & Martín, 2016; Matzler, Veider, Hautz & Stadler, 2015) (ver Anexo C).

Los recursos que integran el *familiness* no deben entenderse como aquellos que caracterizan a las organizaciones familiares, sino como los que realmente diferencian a este tipo de empresas. De esta manera, no se hace referencia a un activo tangible que otra organización de cualquier tipo pueda adquirir, sino más bien a aquellos activos intangibles que solo se encontrarían en una empresa de carácter familiar. Muchos trabajos han investigado cuáles serían estos recursos, mencionando, entre otros, el elevado conocimiento del negocio, la implicancia de los miembros familiares en la empresa, el sacrificio familiar, la motivación, la reputación y los valores. No obstante, el tema no radica en la identificación de los recursos sino en la mezcla de causas y consecuencias para determinar aquellas capacidades únicas que verdaderamente constituyen las características diferenciadoras de las empresas familiares.

La participación de la familia se relaciona con la presencia de miembros de la familia en la propiedad como accionistas, en el gobierno como miembros del consejo directivo y en la gestión como administradores (Songini & Gnan, 2015). La evidencia en cuanto a los beneficios potenciales y los inconvenientes de la participación de la familia es mixta. De esta manera, la familiaridad puede ser clasificada en dos categorías: familiaridad distintiva, referida al componente de la familiaridad en la empresa que la provee de una ventaja potencial que otras empresas no pueden igualar, y familiaridad constrictiva, concepto dado cuando estos recursos generan una desventaja para el negocio (Baños et al., 2015; Nóbrega & Hoffmann, 2014; Reisinger & Lehner, 2015; Zellweger et al., 2010; Habbershon et al., 2003).

4. El Familiness y la Teoría del Capital Social

La teoría del capital social, enfocada inicialmente en el campo de la sociología, ha sido propuesta en el campo de la empresa por autores como Ensley y Pearson (2005); Lester y Canella (2006); Arregle, Hitt, Sirmon y Very (2007); Pearson, Carr y Shaw (2008); y Sharma (2008) para entender el constructo “*familiness*” y su influencia en las empresas familiares. El capital social de las empresas familiares está relacionado con sus normas, valores, cooperación, visión, propósito y confianza, sin embargo, definirlo es socialmente complejo. Es considerado como un recurso profundamente arraigado a la familia, tácito en la naturaleza y de difícil imitación para los competidores (Dess y Shaw, 2001) (ver Anexo D).

Las empresas familiares son las únicas organizaciones en las que a pesar de que coexisten dos formas de capital social: la familia y la firma, trabajan como una sola entidad. Una característica de las empresas no familiares recién creadas es que su nivel de capital social organizacional es bajo, ya que sus relaciones internas apenas se han empezado a formar. Sin embargo, aunque el capital social organizacional de una empresa familiar de nueva creación también puede ser bajo en sus inicios, la empresa cuenta con un capital social familiar que ha

sido construido en la familia a través del tiempo y que es utilizado como sustituto del capital social organizacional mientras éste se forma (Arregle et al., 2007).

Según Nahapiet y Ghoshal (2000), el capital social se divide en tres dimensiones: estructural, cognitiva y relacional, las cuales representan los elementos específicos del *familiness*. Los recursos estratégicos de una empresa familiar se desarrollan a través de estas dimensiones y las capacidades estratégicas de la empresa son el resultado de las mismas.

4.1. Dimensión Estructural

Según Person et al. (2008), la dimensión estructural se define como la interacción social que se da entre un conjunto de individuos. Esta interacción está influenciada por la conectividad de los vínculos sociales que comparten los individuos y por la capacidad que tienen para utilizar sus redes sociales. La dimensión estructural se divide en dos variables: vínculos de red y organización apropiable.

Los vínculos o redes que se forman entre miembros de una familia, entre parientes o amigos difieren de los que se crean entre vecinos y compañeros de trabajo. La interacción de los miembros en la esfera familiar genera vínculos de gran intensidad que se trasladan a la empresa, lo que no ocurre con los colaboradores no familiares. Es por ello que las empresas familiares pueden poseer, respecto a las empresas no familiares, una ventaja en la obtención de capital social estructural producido por los vínculos de red de la familia empresaria (Pearson et al., 2008).

La organización apropiable hace referencia a cómo los vínculos entre un grupo fácilmente podrían transferirse a otro. En el caso de la empresa familiar, la empresa es en sí misma una red, al igual que la familia. Las familias poseen abundantes vínculos internos resultados de los patrones de involucramiento de las interacciones familiares; es así que los lazos de la familia permiten trascender los propios de la organización generando vínculos más profundos y extensos y garantizando su transferibilidad entre generaciones (Pearson, Car y Shaw, 2008; Pena-López y Sánchez; 2011).

4.2. Dimensión Cognitiva

La dimensión cognitiva del capital social incluye “recursos que proporcionan representaciones compartidas, interpretaciones y sistemas de significado entre las partes” (Nahapiet y Ghoshal, 2000, p. 244). Esta dimensión comprende la visión y el propósito del grupo, así como el lenguaje único, las historias y la cultura de un grupo que se conoce y comprende y que está profundamente arraigado entre sus miembros. La visión y los propósitos compartidos en la familia se unen en la empresa para crear el entendimiento grupal necesario

para que la familia colabore y participe en el logro de objetivos familiares. Como tal, la dimensión cognitiva del capital social es única en las empresas familiares, ya que suele estar profundamente arraigada en la historia de la familia (Pearson et al., 2008). La dimensión cognitiva se divide en dos variables: visión compartida y lenguaje compartido.

La visión compartida funciona como un mecanismo de enlace que permite la comunicación compartida y la integración de ideas entre los individuos (Nahapiet & Ghoshal, 2000). La visión de la empresa familiar ". . . dota a la empresa familiar de significado; transmite una explicación profunda de por qué continuar con el negocio es importante para la familia" (Lansberg, 1999, p. 76).

El lenguaje compartido comprende un único lenguaje, historias, costumbres y la cultura de un colectivo que son conocidas y comprendidas por sus miembros, quienes, incluso, las han interiorizado profundamente, de tal manera que facilitan la comunicación y otorgan un sentido especial dentro de las partes que integran una familia y una empresa (Lansberg, 1999; Pena-López y Sánchez; 2011).

4.3. Dimensión Relacional

La dimensión relacional genera recursos creados a través de las relaciones personales que sirven para crear relaciones únicas y duraderas entre los familiares, las cuales influyen en el comportamiento propiciando cooperación, comunicación y compromiso a un propósito en común (Pearson et al., 2008). La dimensión relacional se divide en cuatro variables; confianza, normas, obligaciones e identificación.

La confianza que existe en la empresa tiene implicaciones en los vínculos entre los procesos organizacionales y las capacidades. La confianza ha sido caracterizada a lo largo de dos subdimensiones: la confianza frágil y resiliente (Leana & Van Buren, 1999). La confianza frágil se da a cambio de la posibilidad de recompensas inmediatas. Depende más de las reglas formales de asignación y no proporciona un vínculo sólido con las capacidades organizativas y la acción colectiva. Por otro lado, la confianza resiliente se basa en la frecuente interacción social con las partes y es donde está involucrada la integridad moral de las partes (Leana & Van Buren, 1999). Proporciona un vínculo más poderoso con los procesos y capacidades de la organización y, de acuerdo con Dess y Shaw (2001, p. 451), "crea expectativas que unen a los individuos con los grupos". Las empresas familiares son un terreno fértil para la confianza resiliente; a medida que las relaciones familiares crecen y maduran con el tiempo, la interacción recurrente y la interdependencia entre los miembros crean una confianza resiliente (Arregle et al., 2007).

Las normas representan un acuerdo sobre las acciones en el sistema social (Nahapiet y Ghoshal, 2000). Las normas de cooperación, apertura y trabajo en equipo fortalecen las acciones colectivas de la empresa al ayudar a establecer otras normas, como la reciprocidad (Dess y Shaw, 2001). La norma de la reciprocidad ayuda a cambiar a las personas de un enfoque de búsqueda de uno mismo a un enfoque de acción colectiva (Adler & Kwon, 2002). Lansberg (1999) identifica normas que a menudo se encuentran en la empresa familiar. Señala que, además de las normas de comportamiento con respecto a la rentabilidad, las empresas familiares a menudo tienen normas para ser familias colaborativas y exitosas. Estas normas incluyen igualitarismo, trabajo en equipo y un enfoque en el desarrollo de sinergias a partir de la colaboración e integración de la familia en el negocio. Las normas en la empresa familiar también influyen en la toma de decisiones a través de las generaciones (Sharma & Manikutty, 2005).

Las obligaciones son necesarias para acciones complementarias, recíprocas y colectivas. Las organizaciones con un fuerte capital social poseen un compromiso mutuo que surge de las obligaciones que sirven para fomentar las relaciones entre los miembros. Los contratos y normas relacionales forman un patrón dinámico de obligación en las organizaciones que es más fuerte y más poderoso que el comportamiento resultante de las reglas formales, las políticas y los acuerdos transaccionales (Leana & Van Buren, 1999). Con el tiempo, las obligaciones con la familia crean estabilidad en los vínculos de la red. El viejo dicho, "no se puede despedir a la familia", representa los lazos y obligaciones sociales perdurables que existen en las empresas familiares.

La identificación ocurre cuando los individuos se ven a sí mismos como parte del colectivo (Nahapiet & Ghoshal, 2000). Sin una identificación sólida, las personas pueden estar menos dispuestas a cooperar, comunicarse y compartir conocimientos e información. La identidad familiar a menudo es una fuerza social fuerte y duradera. Lansberg (1999) describe, en base a su experiencia trabajando con empresas familiares, que aproximadamente el 25% de los propietarios de empresas familiares que vendieron sus empresas en Estados Unidos, posteriormente intentaron recomprarlas. La motivación para reclamar la empresa familiar surgió porque los propietarios se dieron cuenta, demasiado tarde, de cuán cerca estaban sus identidades de la empresa familiar. En resumen, la confianza, normas, obligaciones e identidad son esenciales en la empresa familiar para identificar y perseguir no solo objetivos económicos, sino también objetivos de creación de valor específicos para la familia.

Las dimensiones estructurales, cognitivas y relacionales del capital social conducen a procesos o capacidades organizacionales que son ventajosas para un desempeño superior de la empresa y, en particular, para la creación de valor de la empresa familiar.

5. Gestión de Personas en Empresas Familiares

Todas las organizaciones son sistemas de actividades conscientemente coordinadas y conformadas por dos o más personas (Chiavenato, 2011). Diversos autores coinciden en que las organizaciones son entidades sociales, conformadas por seres humanos, que trabajan de forma coordinada en función a metas específicas para lograr objetivos generales. Más allá del tipo de industria a la que pertenezcan, todas las organizaciones están formadas por personas, quienes utilizan y toman decisiones sobre los demás recursos, ya sean financieros, tecnológicos, físicos o intelectuales (Baum & Kabst, 2014; Franklin & Krieger, 2011; Chiavenato, 2011).

Por esta razón, es fundamental saber cómo organizar a las personas y liderarlas para cumplir con los objetivos organizacionales. Independientemente del tamaño, sector, o incluso, de si disponen o no de un área de recursos humanos, todas las organizaciones gestionan su personal (Puchol, 2012; Torres, 2014a).

La gestión del personal puede definirse como el conjunto de prácticas y políticas referidas a la gestión de los trabajadores para el logro de los objetivos estratégicos de la organización y la satisfacción de las necesidades de los trabajadores. Difiere de la administración de los recursos materiales ya que las personas se encuentran presentes en toda la organización y reportan a diversos centros, el control es indirecto y complejo, así como difícil de medir o cuantificar (Yahya & Fee-Yean, 2015; Chiavenato, 2011).

El personal de la empresa se convierte en un recurso crítico que puede ser una fuente de ventaja competitiva, siempre y cuando se administre apropiadamente. Esta ventaja competitiva es difícil de igualar pues cada grupo es único e inimitable, por esta razón, las organizaciones se enfocan en la mejora de las prácticas de gestión de su personal (Hassan, Syed, Cheema & Asim, 2013; Benito-Hernández et al., 2015; Schulz, Chowdhury & Van de Voort, 2013; Karve & Días, 2016; Selvaraj & Joseph, 2014)

La gestión de las personas cobra mayor importancia en las empresas de carácter familiar, donde la presencia de la familia influye en las relaciones laborales, creando así un ambiente de trabajo único (Núñez-Cacho et al., 2012). Para este tipo de organizaciones, las decisiones de recursos humanos se ven influenciadas por los valores y creencias de la familia antes que por criterios objetivos y medibles. Los valores y la cultura de la familia interfieren en la toma de decisiones, lo que complica las funciones de gestión del personal debido a la interacción de miembros familiares y no familiares, y en ocasiones, la relación entre estos

grupos no se encuentra delimitada en términos de autoridad y responsabilidad, lo que afecta la administración de todo el personal (Carrasco et al., 2014; Carrasco & Sánchez, 2014; Vozikis, Weaver & Liguori, 2013).

En la empresa familiar existe la relación propietario-empleado y propietario-miembro de la familia, la primera basada únicamente en el vínculo contractual, mientras que la segunda es apoyada fuertemente por el vínculo emocional. Este vínculo emocional es más fuerte que en otro tipo de organizaciones porque al estar la familia dentro de la organización, esta interioriza sus ideas y valores, con lo cual la toma de decisiones y actividades son influenciadas por la cultura de la familia (Basco, 2010; Carrasco et al., 2014). Esta cultura genera que las prácticas y políticas relacionadas a la gestión del personal, usualmente favorezcan con un trato diferenciado a los miembros de la familia que laboran en la empresa. Esto es percibido por los trabajadores no familiares como una práctica poco justa y desigual que puede tener como consecuencia un mal desempeño y el no logro de los objetivos empresariales (Núñez-Cacho et al., 2012; Perry, Ring, Matherne & Markova, 2013).

De acuerdo con la literatura revisada, los autores coinciden en que la administración de personal se dedica a la adquisición, entrenamiento, evaluación y remuneración de los empleados de la organización. Para efectos de la presente investigación, se van a desarrollar las prácticas de reclutamiento, selección e inducción, ya que, en primer lugar, el reclutamiento y la selección son procesos que se ven directamente influenciados por el *familiness*, que se ejecuta en función a los criterios, ideología y valores que la organización desarrolla, y estos elementos son heredados por la familia dueña de la empresa. Y, en segundo lugar, la inducción es el proceso que se ve afectado directamente por el reclutamiento y la selección, es decir, la forma en que se desarrolle la inducción, en tiempo, esfuerzo o procesos, está en función de la calidad de personas que se reclutan y seleccionan para formar parte de la organización y de los criterios y valores que la propia organización comparte (Cetin et al., 2016; Carrasco et al., 2014; Chiavenato, 2011).

5.1. Reclutamiento y selección

El reclutamiento es un conjunto de prácticas que se realizan con la finalidad de atraer candidatos calificados para ocupar los puestos que se requieran dentro de la organización. Para que el proceso de reclutamiento se lleve a cabo exitosamente es importante establecer previamente las actitudes y aptitudes que debe cumplir la persona que ocupe el puesto vacante. Este proceso se puede llevar a cabo internamente, cuando se recluta a personas que ya se encuentran laborando en la organización, o externamente, cuando las personas no provienen de la propia empresa (Arbaiza, 2016; Chiavenato, 2011; Zenteno-Hidalgo & Durán, 2016; Jiménez

et al., 2015). Posteriormente, se efectúa la selección, proceso en el que se elige a la persona más adecuada para el puesto de trabajo, dentro de todas las opciones. Esta persona debe contar con las habilidades, actitudes y aptitudes necesarias para la organización (Arbaiza, 2016; Jiménez et al., 2015; Tovalino, 2011).

El reclutamiento y la selección suelen considerarse como parte de un mismo proceso, el de incorporación del personal a la empresa. El reclutamiento consiste en lanzar una convocatoria para así captar la mayor cantidad de candidatos, mientras que la selección consiste en realizar un filtro para finalmente decidir cuál es la persona más adecuada para cubrir el puesto vacante. Este proceso cuenta con cinco fases (Alcázar & Ferreiro, 2012; Chiavenato, 2011; Varela & Dessler, 2010; Arbaiza, 2016; Chanda, Trapti & Chanda, 2010; Capapé, Susaeta, Arboledas, Ramón, Danvila del Valle & Suárez, 2016).

En primer lugar, la planificación de necesidades. En este proceso se identifica la cantidad necesaria, actual y futura, de personal que tiene la organización para lograr sus objetivos organizacionales, tanto en el corto como largo plazo. Es decir, la cantidad de personal proyectado está en función a los objetivos propuestos por la organización. Es importante realizar adecuadamente este proceso para evitar contrataciones excesivas o falta de personal en determinados periodos de tiempo y no tener problemas de personal en la ejecución de los procesos organizacionales para el logro de objetivos. Las empresas familiares se caracterizan por brindar apoyo a los familiares, es decir, en ocasiones, pueden llegar a crear puestos de trabajo especiales para que sus familiares los ocupen, sin que sean necesarios para la creación de valor en la organización (Cannizzaro & Lizurek, 2016, Torres, 2014b).

La siguiente fase del proceso de reclutamiento y selección es el análisis de puesto. Por lo general, el departamento o la persona encargada de la gestión de personal tiene a cargo esta función, en que, de la forma más objetiva posible, debe establecer cuáles son las funciones y responsabilidades asignadas a cada puesto de trabajo. Estos elementos son importantes para poder focalizar la búsqueda del personal en función de sus características y aptitudes para cumplir de manera más adecuada las funciones del puesto. La adaptación del trabajador al puesto de trabajo también guarda una estrecha relación entre las necesidades que requiere el puesto de trabajo y las habilidades que posee el trabajador. En las organizaciones familiares, las aptitudes o cualidades para un determinado puesto de trabajo pasan a segundo plano, ya que se priorizan los valores, costumbres, confianza e ideología para determinar a las personas que ocuparán los cargos dentro de la organización (Cannizzaro & Lizurek, 2016).

El siguiente paso en el proceso de reclutamiento y selección es el de captación de candidatos. En esta actividad, la organización analiza y define los instrumentos que utilizará

para atraer candidatos a la empresa. Para que el mensaje llegue a las personas más adecuadas para los puestos de trabajo requeridos, es importante haber realizado los dos pasos previos (planificación del personal y análisis del puesto). En esta fase, la organización identifica, analiza y decide los medios que utilizará para atraer a la mayor cantidad posible de candidatos calificados para las vacantes. Las fuentes que se elijan pueden ser internas o externas (Cannizzaro & Lizurek, 2016, Chiavenato, 2011).

El uso de fuentes internas implica utilizar a la propia organización para ocupar los puestos vacantes, es decir, se transfiere o se promueve a los trabajadores a otras áreas o puestos de trabajo, así como, se busca recomendados, familiares de los trabajadores o referenciados. El uso de fuentes externas implica utilizar todos los medios fuera de la organización para localizar al candidato idóneo para evaluarlo en la siguiente fase. Se utilizan herramientas como avisos, portales de internet, agencias de colocación o publicaciones. Las empresas familiares utilizan por lo general fuentes internas, ya que priorizan la confianza, compromiso y los valores como cualidades primordiales para trabajar dentro de la organización (Cannizzaro & Lizurek, 2016, Chiavenato, 2011, Torres, 2014a).

La siguiente fase es la evaluación de candidatos, en donde se busca obtener información relevante sobre el candidato para determinar si este responde o no al perfil solicitado en el puesto y si continuará en el proceso. La organización utiliza diferentes técnicas para conseguir la información que corrobore quiénes son los postulantes más adecuados al puesto de trabajo. Según Chiavenato (2011) estas técnicas se dividen en entrevista, pruebas de conocimiento, pruebas psicométricas, pruebas de personalidad y técnicas de simulación. Entre mayor sea el uso de los diversos instrumentos, mayor será la información recogida para la organización.

La entrevista es un proceso de comunicación entre dos o más personas, en donde una de las partes está interesada por conocer más de la otra. Posee diferentes aplicaciones, ya que se puede utilizar en la evaluación inicial, en donde se conoce a los candidatos, o en entrevistas técnicas, para evaluar conocimientos especializados sobre el puesto vacante (Chiavenato, 2011). Las entrevistas se clasifican en: entrevistas estandarizada, caracterizada por tener una estructura definida, en donde el entrevistador plantea preguntas previamente estructuradas en busca de respuestas cerradas y definidas; entrevistas estandarizada solo en las preguntas, en donde se elaboran previamente las preguntas pero las respuestas son totalmente abiertas a decisión de los candidatos; entrevistas dirigidas, en donde las preguntas se dejan a criterios del entrevistador, enfocadas a la información que se desea obtener; y entrevistas no dirigidas, caracterizada por ser totalmente libre, tanto en las preguntas como en las respuestas. Por lo general, estas últimas se denominan preguntas exploratorias, no estructurales o informales (Chiavenato, 2011).

La prueba de conocimiento es una herramienta que sirve para medir el grado de conocimiento técnico o profesional de los candidatos. Estas pueden aplicarse de forma oral, escrita o de realización. Son generales, que miden conocimientos genéricos o aspectos de cultura general, o específicas, que evalúan el conocimiento determinado y técnico en función al puesto vacante. Además, pueden ser tradicionales, que no exigen planeación, buscando la expansión en las respuestas, son de larga duración y deben ser evaluadas por un especialista; u objetivas, en donde se estructura las preguntas, son de corta duración y no necesariamente deben ser evaluadas por un especialista (Chiavenato, 2011).

Las pruebas psicométricas sirven para medir las aptitudes de las personas para prever su comportamiento en determinadas situaciones. Por lo general, las organizaciones utilizan estas pruebas para medir el potencial que representa cada persona (Chiavenato, 2011).

Las pruebas de personalidad se utilizan para determinar los rasgos de personalidad de cada postulante. Este tipo de prueba es evaluada por un psicólogo y puede ser específica si se desea precisar aspectos personales, como motivaciones, intereses o frustraciones.

Finalmente, las pruebas de simulación se usan para obtener una aproximación al comportamiento de los candidatos a través de representaciones de situaciones reales. Asimismo, este tipo de evaluaciones permite la autoevaluación y mayor conocimiento de uno mismo. Esta herramienta es aplicada por un psicólogo o un especialista que permita un mejor análisis de la situación y de los resultados (Chiavenato, 2011).

Las organizaciones familiares frecuentemente utilizan entrevistas cuando se trata de evaluar a los candidatos, se les pregunta cosas básicas como experiencia, hobbies, datos personales y conocimientos. Por ello, estas entrevistas son semiestructuradas, realizándose preguntas establecidas, pero buscando que el candidato se expone al respecto para obtener información básica y primordial del comportamiento y conocimiento que tienen los postulantes (Torres, 2014a).

La última fase del proceso de reclutamiento y selección es la elección del personal, en donde la organización tiene como objetivo determinar quién es la persona más adecuada para el cargo, con el fin de mantener o aumentar la eficiencia y el desempeño laboral. La elección del postulante se efectúa en función al análisis del puesto y a las habilidades y aptitudes del postulante. Una elección efectiva se dar

á cuando las cualidades del personal elegido están alineadas con las necesidades que el puesto requiere.

En las empresas familiares, la elección se lleva a cabo en función a los valores o lazos, familiares o amicales, que comparten los postulantes, pasando a un segundo plano las cualidades que puedan tener para desarrollar el puesto de trabajo (Chiavenato, 2011; Torres, 2014b). Durante el proceso de reclutamiento y selección, las empresas familiares utilizan criterios basados en la cultura y valores propios de la familia antes que la calificación objetiva para el perfil del puesto; por ello, la capacidad de adaptación y la voluntad de aprender cobran gran importancia para la empresa familiar (Cetin et al., 2016; Carrasco et al., 2014; Schuman, Sage-Hayward & Ransburg, 2016).

5.2. Inducción

Una vez finalizado el proceso de reclutamiento y selección, la siguiente fase es la inducción que, en términos generales, es el proceso de integración del empleado recién contratado a la empresa. Según Grados (2013) este proceso consta de dos elementos: inducción general e inducción específica. El primero hace referencia a los aspectos relevantes que el trabajador debe conocer sobre la empresa; el segundo, a la información específica del cargo que va a desempeñar. Ambos son esenciales para que el nuevo trabajador se integre al puesto de trabajo y al entorno humano en el que transcurrirá su vida laboral.

La importancia de este proceso radica en que, en una empresa familiar son pocas las ocasiones en las que la capacidad y el conocimiento del nuevo empleado son suficientes para llenar las necesidades del puesto, por lo que el potencial del empleado necesita estímulo, esto debido a la forma en que se ejecutaron los procesos previos de selección y reclutamiento. A medida que a la persona se le induce e influencia por el colectivo de una empresa, los valores, las tradiciones y las costumbres se adaptan de forma progresiva. Finalmente, el nuevo empleado logra una integración más completa a la empresa siendo más probable lograr niveles aceptables de satisfacción, productividad y estabilidad en el puesto (Grados, 2013).

En la inducción general, el nuevo empleado atraviesa un proceso mediante el cual desde la organización se lo orienta respecto a la misma y su ambiente y condiciones de trabajo. Consiste en brindar toda la información general de la empresa que se considere relevante para el conocimiento y el desarrollo del nuevo trabajador (Corral, Gil, Velasco & Serrano, 2011).

Naranjo (2007) detalla la información que se deberá presentar al nuevo colaborador en esta etapa, de la que resalta los siguientes elementos: la estructura de la empresa, historia, misión, visión, valores y objetivos organizacionales; especificaciones del contrato (jornada laboral, horarios de almuerzo, beneficios, fechas de pago y vacaciones); programas de desarrollo y promoción del personal; seguridad social y reglamento interno laboral, sistemas de retribución y ubicación de las áreas de trabajo; políticas y compromiso de la organización con la

salud y la seguridad; y, capacitación general, tanto en salud ocupacional, como en seguridad en el trabajo.

Las empresas familiares consideran la inducción general como un proceso fundamental, ya que a diferencia de las demás empresas en la organización de carácter familiar es de vital importancia que el empleado se sienta identificado y comparta los valores y costumbres de la empresa y la familia. La inducción general contribuye a minimizar los temores y ansiedades de los nuevos trabajadores, genera un sentido de pertenencia y gratitud; así como, adapta y ajusta al nuevo empleado a la organización (Bermúdez, 2011). Mondy y Noe (2010) afirman que la inducción es el proceso mediante el cual las compañías ayudan a los ingresantes a conocer rápidamente la estructura, la cultura y la política de la organización, de tal manera que estos puedan empezar a hacer contribuciones a la empresa, tan pronto como sea posible, marcando de esta manera, la importancia del proceso en cuanto a los intereses de la organización.

Atender a la forma en que se insertan y se adaptan los nuevos colaboradores es esencial para que las personas lleguen a sentirse parte de la empresa y se identifiquen con ella. Los nuevos integrantes habitualmente tienen una actitud permeable a lo nuevo y se interesan tanto por la información como por la formación que la organización le pueda brindar. Un adecuado planteamiento de la inducción general permite encauzar el potencial del ingresante en el mismo camino de los objetivos de la empresa (Mendoza, 2013).

Por otro lado, la inducción específica es el proceso en el que la organización le brinda la información necesaria sobre el puesto de trabajo al colaborador, en donde aprende cuáles son sus obligaciones y responsabilidades correspondientes al puesto que va a ocupar, así como la manera en cómo realizará y se evaluará su trabajo. Es importante que esta información se brinde de manera clara, sencilla y completa para que los empleados estén adecuadamente informados de todo lo que abarca su cargo (Cannizzaro & Lizurek, 2016).

El encargado de realizar el proceso de inducción es, inicialmente, el jefe o la persona a cargo del área a la que ingresa el individuo; este se encarga de la presentación de los jefes inmediatos y de los compañeros de trabajo, así como información relevante para que el trabajador cumpla con su trabajo de manera efectiva. Luego el jefe inmediato, con ayuda de algún compañero, son los encargados de brindar información sobre las funciones del puesto. La cantidad y particularidad de la información estará directamente relacionada a las necesidades y características del puesto de trabajo (Corral, Gil, Velasco & Serrano, 2011).

En esta etapa, las personas a cargo le brindarán la siguiente información: cómo será entrenado para ejecutar su trabajo, quién será el responsable de su entrenamiento, y los objetivos del mismo; su carga dentro del organigrama y las personas con la que debe trabajar

directamente; el inmueble, las herramientas, instalaciones o maquinarias disponibles con las que debe trabajar; la importancia de su trabajo, sus clientes internos y externos; las funciones que implican desarrollar su cargo; información sobre los horarios, vacaciones y permisos; posibles riesgos que implican desarrollar las actividades propias del trabajo; normas y estándares de seguridad; obligaciones y derechos, tanto del empleado como del empleador, de la salud ocupacional; y cualquier actividad que esté estrechamente relacionada al cargo que el trabajador está ocupando, con el fin de brindarle el conocimiento total de las actividades ligadas al puesto de trabajo. Esta información debe ser muy específica porque influencia de manera directa el nivel de desempeño del nuevo empleado (Corral, Gil, Velasco & Serrano, 2011).

Los aspectos tratados en esta etapa deben estar por escrito y bajo la autorización y aceptación de ambas partes, tanto el empleado como el empleador, para tener constancia de que ambas partes están informadas y capacitadas en todas las actividades correspondientes al puesto de trabajo (Corral, Gil, Velasco & Serrano, 2011).

En el caso de las empresas familiares, como la familia y conocidos se convierten en fuentes importantes de reclutamiento, una persona que llega por recomendación genera en los dueños mayor confianza en el trabajo y en el compromiso que estos puedan tener para con la empresa (Carrasco et al., 2014; Núñez-Cacho et al., 2012). Sin embargo, al priorizar actitudes antes que aptitudes, se podría producir una selección adversa que disminuye la eficiencia de la inducción específica, ya que los criterios utilizados para seleccionar al personal no siempre son los más idóneos para los puestos de la organización. La inducción, al ser más lenta, podría generar costos adicionales para la empresa (Cruz, Gómez-Mejía & Becerra, 2010; Carrasco et al., 2014; Pittino et al., 2016; Voziki et al., 2013; Schuman et al., 2016).

6. Reclutamiento, Selección e Inducción en Pymes Familiares

Las Pymes familiares adquieren características específicas debido a que las empresas pequeñas y medianas desarrollan sus procesos de una manera más informal y menos estructurada. Esto no significa que no tengan las fases del proceso de reclutamiento y selección que se mencionaron anteriormente, o que no tengan un proceso de inducción, si no que ejecutan estos procesos de una manera más rápida y no tan compleja como en una corporación. Estas organizaciones no suelen invertir tiempo, dinero o energía en el proceso de reclutamiento y selección, por ello, ejecutan este tipo de procesos sin una profesionalización adecuada (Torres, 2014b).

En este tipo de organizaciones, por lo general no se planifican las necesidades del personal y se toman decisiones en función a las necesidades del momento. Este proceso no está

estandarizado, y solamente solucionan los problemas en el corto plazo y sin una visión o estrategia para cumplir las necesidades al largo plazo (Torres, 2014b).

Asimismo, al carecer de trabajadores o un departamento encargado del personal, por lo general no hay o existe poca documentación sobre los procesos organizacionales en donde se indiquen las actividades y los responsables de las mismas, y una limitada descripción de cada puesto. Esto ocasiona que no se cuente con las personas idóneas, provocando un proceso de adaptación al puesto de trabajo más complicado y largo. Además, esto propicia que los trabajadores no cuenten con funciones y obligaciones bien definidas generando una vaga asignación de responsabilidades. La poca formalización trae como resultado actividades flexibles y dependientes a las necesidades de la situación, ocasionando una gestión improvisada y de corto plazo (Cannizzaro & Lizurek, 2016).

Debido a la poca estandarización y formalización, no se aplican la mayoría de las técnicas para evaluar a los candidatos. Por lo general se aplica una entrevista semiestructurada, lo que lleva a la obtención de poca información relevante sobre las aptitudes y capacidades que tienen los participantes para el puesto vacante (Cannizzaro & Lizurek, 2016; Torres, 2014a). Las pymes familiares suelen elegir a su personal por recomendación, en función a criterios familiares y socioculturales de manera desorganizada, trayendo como consecuencia la elección de personas sin las aptitudes necesarias para el puesto de trabajo, prevaleciendo criterios subjetivos al momento de determinar a la persona que laborará en la organización, lo que conlleva a una menor eficiencia (Torres, 2014b).

El proceso de inducción también se ve influenciado por el tamaño de la organización. En las Pymes familiares este proceso se ejecuta de manera informal. Por lo general, es el dueño el responsable de brindar la inducción general a toda la organización, y se ejecuta de manera bastante sencilla y rápida (Cannizzaro & Lizurek, 2016). La inducción específica está a cargo de los compañeros más cercanos al nuevo integrante. No se reconoce a una persona como responsable de esta inducción, sino que todos los trabajadores apoyan en la introducción al puesto de trabajo del nuevo integrante (Cannizzaro & Lizurek, 2016).

7. Reclutamiento, selección e inducción en restaurantes familiares

Los restaurantes familiares no cuentan con un departamento de recursos humanos, y el responsable de ejecutar estas actividades es, principalmente, el dueño o el administrador general, que normalmente es la misma persona. Esta actividad suele desarrollarse de manera empírica e intuitiva, a pesar de que los empresarios del sector servicios perciben que el recurso humano es fuente de ventaja competitiva (Rodríguez, Granados & Velandia, 2015; Torres, 2014a).

Estas organizaciones no planifican la cantidad de personal que van utilizar en determinados periodos, sin embargo, van contratando personal según la situación lo requiera y las necesidades que el mercado les exige (Rodríguez, Granados & Velandia, 2015). Asimismo, no cuentan con un documento estructurado que contenga la descripción de los puestos de trabajo, ni las capacidades que los trabajadores deben tener para poder desarrollar su trabajo de manera efectiva. Sin embargo, el dueño conoce las funciones del puesto y algunos requisitos y cualidades de los potenciales colaboradores basadas en la experiencia (Calderón, 2006). Por lo general, estos aspectos están orientados a actitudes y valores que los postulantes deben poseer (Rodríguez, Granados & Velandia, 2015).

En las pymes del sector restaurante, las prácticas de captación de candidatos suelen ser implícitas e informales. Las fuentes más utilizadas para captar personal son los avisos dentro del local, y la recomendación, realizada por los mismos trabajadores de la organización y por amistades o conocidos del dueño (Rodríguez, Granados & Velandia, 2015; Torres, 2014a). Esto en algunos casos puede ser contraproducente, ya que los aspirantes pueden no cumplir con las necesidades del puesto.

En este tipo de empresas, el instrumento más utilizado para evaluar a los candidatos es la entrevista, con el fin de obtener información personal, experiencia y tomar conocimiento de las actitudes que presentan los entrevistados; ya que se valora más la actitud del candidato que los conocimientos que este pueda tener (Calderón, Naranjo y Alvarez, 2006). Por lo general, la entrevista está a cargo del dueño o el administrador, quien es el encargado de establecer los parámetros y criterios para la evaluación de los postulantes. El responsable elegirá a la persona que él considere más adecuada en función a sus costumbres y valores y la impresión que se lleve de la entrevista, siendo un criterio de gran relevancia la percepción de honestidad en el discurso del postulante (Rodríguez, Granados & Velandia, 2015; Torres, 2014b).

El proceso de inducción del nuevo colaborador a su puesto de trabajo tiene una duración promedio de uno a siete días, donde debe asimilar las normas formales e informales de la empresa; así como, conocer y dominar su puesto de trabajo. Este proceso suele ser muy informal, con bajos niveles de planificación y organización, ligada a aspectos técnicos y operativos (Jaramillo, 2005). La inducción general está a cargo del dueño o el administrador general, que son las personas que más conocen la organización, y se da de manera breve y de forma oral. La inducción específica está a cargo del administrador general o de los compañeros de trabajo, quienes se encargan de enseñarle cuáles van a hacer sus funciones. Las personas incorporadas pasan por un periodo de prueba que, por lo general es un mes para ver su

desempeño y determinar si continúan laborando en la organización (Rodríguez, Granados & Velandia, 2015).

8. Conclusiones del capítulo

De acuerdo a la literatura, el *familiness* se define como el conjunto de recursos únicos en la empresa resultantes de la participación en ésta de una familia. Si bien estos recursos están presentes en todos los aspectos de la organización, esta investigación se enfoca específicamente en las prácticas de gestión de personal, cuya orientación viene condicionada por la complejidad de las relaciones entre miembros familiares, no familiares y empresa.

Para analizar esta complejidad se recurrió a la Teoría del Capital Social, analizando el *familiness* desde tres dimensiones: estructural, cognitiva y relacional. Esto permite entender el comportamiento de los agentes involucrados dentro de la empresa, así como determinar los recursos que son resultado de las interacciones entre las personas y que pueden generar ventajas o desventajas para la organización.

Por otro lado, esta teoría permite comprender cómo se gestiona al personal de la empresa, específicamente en los procesos de reclutamiento y selección y cómo esto a su vez afecta al proceso posterior de inducción. Cabe resaltar que para el presente estudio no se ha considerado a la capacitación como una variable a investigar debido a que la empresa seleccionada no contaba con dichas prácticas, lo cual es una característica común en el sector de restaurantes.

CAPÍTULO 3: DISEÑO METODOLÓGICO

El presente trabajo de investigación tiene como objetivo identificar los elementos del *familiness* en la empresa Puro Tumbes y cómo influyen en los procesos de reclutamiento, selección e inducción. A continuación, se presenta el detalle de la metodología empleada en esta investigación.

1. Diseño de la Investigación

La investigación posee un enfoque cualitativo, el cual consiste en usar información sin medición numérica con el objetivo de describir o afinar preguntas de investigación durante el proceso de interpretación, además, no se generalizan de manera probabilística los resultados encontrados (Hernández, Fernández y Baptista, 2010).

El alcance es exploratorio, orientado a la familiarización con fenómenos relativamente desconocidos para obtener información nueva, identificar conceptos o variables promisoras, establecer prioridades para investigaciones futuras, o sugerir afirmaciones y postulados (Hernández et al., 2010). Se trabaja bajo una lógica inductiva, que va de lo particular a lo general. Esta lógica ha permitido enfocar las particularidades del caso analizado a fin de obtener una propuesta emergente que sirve para describir el fenómeno estudiado (Hernández et al., 2010; Vieytes, 2004).

El método empleado fue el estudio de caso, seleccionándose a una empresa familiar perteneciente al sector de restaurantes. De acuerdo con Yin (2003) el estudio de caso es una investigación empírica, es decir, estudia fenómenos actuales en su contexto habitual, sin la manipulación de alguna variable que afecte el curso normal de las actividades en el caso debido a que busca comprender a profundidad la relación entre el fenómeno y su contexto. Los resultados se denominan básicos porque no pretenden la generalización, y están dados bajo un enfoque transeccional, al realizarse en un único momento en el tiempo (Yin, 2003).

La recolección de información se realizó principalmente por fuentes primarias, por medio de entrevistas semiestructuradas, encuestas y observaciones. La información obtenida de las entrevistas se ha procesado en el software Atlas-Ti, mientras que para las encuestas y observaciones se empleó una matriz de doble entrada en Excel. Por último, el análisis e interpretación de los datos obtenidos ha sido realizado mediante la triangulación, es decir, la comparación, tanto de sujetos de información como de las herramientas utilizadas.

2. Idoneidad del diseño

Siguiendo las especificaciones de Yin (2003), existen tres condiciones que se deben cumplir para poder tener la certeza de haber elegido una estrategia adecuada a la investigación que se desea realizar. Siendo la elegida el estudio de caso, las premisas que deben cumplirse son las siguientes:

En primer lugar, el tipo de pregunta. Según el autor las preguntas de tipo “¿cómo?”, pertenecen al estudio de caso. Siendo la pregunta que dirige la investigación referida a cómo el *familiness* afecta a los procesos de reclutamiento, selección e inducción del restaurante familiar Puro Tumbes, se estaría cumpliendo con la primera condición. En segundo lugar, el grado de control del investigador sobre los eventos que, de acuerdo al autor, para la estrategia seleccionada no se requiere de la manipulación de los eventos. En esta investigación, los eventos propios de la empresa analizada se dan en un ambiente natural de trabajo y los investigadores no influyen sobre el comportamiento de las organizaciones. Finalmente, la investigación se refiere a eventos contemporáneos, cumpliéndose la tercera premisa.

De hecho, son las dos últimas premisas las determinantes sobre la elección idónea de la estrategia, pues “el estudio de caso se prefiere en el examen de los acontecimientos contemporáneos, pero cuando los comportamientos relevantes no pueden ser manipulados” (Yin 2003:7). De esta manera, se puede afirmar que, al cumplir con las tres premisas antes mencionadas, el estudio de caso resulta la estrategia idónea para la investigación.

3. Operacionalización de las variables

La variable independiente *familiness* se ha dividido, de acuerdo a la Teoría del Capital Social, en tres variables, que representan las dimensiones estructural, cognitiva y relacional. La variable independiente reclutamiento y selección se ha dividido según los subprocesos que la conforman, en cinco variables: planificación de necesidades, análisis del puesto, captación de candidatos, evaluación de candidatos y elección de personal. Finalmente, la variable dependiente inducción se ha dividido en dos variables: inducción específica e inducción general. La tabla 1 presenta la operacionalización de las variables, mientras que la matriz de consistencia se presenta en el Anexo E.

Tabla 1: Variables operacionalizadas

VARIABLES DE ESTUDIO	TIPO DE VARIABLE	VARIABLES DESAGREGADAS	
Familiness	Independiente	Estructural: Interacción social que incluye los patrones y la fuerza de los lazos entre los miembros de un colectivo	Vínculos de red: Unión relacional o atadura de una persona con otra
			Organización apropiable: Como los vínculos entre un grupo podrían transferirse a otros fácilmente
		Cognitivo: Visión y un objetivo compartido por un grupo	Visión compartida: Compartir los mismos objetivos y comunicación con las personas
			Lenguaje compartido: Forma en que se expresan las historias, valores y costumbres de un colectivo
		Relacional: Recursos creados a través de las relaciones personales	Confianza: Creencia que una persona actuará de una manera determinada
			Normas: Acuerdos sobre las acciones en el sistema social
Obligaciones: Responsabilidad que la familia tiene y sobrepasan las normas escritas			
Reclutamiento y selección	Dependiente		Identificación: Proceso en el que los individuos se ven como parte de un colectivo
			Planificación de necesidades: Método para identificar las necesidades actuales y futuras de RRHH para alcanzar los objetivos organizacionales
			Análisis del puesto: Método para determinar las responsabilidades y las obligaciones de la posición laboral
			Captación de candidatos: Métodos o fuentes utilizadas para la búsqueda de candidatos
			Evaluación de candidatos: Método para comprobar que las habilidades y aptitudes del postulante sean las esperadas
Inducción	Dependiente		Elección del personal: Método para escoger al candidato reclutado más adecuado para ocupar un cargo
			Inducción general: Aspectos que el trabajador debe conocer sobre la empresa
			Inducción específica: Información específica del cargo que va a desempeñar

4. Selección del caso de estudio

La no existencia, a la fecha, de estadísticas nacionales y actuales sobre empresas familiares en el Perú, hace imposible determinar el universo de empresas familiares en general, así como tampoco la población de restaurantes familiares.

Por este motivo, la investigación se inició seleccionando, en una primera etapa, cuatro empresas, con el fin de identificar la influencia de las relaciones familiares en sus procesos de administración de personal y definir las principales variables a tomar en cuenta en la investigación. La selección de las empresas se realizó a partir de un muestreo no probabilístico, dado que no se buscaba la generalización de los resultados (Hernández et al., 2010). El muestreo se realizó por conveniencia seleccionándose unidades de análisis que cumplan con el perfil de la

población objetivo, este método es comúnmente utilizado en investigaciones de carácter exploratorio.

Tabla 2: Casos de estudio preliminares

EMPRESA	UBICACIÓN	TRABAJADORES	ANTIGÜEDAD	ENTREVISTADO
Puro Tumbes (Local Canadá)	La Victoria, Lima	45	28 años	Dueño/ Gerente General
La Gran Concha	La Victoria, Lima	36	10 años	Dueño/ Gerente General
El Limón	La Victoria, Lima	32	30 años	Dueño/ Gerente General
La Buena Muerte	La Victoria, Lima	41	58 años	Dueño/ Gerente General

Las cuatro empresas cumplen con el perfil de una Pyme familiar del sector restaurantes, considerando la definición establecida en la teoría de empresas familiares. Sin embargo, a pesar de su tamaño, el número de trabajadores es suficiente como para identificar procesos de gestión de personal y comparar la información de distintos actores. Además, si bien estas empresas no cuentan con un área formal de recursos humanos, sí se han designado responsables de los procesos de administración de personal.

En una segunda etapa, de las cuatro empresas seleccionadas, se eligió a Puro Tumbes como caso de estudio, con el fin de profundizar, al interior de esta empresa, en el análisis del *familiness* en los procesos de reclutamiento, selección e inducción. Con ello se buscaría determinar si las proposiciones de la teoría de los sistemas y de la teoría del capital social se aplican correctamente al caso, y si la operacionalización de las variables brinda elementos significativos para el estudio de estos procesos en un restaurante familiar (Yin, 2003). Por este motivo, fue muy importante que la empresa seleccionada esté dispuesta a contribuir con la información requerida para esta investigación, así como permitir la inmersión en la lógica de las relaciones laborales del restaurante.

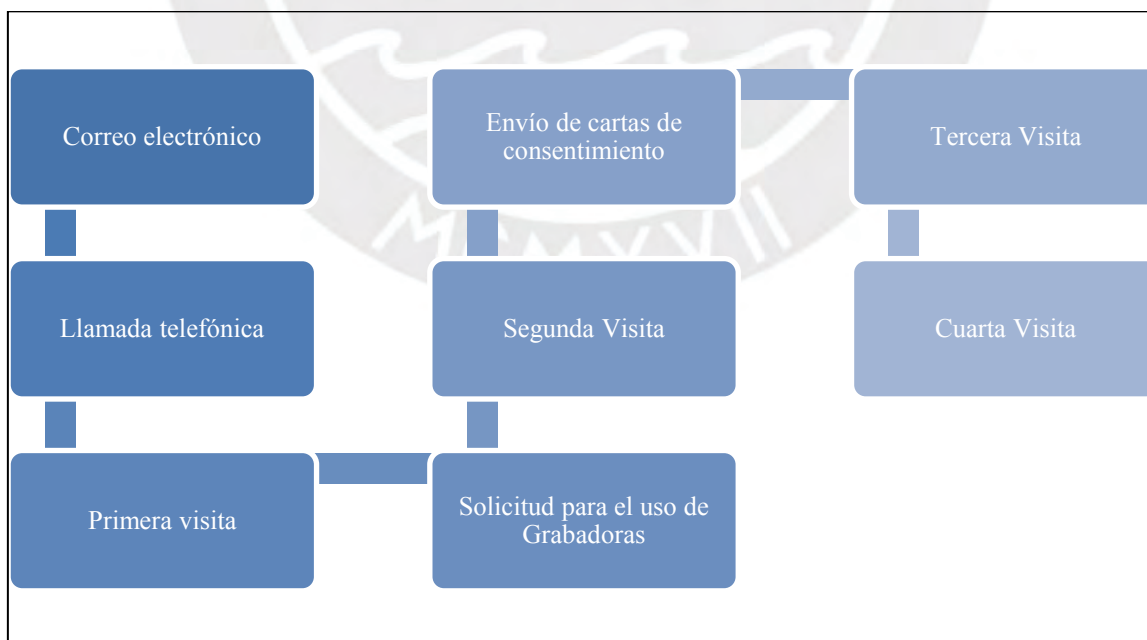
El caso de estudio es representativo de las pymes familiares del sector de Restaurantes, particularmente del distrito de La Victoria. Se escogió este distrito ya que es el segundo distrito con más restaurantes de Lima Centro y por un criterio de conveniencia, dado que se contaba con acceso a los dueños de varios restaurantes de ese distrito. Las unidades de análisis son los trabajadores familiares y los no familiares, incluyéndose en el estudio a todos los trabajadores de la empresa, dado que al ser esta una investigación de tipo exploratorio, la profundidad en el análisis es necesaria para comprender el fenómeno estudiado. De esta manera se contó con la participación de un total de 45 personas.

5. Consentimiento informado y confidencialidad

Desde el mes de Setiembre del año 2016 se dio inicio a la comunicación con la empresa participante de esta investigación. En primer lugar, se envió un correo electrónico y se realizaron llamadas telefónicas para poder concretar una primera reunión con el gerente general de la organización. En esa primera visita, se informó a la empresa el objetivo de la presente investigación y se expresó el deseo de contar con su participación. En segundo lugar, se envió la carta de consentimiento informado para garantizar la confidencialidad de los datos e informar las implicancias de participar en esta investigación. En tercer lugar, se agendó una segunda visita donde se realizó una entrevista abierta al gerente general para poder obtener información acerca de la empresa y sus procesos administrativos. Posteriormente, durante el proceso de recojo de información se solicitó el permiso correspondiente para poder hacer uso de una grabadora durante las entrevistas previamente pactadas.

Finalmente, durante todo el proceso de esta investigación no se ha mantenido en anonimato a los participantes de la organización, por decisión de la empresa y los trabajadores, lo cual permitió establecer relaciones entre su perfil y las variables consideradas en el análisis; sin embargo, para efectos de la publicación de los resultados de la investigación, los propios investigadores han optado por manejar los datos de manera agregada, sin necesidad de hacer alusión a los nombres de las personas (ver Anexo F).

Figura 1: Proceso de investigación



6. Etapas de recojo de información

El recojo de información se realizó en dos etapas: en la primera etapa se planificaron las actividades del trabajo de campo, contándose con la opinión de un experto del sector restaurantes. Asimismo, en esta etapa se desarrolló la primera aproximación a las variables de estudio, mediante entrevistas a los cuatro restaurantes inicialmente seleccionados. La segunda etapa se centró en el caso de estudio, el Restaurante Puro Tumbes. En esta etapa se aplicaron tres métodos de recopilación de información de fuentes primarias: observaciones, entrevistas y encuestas.

6.1. Primera etapa

6.1.1. Planificación del trabajo de campo

La planificación del trabajo de campo se realizó utilizando un protocolo de casos como guía de acción para el investigador que, de acuerdo a Yin (2003), es una herramienta que incrementa la confiabilidad de los estudios de caso. Para esta investigación ha servido como guía para el entrevistador, realizar las observaciones y estructurar las encuestas para los trabajadores, y establecer el cronograma de tiempos y recursos para realizar la propia de la investigación (ver Anexo G).

6.1.2. Entrevista a experto

La entrevista al experto en restaurantes se realizó utilizando una guía de entrevista. El experto, Jhower Vargas Bravo, fue elegido en base a su formación y trayectoria en restaurantes. Ver Anexo H. Jhower Vargas ha trabajado en cadenas de restaurantes importantes y catering durante más de quince años. La entrevista se realizó con el objetivo de tener una visión más cercana y profesionalizada de los procesos de reclutamiento, selección e inducción en restaurantes. Se realizó en su ambiente natural de trabajo y de acuerdo a su disponibilidad de horario. Durante la entrevista se empleó una grabadora de voz, previo consentimiento (ver Anexo I).

6.1.3. Entrevistas a dueños/gerentes

Las entrevistas fueron realizadas a cuatro dueños y gerentes generales de empresas familiares del rubro restaurantes ubicados en el distrito de La Victoria. El objetivo principal de las entrevistas fue indagar, de manera preliminar, el tipo de familiaridad que se encontraba en cada organización, y como esta influía en los procesos de administración del personal. Las cuatro entrevistas se realizaron en su ambiente natural de trabajo y de acuerdo a la

disponibilidad de horario de cada participante. Durante la entrevista se empleó una grabadora con previo consentimiento (ver Anexo J).

6.2. Segunda Etapa

6.2.1. Observaciones

Las observaciones de campo se realizaron durante cada acercamiento a la organización, utilizando como herramienta la bitácora de campo, con el objetivo de plasmar toda información pertinente (Hernández et al., 2010). Se hizo énfasis en los procesos de reclutamiento, selección e inducción de la empresa, así como también en los procesos de producción y de servicio al cliente, con el fin de captar sus implicancias en términos de competencias para el puesto de trabajo. Asimismo, el tiempo aproximado de cada observación fue de tres horas y se realizaron en el lapso de un mes (ver Anexo K, L y M).

Tabla 3: Observación de campo

PROCESO	NÚMERO DE OBSERVACIONES	TIEMPO POR OBSERVACIÓN	FECHAS
Proceso de Producción	3	3 horas cada una	2, 12 y 23 de Noviembre
Proceso de Servicio al cliente	3		2, 12 y 23 de Noviembre
Proceso de Reclutamiento, Selección e Inducción	3		9 y 11 de Noviembre
Familiness	8		3, 5, 16, 17, 18, 21,25 y 28 de Noviembre

6.2.2. Entrevistas

La recolección de datos a través de las entrevistas se puede dividir en dos momentos. El primer momento consistió en la realización de una entrevista abierta al dueño del restaurante Puro Tumbes, durante el primer acercamiento a la organización, recogiéndose información valiosa para la comprensión de la naturaleza de la empresa, así como los procesos administrativos dentro de la organización. Esta primera visita permitió la elaboración y mejora de las posteriores guías de entrevistas y tuvo una duración aproximada de 120 minutos.

El segundo momento consistió en el uso de entrevistas semiestructuradas, que “se basan una guía de asuntos o preguntas y el entrevistador tiene la libertad de introducir preguntas adicionales para precisar conceptos u obtener mayor información sobre los temas deseados” (Hernández et al. 2010, p. 418). Las entrevistas semiestructuradas fueron dirigidas a tres grupos de estudios. Primero, se realizaron entrevistas a profundidad dirigidas al dueño y a los administradores de la empresa, siendo un total de cinco entrevistados. Segundo, se realizaron

entrevistas semiestructuradas dirigidas los trabajadores de la empresa, entre los cuales se identificaron a trabajadores familiares y no familiares, siendo un total de nueve entrevistados.

Se realizaron un total de 14 entrevistas, entre el dueño, los administradores y el personal operativo (ayudantes de cocina, cocinero, mozo y azafata). Cada entrevista ha sido respondida en su totalidad y ha durado, en promedio, 40 minutos, siendo la de menor duración de 30 minutos y la de mayor duración 90 minutos aproximadamente. Durante el desarrollo de las entrevistas se utilizó una grabadora, previo consentimiento de los participantes. Cabe resaltar que fueron los propios investigadores quienes realizaron las entrevistas y, además, tomaron nota acerca del comportamiento de los entrevistados. Se procuró que el entrevistado se sienta cómodo y pueda expresar sus ideas de manera natural. Estas entrevistas sirvieron de ayuda para poder elaborar las posteriores encuestas a los trabajadores (ver Anexo N, O y P).

6.2.3. Encuestas

Las encuestas cerradas fueron elaboradas una vez realizadas las entrevistas, estas permitieron establecer las opciones múltiples para cada pregunta. Esta herramienta fue dirigida a todos los trabajadores que ocupaban el puesto de cocinero, ayudante de cocina, cajero, mozo y azafata. En total se realizaron 39 encuestas, que han servido no solo para complementar información pertinente a esta investigación, sino también para corroborar y complementar los datos de perfil de los trabajadores brindados previamente, por el gerente (ver Anexo Q).

Tabla 4: Herramientas de recojo de información

ETAPAS	OBJETIVO	MÉTODO	INSTRUMENTO	SUJETOS	FECHAS
Etapa 1	Elaborar una guía para el investigador que conduzca el trabajo de campo hacia los objetivos del estudio.	Planificación	Protocolo de caso	Investigadores	10 de noviembre al 28 de noviembre
	Tomar conocimiento de las principales manifestaciones del <i>familiness</i> en las organizaciones, así como la forma en que se desarrollan los principales procesos en un restaurante.	Entrevista semi-estructurada	Guía de entrevista	1 Experto en restaurantes	1 de Diciembre del 2017
	Obtener información básica sobre el <i>familiness</i> en los procesos de gestión de personal de restaurantes pymes familiares.	Entrevista semi-estructurada	Guía de entrevista	4 dueños/gerentes de restaurantes	15 y 16 de Diciembre del 2016
Etapa 2	Obtener información empírica sobre los principales procesos del restaurante Puro Tumbes.	Observación	Bitácora de campo	Procesos de producción, servicio al cliente y gestión de personal.	2, 3, 5, 9, 11, 12, 16, 17, 18 y 23 de Noviembre del 2017
	Conocer información específica de la cultura, valores y políticas de la organización.	Entrevista semi-estructurada	Guía de entrevista	Dueño/Gerente General	18 de Noviembre del 2017
	Conocer información específica sobre los procesos administrativos y de personal de la organización.	Entrevista semi-estructurada	Guía de entrevista	4 Administradores 1 Jefe de cocina	2 y 3 de Noviembre del 2017
	Explorar la percepción de los trabajadores sobre la influencia del <i>familiness</i> en las etapas de reclutamiento, selección e inducción.	Entrevista semi-estructurada	Guía de entrevista	8 Trabajadores	9, 11 y 12 de Noviembre del 2017
	Conocer la percepción de los trabajadores sobre aspectos específicos del <i>familiness</i> y su influencia en las etapas de reclutamiento, selección e inducción.	Encuestas	Cuestionario	39 Trabajadores	18 y 23 de Noviembre del 2017

7. Sistematización de la información

Las entrevistas fueron insertadas al software Atlas-Ti para la creación de códigos que permitan analizar la información extraída. Con respecto a las encuestas se procesó la información a través del Excel, analizando las respuestas a las preguntas con ayuda de gráficos y estadística descriptiva. Asimismo, se realizó una comparación de los resultados de las encuestas con la información extraída en las entrevistas y las observaciones. Para ello se ha empleado una matriz de doble entrada donde se compara la información extraída por cada herramienta en cada proceso administrativo del personal: reclutamiento, selección e inducción.

8. Validez y Confiabilidad

El análisis de validez y confiabilidad ha sido realizado durante el proceso de recolección de datos (Patton, 2002). Para este tipo de estudios es necesaria la validación en tres sentidos: validez del concepto, validez interna y validez externa (Yin, 2003).

La validez del concepto se realizó a través de la revisión de la transcripción de las entrevistas por parte de los informantes. Asimismo, durante el proceso de investigación se mantuvo una cadena de evidencias y, notas de campo. El sesgo del investigador fue claramente identificado y cada opinión fue contrastada con el resto del equipo de investigadores.

La validez interna excluye las explicaciones alternativas de los resultados (Yin, 2003). En este estudio, la prioridad ha sido recoger la información de manera correcta, por lo que se ha elaborado una matriz metodológica estableciendo las variables que responden a cada pregunta de investigación, según se indicó en la operacionalización de variables. La validez externa de la presente investigación indica que no se pueden generalizar los resultados hacia otros casos, dado la naturaleza exploratoria del caso de estudio.

Finalmente, para generar confiabilidad, se triangularon los datos, herramientas y sujetos de información, empleando varias fuentes de información tales como entrevistas, bitácora de campo y encuestas; así como a diversos sujetos de investigación tales como los dueños de restaurantes, administradores, trabajadores y experto externo a la empresa. Asimismo, se empleó el protocolo de caso y una cadena de evidencias para el recojo de información. En la sistematización, se utilizó el software Atlas-Ti.

CAPÍTULO 4: PRESENTACIÓN DEL CASO DE ESTUDIO

1. Análisis del sector

En el Perú, el sector hoteles y restaurantes hace referencia a dos actividades económicas. En primer lugar, la actividad hoteles, campamentos y otros tipos de hospedaje temporal y, en segundo lugar, la actividad restaurantes, bares y cantinas. Esta última, comprende la venta de comidas y bebidas preparadas para el consumo humano.

Las empresas pertenecientes a este sector han crecido y evolucionado durante los últimos años debido, por un lado, a la implementación de una política de apoyo al turismo por parte del estado, y, por otro lado, a la mayor cantidad de planes y proyectos de inversión del sector privado. El sector hoteles y restaurantes está estrechamente vinculado al sector turismo debido a que la mayor afluencia de turistas explica parte del incremento de la demanda por servicios de hoteles y restaurantes.

El Perú posee una vasta biodiversidad y gran cantidad de culturas, lo que le ha permitido tener diferentes estilos de cocina, que han ido evolucionando a través del tiempo y, con los años, la gastronomía peruana ha conseguido ubicarse entre las mejores del mundo (Alvites & Prado, 2012). Por ello, surgen nuevas oportunidades de negocio para los restaurantes de calidad certificada, es decir, aquellos de 4 y 5 tenedores; no obstante, en el país los restaurantes de este tipo no representan ni el 5% de un total aproximado de 220 mil (Ministerio del Trabajo y Promoción del Empleo, 2010) Cabe resaltar que competir en este tipo de mercado es bastante complicado, lo cual se refleja en que el 50% de restaurantes cierran al mes de su inauguración (Perez, 2015).

De acuerdo a Apega (2015), “la gastronomía peruana registra un crecimiento de entre el 7 y 8% cada año, por encima del ritmo de expansión de la actividad económica del país”. Para el año 2014, las ventas de los restaurantes peruanos fueron de 50 mil millones de soles, mayor en un 4% en comparación al año 2013; este crecimiento es ocasionado por el efecto económico del “boom” de la gastronomía peruana. De acuerdo con el INEI (2014), en el Perú existen más de 100 mil restaurantes formales, frente a los 207 mil de carácter informal. Otra característica es el predominio de empresas jóvenes con menos de un año de antigüedad (48%), mientras que las empresas con más de 10 años de antigüedad representan solo el 9%. (INEI, 2014). El 98,2% de los restaurantes son empresas pequeñas, que emplean entre 1 y 10 trabajadores; el 1,2% son medianas que emplean entre 10 a 50 trabajadores; y, el 0,6% son empresas grandes con más de 50 trabajadores.

Para el 2008, se registraban en Lima Metropolitana 28,455 restaurantes; de los cuales 1,439 se encontraban en el distrito de La Victoria. Para el 2014, existían en Lima Metropolitana 47,008 restaurantes, concentrándose principalmente en Lima Centro, con el 31% (14,635 restaurantes). Dentro de Lima Centro, La Victoria es el segundo distrito más importante en número de restaurantes alcanzando a 2,003 restaurantes y superando la cantidad de establecimientos con los que contaba en 2008 (INEI, 2008; INEI 2014). Esto fue el resultado del apoyo de múltiples instituciones que promueven la comida peruana a través de ferias gastronómicas que impactan en la diversificación de los platos, tanto tradicionales como de las regiones peruanas, y, por lo tanto, incentivan la promoción y venta de dichos productos (Tapia, 2014).

Según el Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo [MTPE] (2016) el 80% de la PEA ocupada del sector Restaurantes pertenece al sector informal en Lima Metropolitana, esto se traduce en 412,566 trabajadores informales, conformados por los trabajadores asalariados en la microempresa y por los trabajadores independientes. Los trabajadores del sector formal representan solo el 19,4% de la PEA ocupada y se concentran en la pequeña, mediana y grande empresa.

Con respecto al perfil de los trabajadores del sector restaurantes, debido a que las ocupaciones que demanda el sector requieren de menor calificación, son los jóvenes los que tienen mayor participación en el empleo (MTPE, 2016).

Tabla 5: Edad de los trabajadores del sector restaurantes

Rango de edad	Porcentaje
18 a 29 años	43.5%
30 a 34 años	16.7%
35 a 44 años	22.5%
45 años a más	17.3%

Sobre el nivel educativo, el 4,8% posee sólo educación primaria básica; el 39,8% posee solo estudios secundarios y el 55,5% estudios superiores. En cuanto a los puestos que desempeñan los trabajadores de restaurantes, el 62,2% se encuentra laborando en una ocupación específica, siendo las más frecuentes las de mozo y cocinero con un 14% y 8,4% respectivamente, mientras el 37,8% ocupa una posición transversal (MTPE, 2016).

2. Análisis de la empresa

La presente investigación se centra en el estudio del restaurante familiar Puro Tumbes. Esta organización se ubica en el Distrito de la Victoria y cuenta con 75 mesas y 45 trabajadores. La atención es de lunes a viernes de 11:00 am a 6:00 pm y atienden a un promedio de 300 personas al día con una facturación mensual de 600 mil soles aproximadamente.

2.1. Historia

La empresa Fernando el Burrero S.A.C. inició hace 28 años en el distrito de La Victoria. El fundador, recién casado y a la espera de su primera hija, en el año 1989 obtuvo una carretilla para la venta de ceviche en la cuadra 14 de la Avenida Paruro. Aunque ha sido un negocio exitoso “...siempre había cola, yo decía, dentro de mí, demasiada cola, siempre el señor ha estado conmigo...” (Cañape, comunicación personal, 18 de noviembre), no han estado ausentes las adversidades. Como ambulante, el dueño atravesó situaciones difíciles como la lucha constante con los demás ambulantes o el desalojo diario del personal de la Municipalidad. “La vida de ambulante es muy agitada (...) fue una vida bien dura, fuerte, de lucha, de peleas, gracias a Dios mi esposa me ayudaba bastante” (Cañape, comunicación personal, 18 de noviembre),

Luego de cinco años como ambulante, el Sr. Cañape y su esposa empiezan a considerar expandir el negocio, pues con la carretilla no se daban abasto para atender a la clientela diaria. Por ello, deciden alquilar un pequeño espacio a dos cuadras de donde inicialmente estaba ubicada su carretilla; su primer local contaba con 47m² en los cuales se encontraban distribuidas 2 mesas y 8 sillas. Durante ocho años el Sr. Cañape y su esposa se dividieron el trabajo; mientras él continuaba atendiendo en la carretilla, ella se encargaba de la atención en el pequeño local que habían alquilado; en este lapso de tiempo se vieron en la necesidad de contratar mayor cantidad de personal para satisfacer a su creciente demanda; por lo cual, el dueño decide contactarse con su familia en Tumbes para que viajen a Lima y trabajen con él y su esposa.

A inicios del año 2002, el Sr. Cañape y su esposa deciden dejar la venta mediante carretilla y dedicarse únicamente al local, el cual para entonces se había expandido considerablemente. Con un restaurante ya establecido y posicionado en el mercado y con una creciente clientela, deciden adquirir un nuevo local en la Av. Canadá, Urbanización Santa Catalina, distrito de La Victoria. La presente investigación se centró en el local de la Av. Canadá, ya que el local de Grau se encontraba cerrado por remodelaciones.

2.2. Procesos culinario y de servicio al cliente

Las operaciones de Puro Tumbes están divididas en dos grandes zonas: la cocina, en donde se ejecutan los procesos culinarios para la elaboración de todos los platos que se ofrecen en la carta, y el salón, en donde se realizan procesos orientados al servicio del cliente. Ambos tienen como objetivo, brindar un producto y servicio de calidad, respectivamente. Cada zona tiene su propia forma de administrarse, teniendo procesos independientes que se complementan para lograr la satisfacción del cliente, satisfacción que dependerá en gran medida de la capacidad con la que cuenten las personas que realizan estos procesos para ejecutarlos.

2.2.1. Proceso culinario

En la cocina, los procesos culinarios para la elaboración de cada plato específico varían, debido a las características propias de la comida, pero cumplen con una secuencia de producción estandarizada, implementada por el dueño del restaurante.

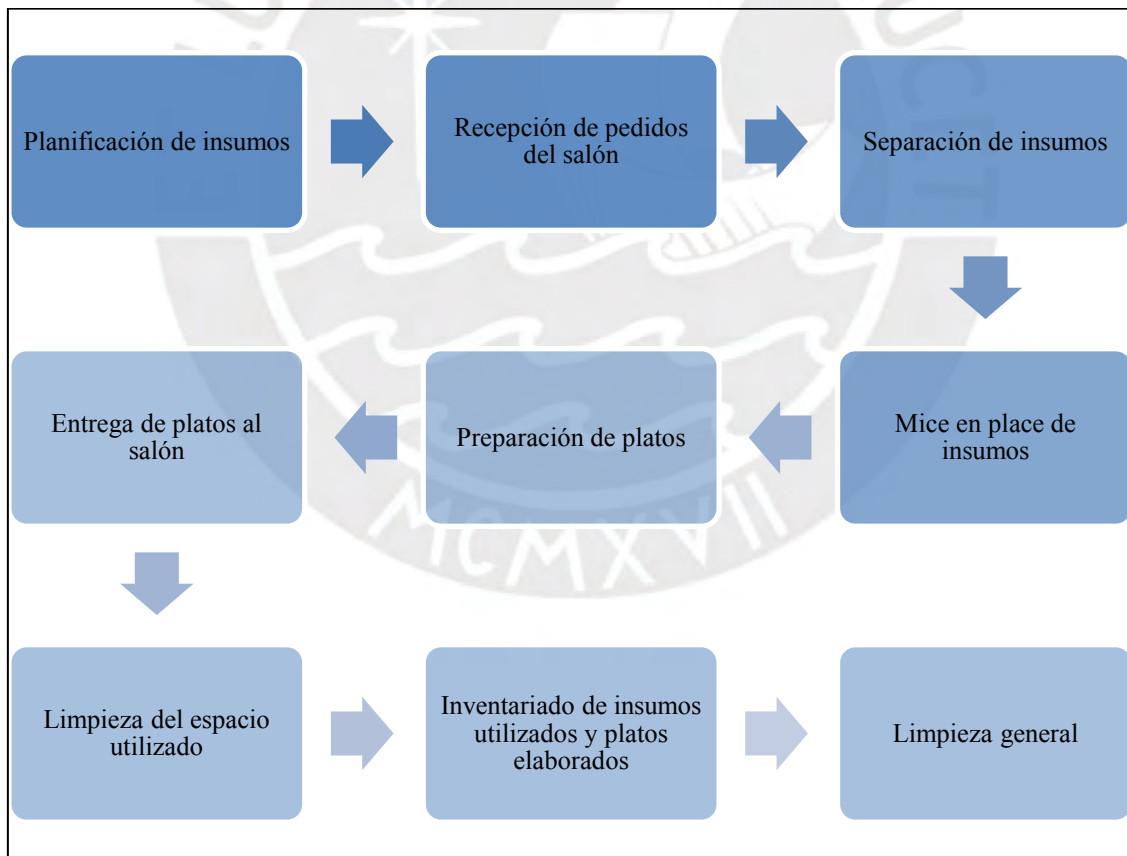
Una vez que se adquieren los productos y se encuentran en el almacén, se separa los insumos que se van a utilizar durante el día. La proyección de la cantidad de insumos que se van a utilizar se calcula en función a la experiencia y los conocimientos que ha acumulado el equipo de trabajo a lo largo de tiempo. Una vez separada la cantidad de insumos a trabajar, se pasa al lavado y desinfectado de todos los ingredientes. Esto se ejecuta en caños elaborados especialmente para esta actividad. Luego, tanto el ayudante como el jefe de cocina, elaboran el *mise en place*, preparando los insumos para que estén listos para cocinar, es decir, se pela, corta, pica, licúa, exprime, o el procedimiento básico necesario según cada ingrediente. Este proceso se hace por las mañanas, y, aunque corresponde a la cocina, se observó, en repetidas ocasiones, que varios mozos ayudaban a realizar estas actividades, ya que no había suficientes personas para satisfacer este requerimiento.

Una vez terminada la preparación de insumos para cocinar, se hace una limpieza general de la cocina, para desechar los restos de comida, evitar accidentes y tener el área de trabajo despejada. Mientras se atiende a los clientes, los cocineros se encargan de preparar los platos en función al orden de pedido, por lo que los ayudantes de cocina siguen preparando los insumos requeridos. En reiteradas ocasiones, algunos mozos, no pudieron cumplir con su labor natural de mozos, ya que se encontraban dándole soporte a los cocineros, cumpliendo la función de ayudantes de cocina. Esto sucedía porque no había suficiente personal contratado, faltas inesperadas, o descansos no programados.

Una vez finalizada la atención, se hace un inventario general de todos los insumos que se han utilizado durante el día, para verificar el uso adecuado de los productos y programar las órdenes de compra. El dueño es muy cuidadoso con la cocina, ya que la considera la base de un restaurante exitoso, y porque ha tenido problemas de hurto en algún momento dentro de la organización. Cada cocinero es responsable de los productos que ha utilizado, y debe reportar al jefe de cocina.

Finalmente, una vez realizado el inventario, se hace una limpieza exhaustiva de toda la cocina. Cada ayudante de cocina se encarga de limpiar su área de trabajo, al igual que los cocineros quienes supervisan que toda su área esté limpia. Finalmente, todos se organizan para limpiar las áreas comunes de la cocina, como lavar caños, barrer, trapear o limpiar depósitos. Esta secuencia de procesos se realiza con la finalidad asegurar un producto que cumpla todos los estándares de calidad, entregado en un tiempo prudencial y que no genere malestar o incomodidad a los clientes.

Figura 2: Proceso simplificado culinario



2.2.2. Proceso de Servicio al cliente

El salón también tiene sus propios procesos orientados a la satisfacción del cliente. En esta área los involucrados son los mozos, los encargados de limpieza y los administradores.

Primero, tanto los mozos, como los encargados de limpieza, se encargan de limpiar todo el salón de atención, realizando actividades como barrer el piso, limpiar las paredes, limpiar los espejos, limpiar las lunas y supervisar que los vasos, utensilios y manteles estén limpios. Los administradores ordenan y organizan en equipos a los mozos y a los encargados de limpieza para que trabajen en conjunto en una determinada tarea. Por ejemplo, un grupo se encarga del baño, otro de limpiar una zona del salón, otro de limpiar espejos, y así se dividen todas las funciones de limpieza. Una vez realizada la división de funciones, se encargan de supervisar que todo el salón, en general, esté limpio para atender adecuadamente al cliente.

Cuando el salón está apto para la recepción de clientes, cada mozo debe realizar su *mice en place*, es decir, tener listos todos los elementos necesarios para brindar un buen servicio. En este caso, cada mozo es responsable de tener listo el ají, la canchita, los utensilios, las servilletas, la libreta de notas y todo lo necesario para que la atención sea rápida y fluida.

Durante el horario de atención al público, cada mozo tiene asignada una zona y una cantidad de mesas que va a atender, que por lo general son cinco mesas. El número puede variar en función a la capacidad y tiempo de cada mozo; así, a los nuevos se les asigna una o dos mesas hasta que aprendan lo suficiente y, en casos de mucha afluencia de público, cada mozo ha sido responsable de hasta diez mesas. Cada mozo tiene la obligación de respetar el área de trabajo asignada para mantener el orden y ofrecer un buen servicio. A pesar de esto, en algunas ocasiones, algunos mozos no respetan el área e intervienen en la zona de sus compañeros, abarcando más mesas de atención, bajando el nivel de atención brindada y generando un malestar entre los compañeros de trabajo.

Una vez que el cliente ingresa al salón, es recibido por un administrador o por un mozo que lo ubica en su mesa, para que sea atendido. En ese momento, solamente le deja la carta y se retira de la mesa. Luego de unos minutos se acerca el mozo responsable de la zona a tomarle el pedido. Él es el responsable de asesorar al cliente, responderle las dudas que tenga y recomendarle algún plato si es que se le requiere. El mozo debe conocer toda la información que se presenta en la carta y debe tener la capacidad de resolver los problemas que se le presenten mientras atiende a sus clientes. Los mozos con poco tiempo de trabajo presentan algunas deficiencias en la atención, ya sea porque no conocen la información completa que el cliente

requiere, no saben comunicar adecuadamente, o no tienen una reacción rápida a las diferentes situaciones que puedan presentarse. Cuando esto sucede, entre los compañeros o los administradores lo apoyan en la solución del problema.

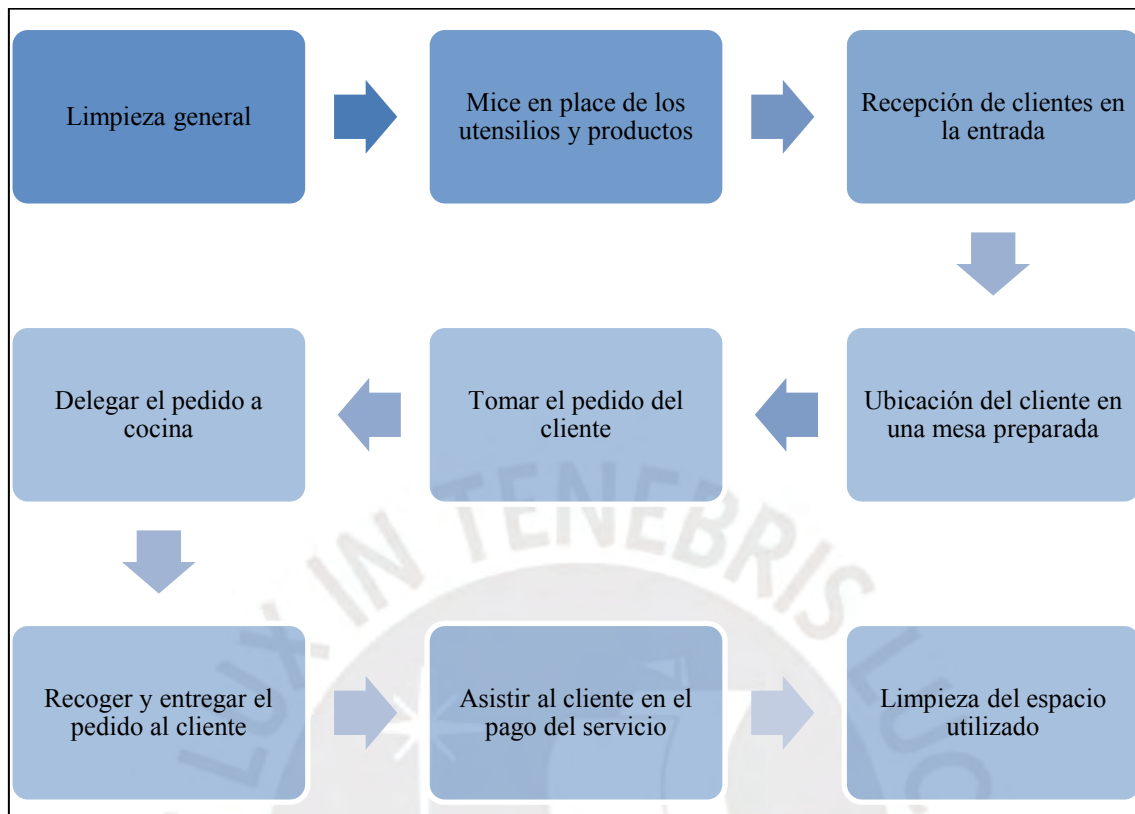
Una vez que se toma el pedido, este es llevado a la cocina, para que se prepare. El mozo debe darle seguimiento a los pedidos que realiza para que lleguen de forma adecuada, es decir, controlar el tiempo de demora del pedido, que se incorporen los ingredientes que el cliente pidió, y que sea finalmente recibido por la persona que solicitó el pedido. Una equivocación en uno de estos procesos disminuye el nivel de satisfacción del cliente.

Luego de la entrega del pedido, los mozos están en constante control de sus mesas, supervisando que no falte nada, y cumpliendo con los pedidos del cliente. Una vez finalizado el servicio, el mozo se encarga de traerle la cuenta y es el responsable de que el pago se efectúe de manera adecuada. Esto implica, alcanzar la cuenta al cliente, facilitar el método de pago, ya sea tarjeta o efectivo y entregar el comprobante de pago correspondiente.

Una vez que se retira el cliente del salón, el mozo, junto con el ayudante de limpieza, debe dejar la mesa limpia y apta para recibir a otro cliente. En algunas ocasiones, los mozos no limpiaban la mesa, y dejaban que el ayudante de limpieza se haga cargo, quedándose sucia por varios minutos y perjudicando la presentación del local. Esto ocurría por que los mozos estaban ocupados atendiendo otras mesas, apoyando a sus compañeros o realizando actividades inesperadas que el dueño o los administradores les habían encargado.

Una vez que finaliza el horario de atención, los administradores reorganizan a los mozos y al personal de limpieza para que limpien nuevamente el local. De igual manera, forman equipos de trabajo para que cada uno se encargue de una parte de la limpieza.

Figura 3: Proceso simplificado de servicio al cliente



2.3. Estructura Organizacional

La empresa Nando El Burrero SAC actualmente cuenta con dos locales, pero para efectos de esta investigación se ha considerado solo al restaurante de La Victoria, como objeto de estudio. El restaurante Puro Tumbes no cuenta con una estructura organizacional formal, está ha sido construida por los investigadores, con base en la información brindada, tanto por el gerente general como por los administradores. No obstante, a cada uno de los trabajadores se les ha transmitido verbalmente sus funciones y su lugar en la organización, aunque no exista una definición escrita de por medio. Asimismo, no existe documentación en la empresa sobre la descripción de puestos y los mismos han sido contruidos a partir de información recibida del dueño, el administrador y la persona que ocupa el puesto.

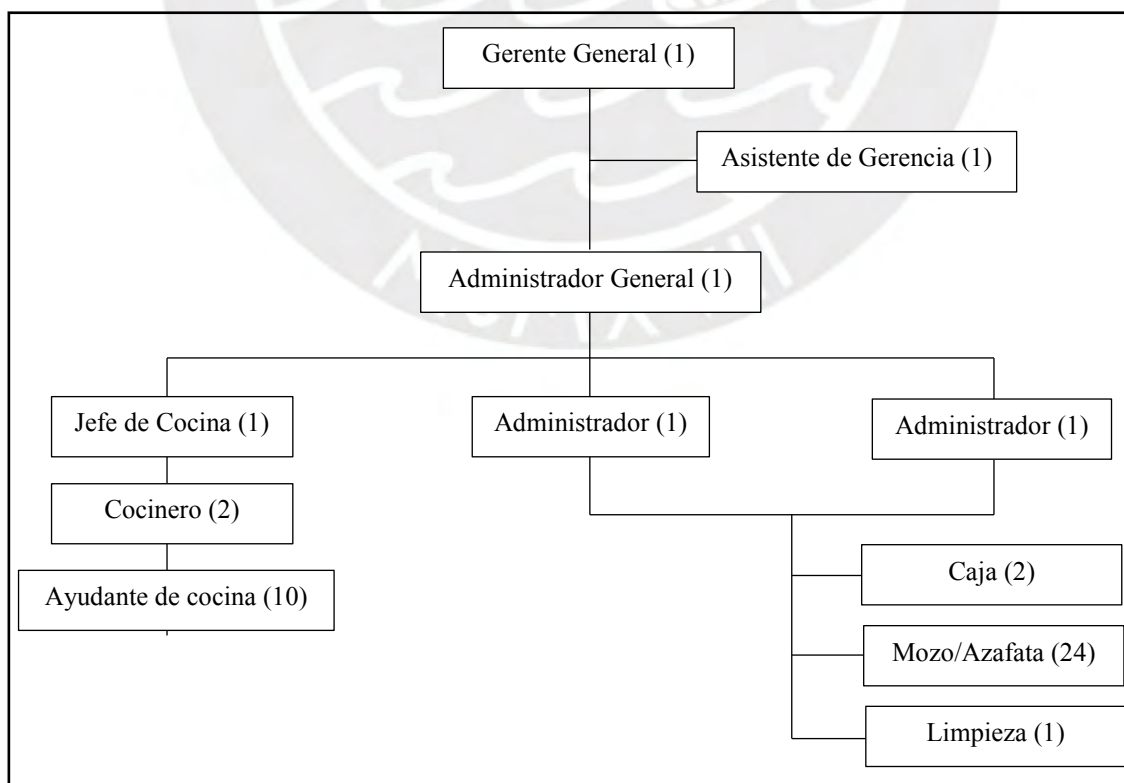
La ausencia de una estructura formal ha tenido consecuencias. Los líderes no pueden delegar las funciones porque no tienen claras, en algunos casos, las propias ni las de las demás personas. A pesar de que las funciones difieren de un puesto a otro, algunos administradores indicaron que "...bueno acá todos tienen que saber hacer de todo" (Administrador) Asimismo, indicaron que inclusive ellos han desarrollado funciones que no corresponden a las de su puesto de trabajo, dejando de lado actividades importantes como planificar, dirigir, controlar o motivar: "yo, por ejemplo, he hecho las veces de mozo o limpieza cuando veo que necesitan manos"

(Administrador, comunicación personal, 02 de Noviembre del 2017). Esto se evidenció en las entrevistas y encuestas, cuando personas que desempeñaban el mismo puesto se diferenciaban en las respuestas. Así pues, mientras para el puesto de azafata algunos indicaban que sus funciones incluían las labores de limpieza, otros omitían esta función.

Por otro lado, se ha creado superposición de trabajo, ya que dos o más personas hacen lo mismo por desconocimiento de quien es el verdadero responsable. Se pudo observar que algunos mozos atienden una cantidad de mesas mayor a la que les permite realizar un trabajo de calidad, “algunos atienden hasta 10 mesas y lo hacen mal porque es demasiado” (Azafata, comunicación persona, 11 de Noviembre del 2017). En otros casos, algunos trabajadores omiten sus funciones, “cuando nadie quiere limpiar, ya yo elijo a dedo al que estuvo más flojito durante el día, sobre todo hombres” (Administrador, comunicación personal, 02 de Noviembre del 2017).

El restaurante cuenta con un Gerente General, quien a la vez es el dueño de la organización, y un Asistente de Gerencia, quien es el hijo del dueño. Asimismo, cuenta con un Administrador General, cuyo puesto también está ocupado por un familiar y debajo de él se encuentran el Jefe de Cocina y dos Administradores. Al final de la cadena de mando se encuentran los puestos de: cocineros, ayudantes de cocinas, cajera, mozo/azafatas y personal de limpieza. En el organigrama se puede apreciar en la Figura 4.

Figura 4: Organigrama



La organización no cuenta con documentos que establezcan la definición de los perfiles de los puestos contemplados en el organigrama, por tanto, en función de las entrevistas con el dueño/gerente, los administradores y jefe de cocina, los investigadores han elaborado los perfiles de puesto, que se detallan en el Anexo R.

2.4. Perfil de los trabajadores

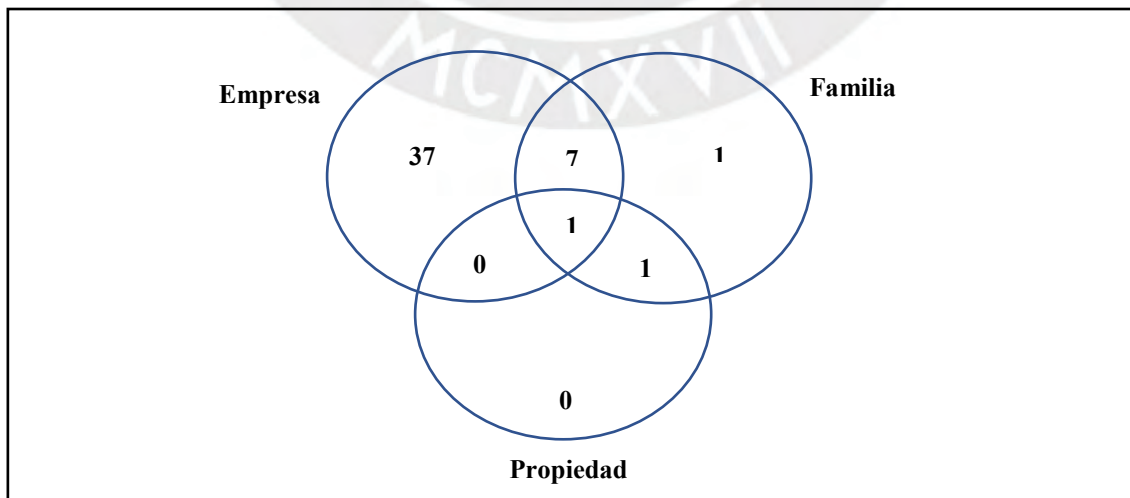
2.4.1. Perfil del dueño

Fernando Cañape es el dueño y fundador del negocio, proveniente de Tumbes, el segundo de 11 hermanos, tiene 52 años y es electricista de profesión. El dueño cuenta que encontró en su familia, la inspiración para poder emprender su propio negocio. A los 25 años llega a Lima e invade un terreno en el distrito de Ventanilla, refiere levantarse a las 4:00 a. m. para poder llegar a su carretilla “(...) yo vivía en Ventanilla porque habíamos invadido un terreno por allá y yo me venía todos los días a las 4 de la mañana (...)” (Cañape, comunicación personal, 18 de noviembre). Asimismo, cuenta que el primer acercamiento con la cocina lo tuvo con su madre quien se dedicaba a la venta de chicha de jora y comida bajo las carpas de las ferias de Tumbes, de ella aprendió la profesión que él considera “no tiene pierde” (Cañape, comunicación personal, 18 de noviembre). Actualmente, el dueño, quien es el gerente general, se encuentra casado, tiene una hija, un hijo y trabaja junto con su hijo en la empresa.

2.4.2. Perfil de los trabajadores

La empresa está compuesta por 45 trabajadores, entre los cuales se pueden encontrar a familiares y no familiares. La distribución de las personas vinculadas a la empresa, de acuerdo a la Teoría de los Sistemas, se puede representar en los tres círculos -empresa, familia y propiedad- que se muestran en la Figura 5.

Figura 5: Modelo de los tres círculos de Puro Tumbes



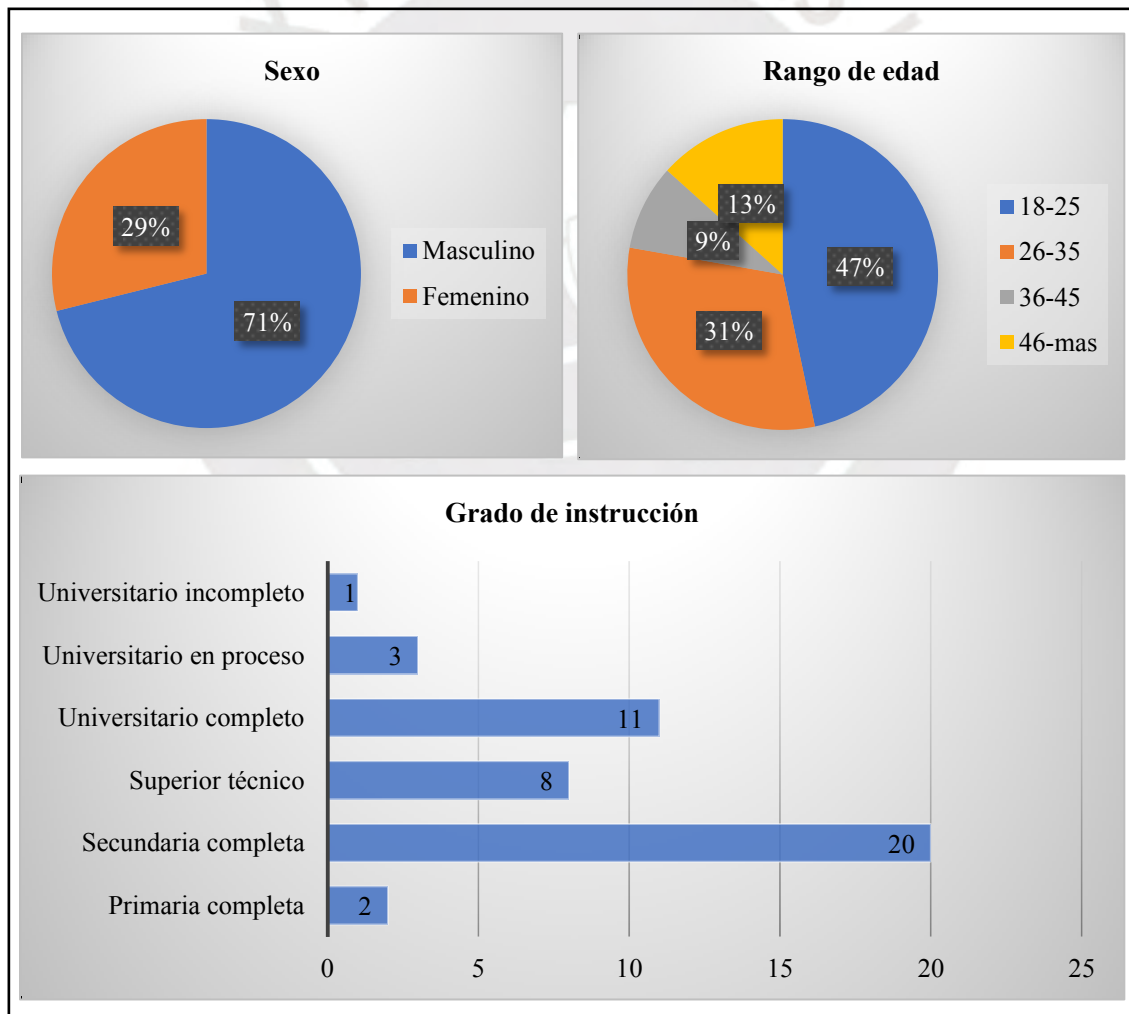
Asimismo, de un total de 45 trabajadores, 8 son trabajadores familiares y 37 no pertenecen al círculo familiar, es decir, la familia representa el 18% de la organización. Además, cabe resaltar que los trabajadores familiares se encuentran presentes en todas las áreas de la organización, desde el cargo más alto, hasta el de menor rango. Ver Tabla 6.

Tabla 6: Distribución de trabajadores por Área y Vínculo

	FAMILIAR	NO FAMILIAR
ADMINISTRACION	9%	2%
COCINA	2%	27%
SALON	7%	53%
	18%	82%

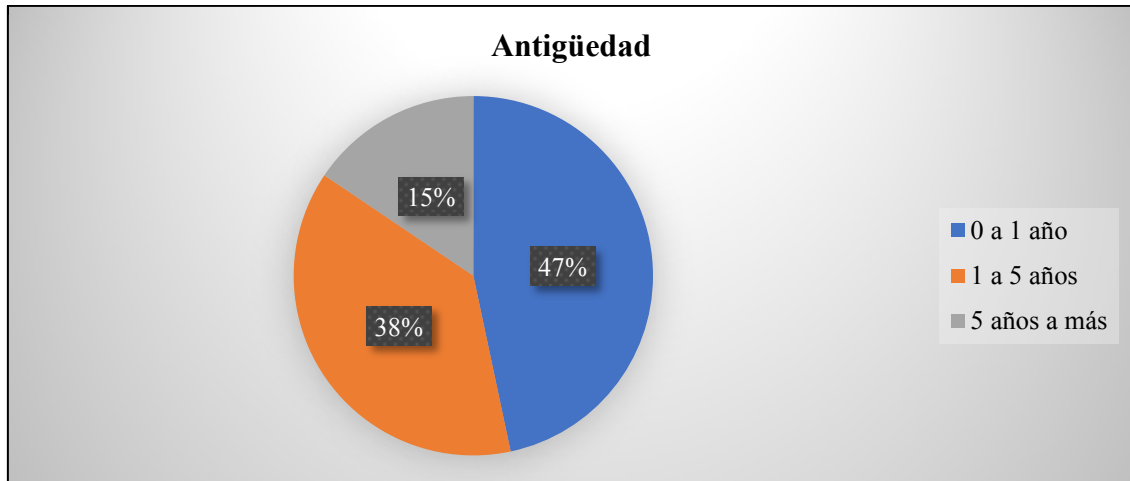
En la siguiente figura, se presenta el perfil de los trabajadores, según su distribución por sexo, edad y nivel de educación.

Figura 6: Distribución del personal según sexo, rango de edad y grado de instrucción



Asimismo, se observa que un gran porcentaje de trabajadores tiene menos de un año laborando en la organización.

Figura 7: Rango de antigüedad

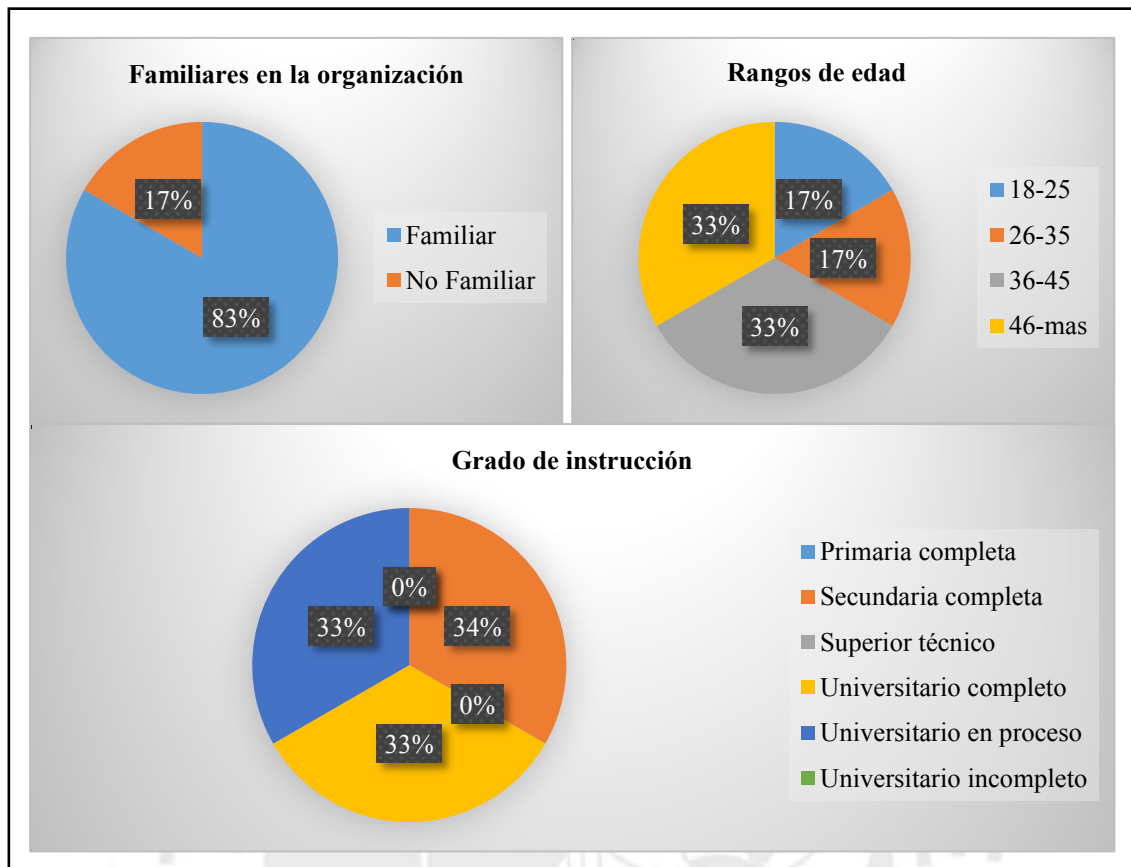


A continuación, se presenta un análisis del perfil de los trabajadores segmentando los grupos en función al área de trabajo, al sexo y a la antigüedad, con el fin de observar si se manifiestan diferencias significativas en sus características.

a. Perfil de los Trabajadores según Área de Trabajo

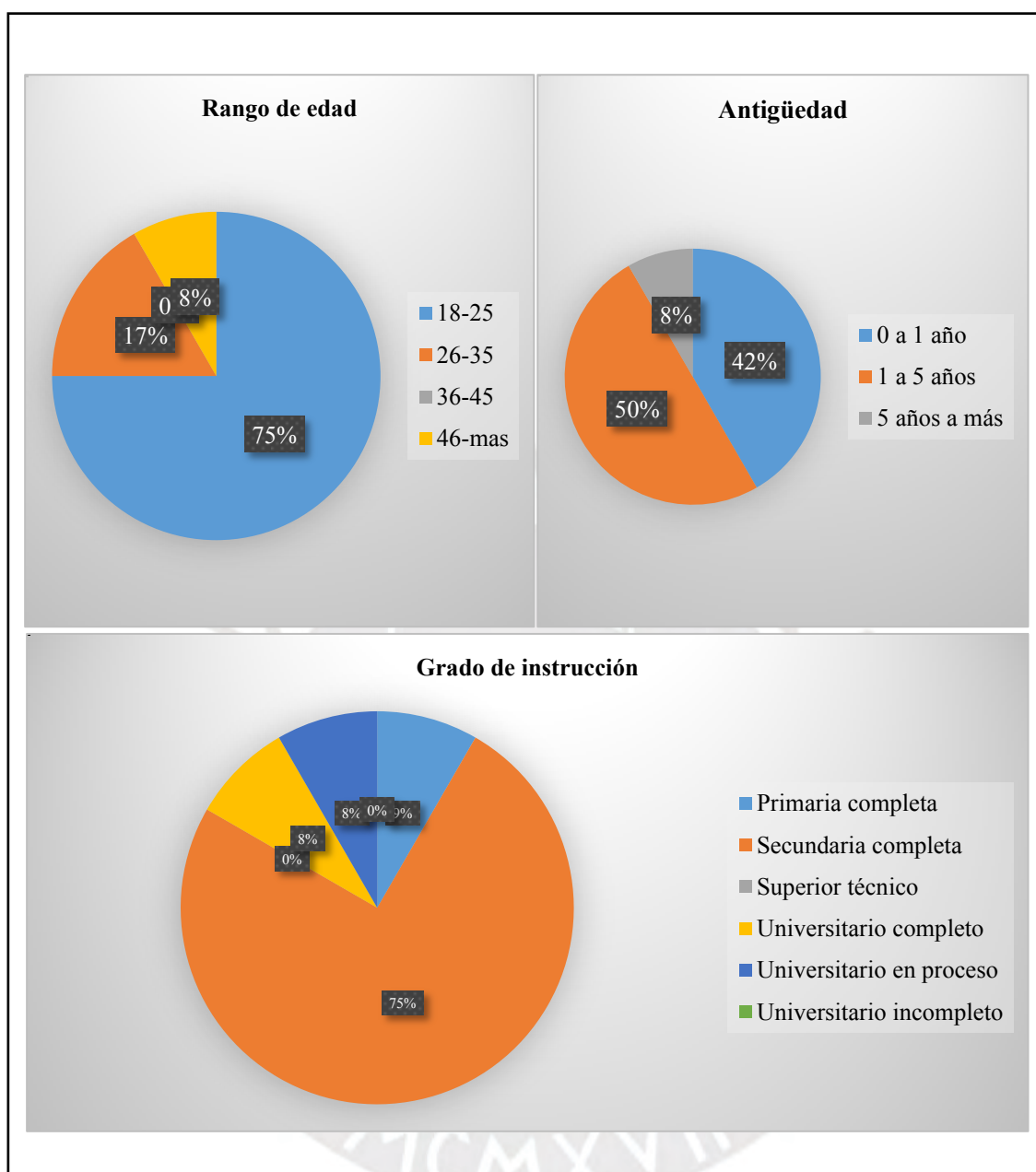
En la administración (ver figura 8), que son los cargos más importantes dentro de la organización, podemos observar que todos los puestos están ocupados por hombres, de los cuáles cinco de ellos son familiares del dueño. En este sector, se observa que los rangos de edades son variados, así como el grado de instrucción de las personas que ocupan los puestos. Esto evidencia que prepondera el lazo familiar respecto a otros factores. Cabe mencionar que una persona que ocupa este cargo no es parte de la familia, sin embargo, se trata de un caso especial. En primer lugar, el restaurante ha tenido una explosión de recurso humano venezolano, en el último año han entrado a trabajar 9 venezolanos al restaurante. Esto ha ocasionado un cambio en la cultura organizacional que al dueño se le hace complicado de entender y manejar. Es por ello que optó por contratar a un administrador venezolano, que aparte de conocer la cultura del nuevo personal, es una persona con estudios universitarios completos, tiene más edad que los demás trabajadores de su nacionalidad y se le atribuyen ciertas habilidades que facilitan la comunicación.

Figura 8: Perfil de administración



La cocina (figura 9) es el área más delicada para el dueño. Está compuesta por dos cocineros y diez ayudantes de cocina. Más del 50% de trabajadores tienen más de un año laborando en el restaurante. Se puede observar que es un área ocupada netamente por hombres y ningún trabajador de esta área pertenece a la familia. Las personas que trabajan dentro de la cocina son jóvenes y solteros, con un grado de instrucción básico. Por las características demográficas que estos trabajadores comparten, podría ser posible que, por un lado, tengan un nivel de adaptación y reacción rápido, y por otro, estén satisfechos por el salario y la labor que realizan.

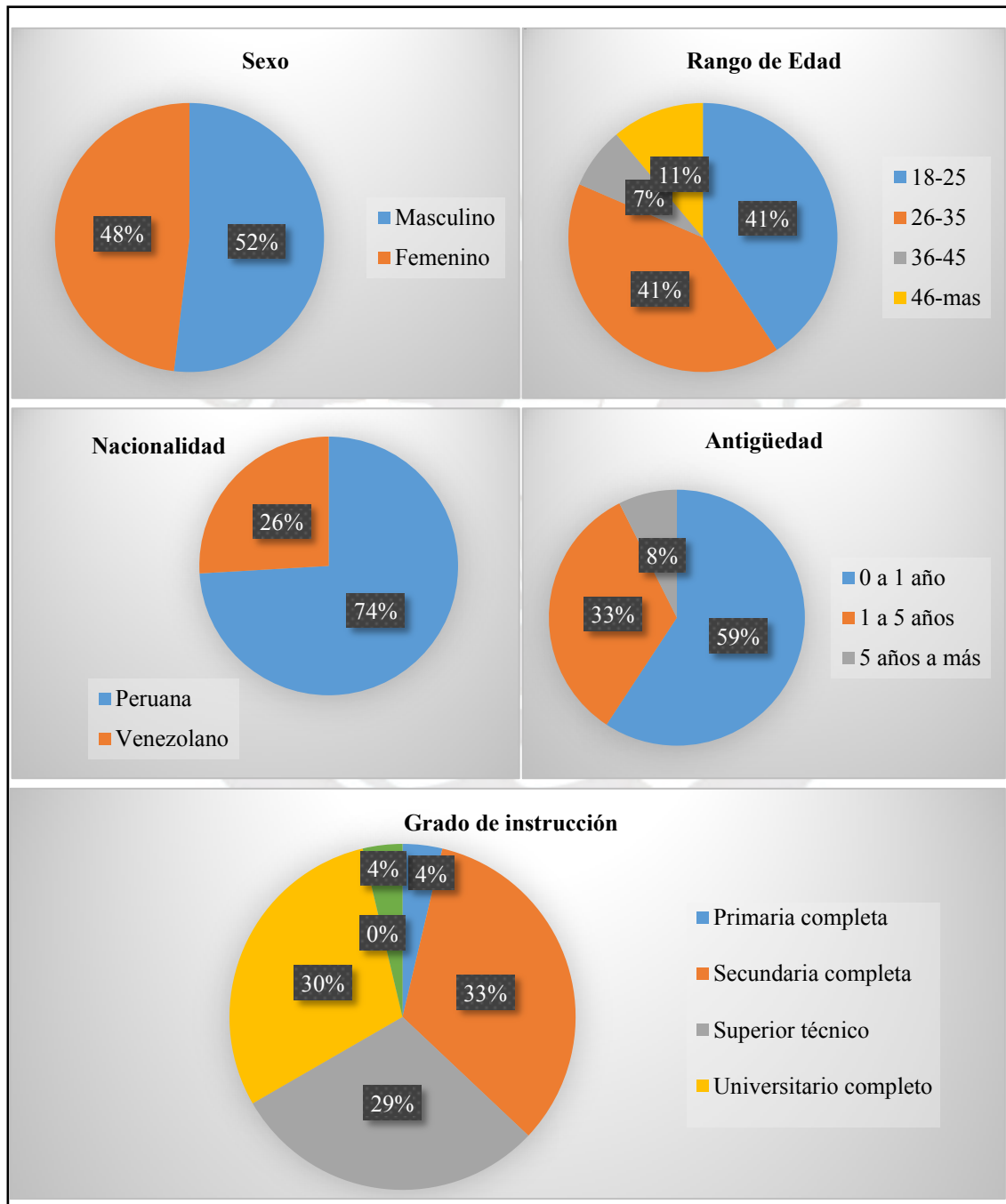
Figura 9: Perfil de trabajadores de cocina



El área de salón está conformada por los mozos, azafatas, cajeros y el personal de limpieza. En este sector (figura 10) se observa que hay una población similar entre hombres y mujeres. Una gran parte de los trabajadores es menor de 35 años. El mayor número de trabajadores son azafatas y mozos, esto se debe a la intensidad de la actividad del restaurante. A pesar de ser una actividad netamente operativa, que corresponde a una formación de educación técnica, se puede observar una cantidad considerable de trabajadores que han culminado estudios universitarios. Esto se explica debido a la cantidad de trabajadores venezolanos que ha ingresado a la organización. De los siete venezolanos que trabajan en salón, seis han culminado sus estudios universitarios. Finalmente, se observa un gran porcentaje que tiene menos de un

año laborando en la empresa, por lo que se puede intuir que hay un nivel de rotación importante, y que la confianza, los vínculos y la identificación de los empleados de salón es menor que de los de cocina. Esto también se relaciona con el nivel de delicadeza y cuidado que tiene el dueño en los puestos de salón y de cocina. Se puede suponer que es más cuidadoso al momento de contratar personal para cocina que para salón.

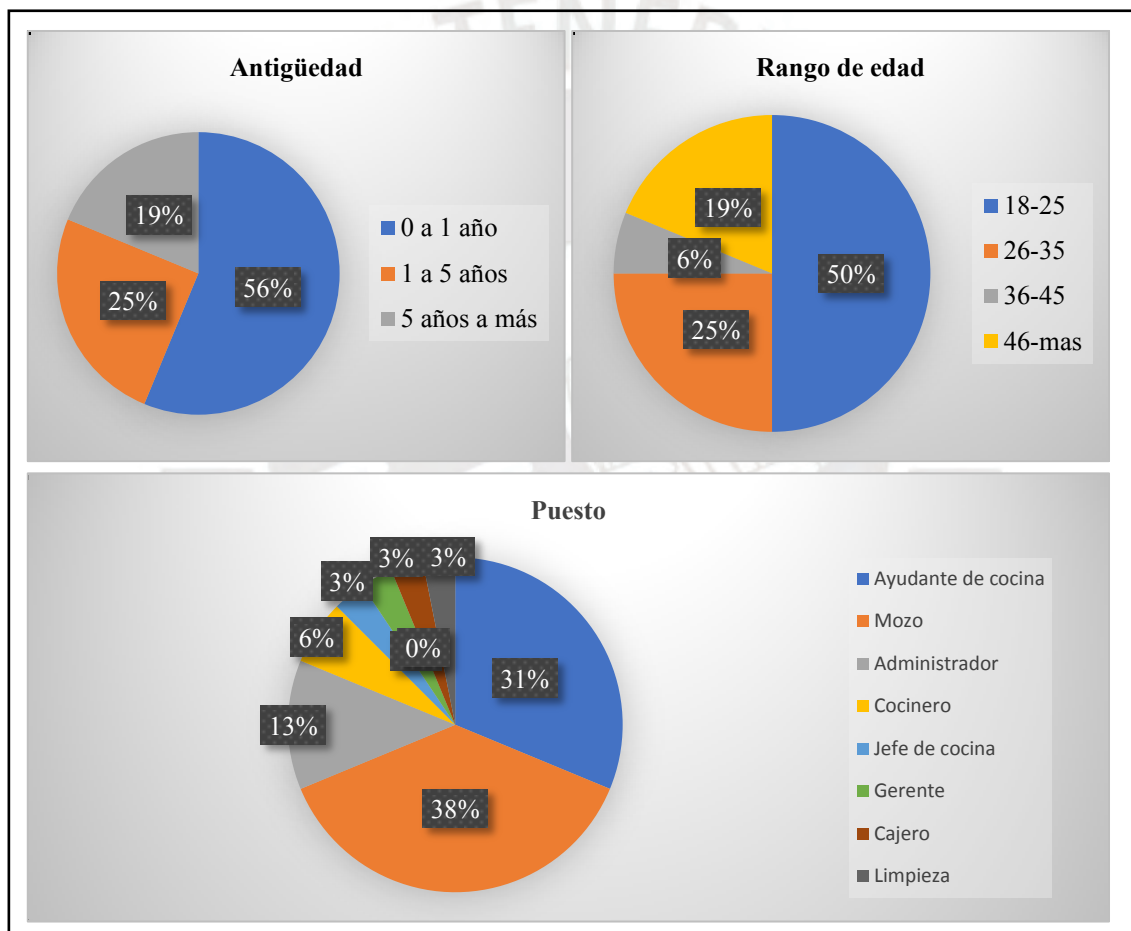
Figura 10: Perfil de trabajadores de salón



b. Perfil de los Trabajadores según Sexo

En el caso de los trabajadores hombres (figura 11), se encuentran ocupando todos los puestos de la organización, tanto en la cocina, en el salón y en la administración, ocupando los puestos más importantes dentro de la empresa. Se puede encontrar trabajadores de diferentes edades, teniendo como rango importante las edades entre 18 y 35 años con 75%, es decir, representan una mano de obra joven. El 34% de ellos tiene más de un año dentro de la organización. Se puede observar que la mitad tiene un nivel de instrucción básico, habiendo terminado secundaria, y 25% tiene estudios de pregrado finalizados, esto debido a la cantidad considerable de venezolanos instruidos que ha ingresado a trabajar en el último año.

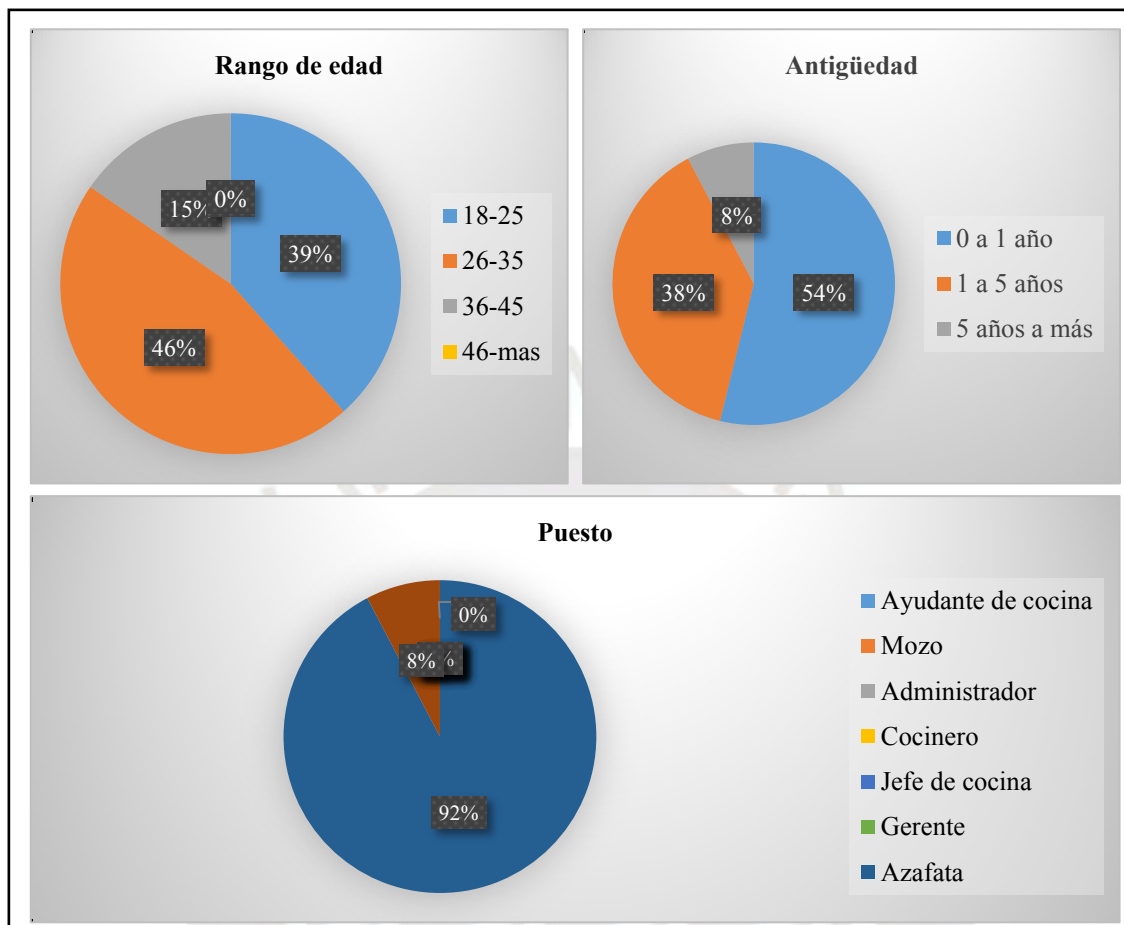
Figura 11: Perfil de hombres



En el caso de las trabajadoras mujeres (figura 12), solamente se encuentran ocupando puestos en el salón, en su mayoría como azafatas, ya que solo una mujer ocupa un cargo diferente, el de cajera. En su mayoría, son trabajadoras jóvenes, de menos de 35 años. Se puede observar que solo una trabajadora tiene más de cinco años laborando en la organización. Ella comenzó como azafata y ascendió al puesto de cajera. Por otro lado, más del 50% de trabajadoras tiene menos de un año en la organización. Una diferencia importante es que la hay

un porcentaje importante que tiene estudios técnicos culminados. Se observa que en general, el grado de instrucción de las colaboradoras es más homogéneo respecto al de los varones.

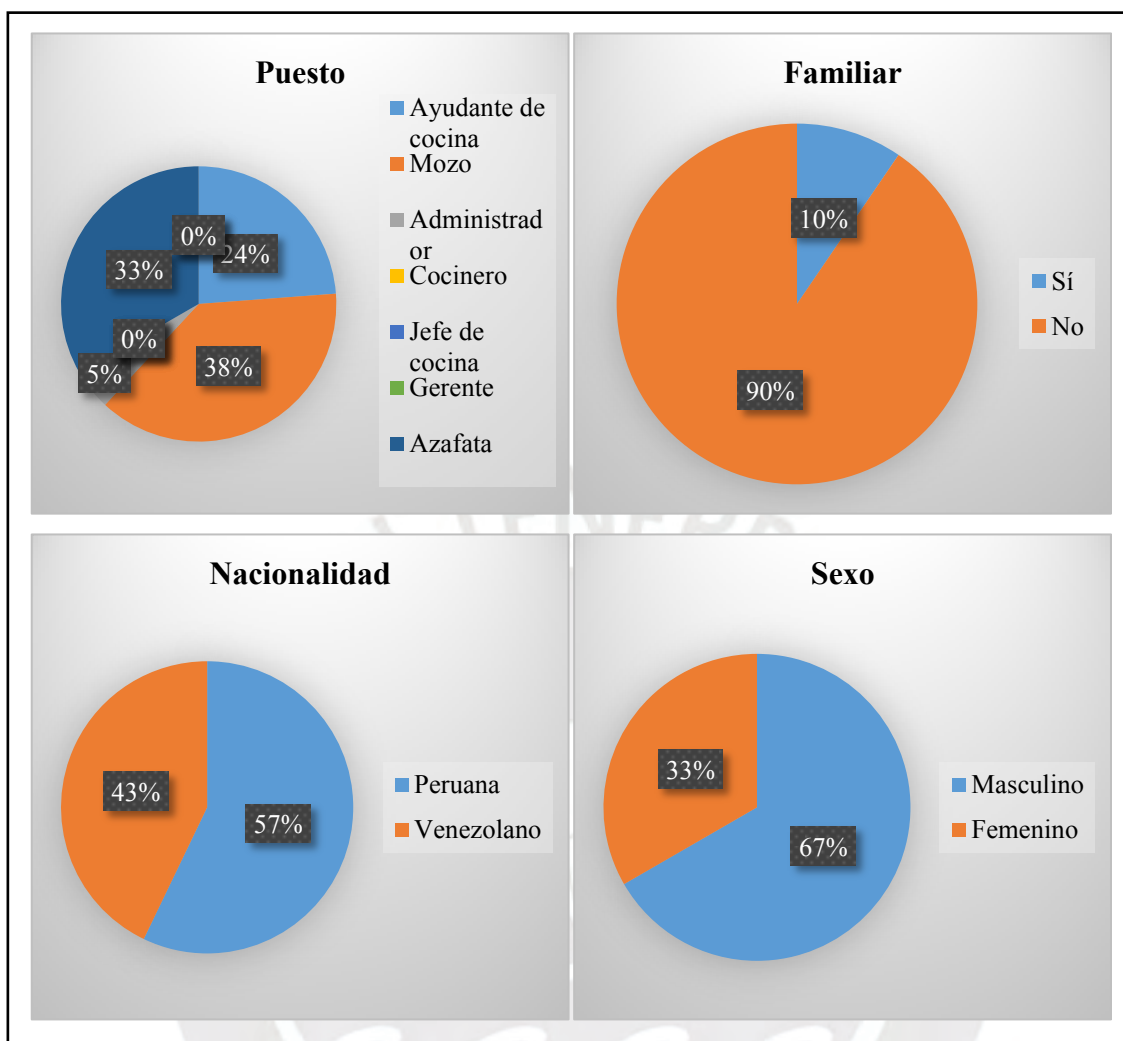
Figura 12: Perfil de mujeres



c. Perfil de los trabajadores según antigüedad en el puesto

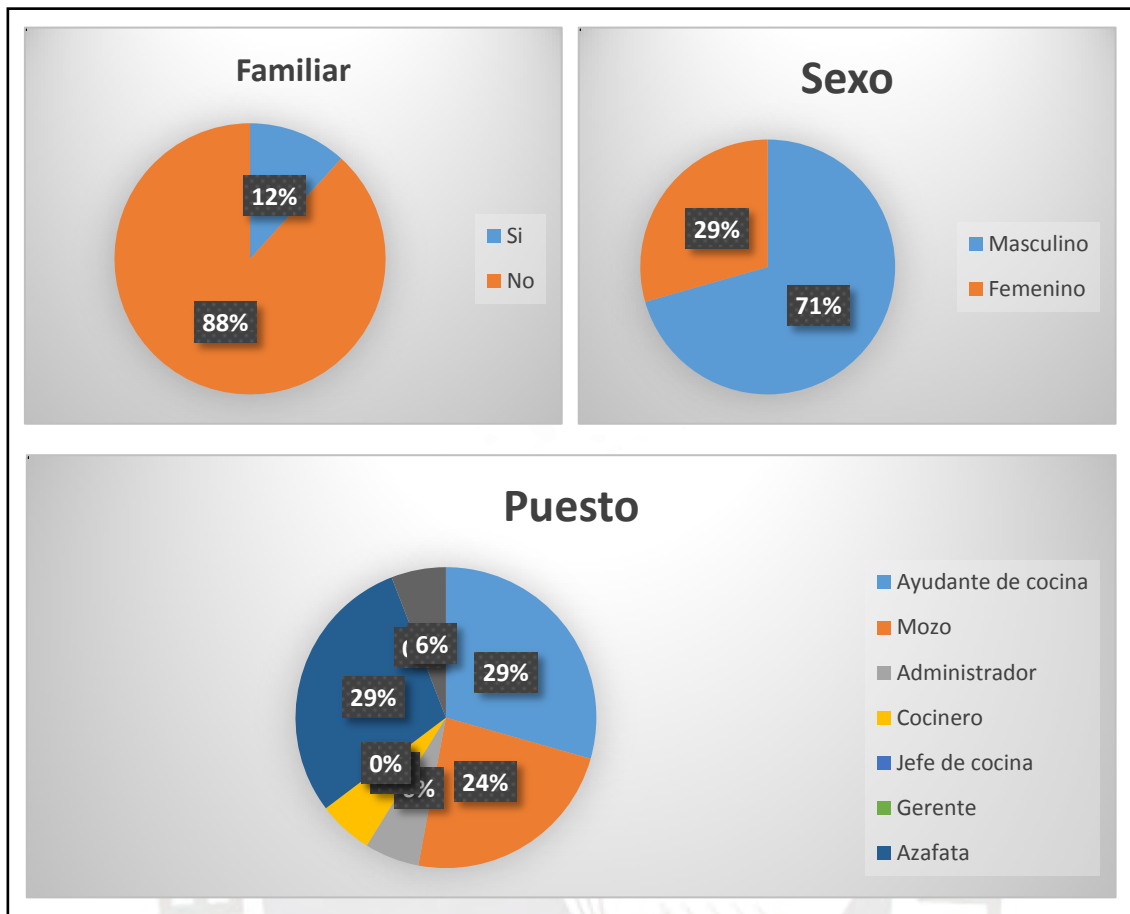
Como se mencionó previamente, el 47% de trabajadores que relativamente nuevos, teniendo menos de un año de trabajo. La mayoría del personal nuevo entró a trabajar en la organización, como mozo o azafata. Dentro de esta categoría, es importante resaltar que siete de ellos, casi la mitad, han sido venezolanos. Esto debido a la creciente oferta de trabajo por parte de esta población, la calidad de trabajo que ofrecen, que según el dueño y los administradores es muy buena, y el salario que se les paga. Asimismo, el dueño sostiene que hay cierta consideración y ganas de apoyar a esta población, ya que reconoce la situación que están viviendo y siente la necesidad de apoyarlos porque, de cierta manera, él se siente identificado con la situación, ya que él en algún momento, también tuvo que viajar a lima para buscar algún trabajo para progresar, y sabe las adversidades a la que una persona se enfrenta al pasar por esta situación. Asimismo, se observa que solamente el 10% de las personas nuevas pertenecen a la familia (Figura 13).

Figura 13: Perfil de trabajadores de 0 a 1 año de antigüedad



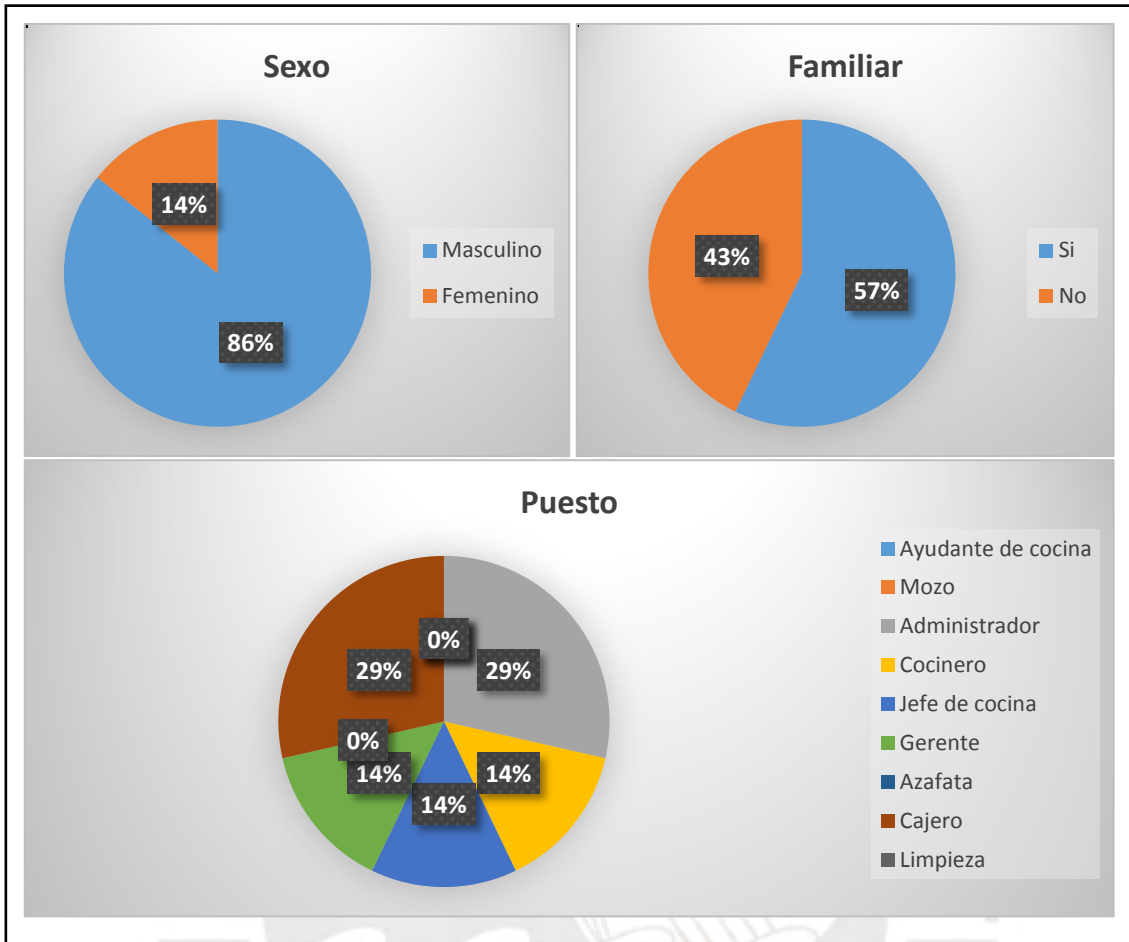
Los trabajadores que laboran entre uno a cinco años siguen una tendencia parecida a los colaboradores de menos tiempo en cuanto a porcentaje de familiares y género. En este caso, no se encuentra ningún venezolano con este nivel de antigüedad. Asimismo, cabe mencionar que estos trabajadores ocupan puestos más importantes, que requieren de una mayor confianza para el dueño. Podemos observar que se encuentra dentro de la cocina, en la administración y en el salón (Figura 14).

Figura 14: Perfil de trabajadores entre 1 a 5 años de antigüedad



Los trabajadores más antiguos, los que tienen más de 5 años, en total son 7. La mayoría de estos trabajadores son hombres, teniendo solamente una mujer en el puesto de cajera. Todos los colaboradores ocupan puestos importantes para la organización, ya sea en la administración o en la cocina. Es importante reconocer que ninguno de ellos labora como mozo o ayudante de cocina, que son los puestos base de la empresa. En su mayoría son trabajadores que pertenecen a la familia, y los que no, tienen un lazo bastante fuerte con el dueño (figura 15).

Figura 15: Perfil de trabajadores de más de 5 años de antigüedad



CAPÍTULO 5: ANÁLISIS DE RESULTADOS

En este capítulo se presenta el análisis de la información obtenida durante la investigación de campo. En primer lugar, se muestra el análisis preliminar de cuatro empresas familiares del rubro restaurantes. En segundo lugar, se analizan los procesos de reclutamiento, selección e inducción del caso seleccionado Puro Tumbes. Finalmente se pretende analizar las principales variables del trabajo de investigación a través de la triangulación de fuentes de información y de datos.

1. Análisis preliminar

El análisis preliminar tuvo como objetivo realizar una exploración sobre la familiaridad en la gestión de personas en pymes del sector restaurantes, considerando inicialmente tres procesos centrales: reclutamiento y selección, capacitación, políticas salariales y de compensación. Para ello, se realizaron entrevistas a profundidad a los dueños de cuatro restaurantes del distrito de La Victoria.

El primer restaurante, Puro Tumbes, tiene una antigüedad de 28 años, cuenta con 45 trabajadores en el local principal y 75 mesas. El segundo, La Gran Concha, tiene una antigüedad de 10 años, 36 trabajadores y 67 mesas. El tercero, El Limón, se fundó hace 30 años, cuenta con 32 trabajadores y 54 mesas. Finalmente, La Buena Muerte, tiene una antigüedad de 58 años, 41 trabajadores y 51 mesas. Los cuatro restaurantes se encuentran ubicados en el distrito de La Victoria y la unidad de análisis fue el dueño y gerente general.

1.1. Familiaridad

Para analizar la familiaridad, se indagó sobre tres elementos: la relación de los trabajadores con la familia, la influencia de la familia en las decisiones de la organización y la transferencia de valores familiares a la empresa.

En los cuatro restaurantes analizados se encontró un conflicto inicial por la interferencia entre las esferas de la empresa y la familia, teniéndose que establecer medidas como la incorporación de normas para poder dar solución a los problemas. Sin embargo, estas normas no son formalmente plasmadas en documentos escritos, sino que son transmitidas de forma verbal, lo cual dificulta la estabilidad lograda en el entorno laboral.

Se encontró una fuerte influencia de la familia en la toma de decisiones de la empresa, lo cual se vincula directamente con los cargos ocupados por los familiares, considerados como de mayor confianza. Solamente en uno de los casos se destacó como debilidad la protección

especial a la que estaban acostumbrados los trabajadores familiares. Por otro lado, en todos los restaurantes se transfieren valores de la familia a la empresa, aunque estos difieren en cada caso.

Tabla 7: Familiaridad

Caso 1: Puro Tumbes	<ul style="list-style-type: none"> - Relación cordial y cercana con la familia. - Ante la presencia de problemas con trabajadores familiares, se implementaron normas. - Fuerte influencia de la familia en la toma de decisiones, a través del dueño. - Transposición de valores de la familia a la empresa: honestidad, respeto y buen trato.
Caso 2: La Gran Concha	<ul style="list-style-type: none"> - Relación cercana con la familia, aunque solo trabajan en la empresa tres familiares. - Se considera complejo trabajar con la familia pues, por un lado, existe mayor confianza y compromiso, pero, por otro lado, pueden descuidar sus funciones al sentirse amparados bajo a protección familiar. - Valores y costumbres de la familia trasladados a la empresa: ambiente jovial, respeto, confianza y deseo de superación.
Caso 3: El Limón	<ul style="list-style-type: none"> - Las relaciones familiares y laborales se ven alteradas al no existir un límite entre el ámbito familiar y el laboral, lo que genera confusión en la solución de problemas. Esto ha ido menguando, mediante un proceso de aprendizaje. - Alto grado de influencia familiar en las decisiones de la organización porque la familia ocupa cargos directivos. - El personal familiar es considerado de extrema confianza por el dueño. - Valores familiares trasladados a la empresa: honradez y lealtad. - Costumbre familiar trasladada a la empresa: actividades de ocio relacionadas a la música.
Caso 4: La Buena Muerte	<ul style="list-style-type: none"> - Existencia de conflictos familiares vinculados al manejo del negocio, antes de establecer límites para solucionar diferencias. - Decisiones de la organización son tomadas en pareja. - Valores familiares trasladados a la empresa: honestidad y serenidad.

1.2. Reclutamiento y Selección

En tres de los restaurantes analizados se encontró que la mayor fuente de reclutamiento proviene de la recomendación, considerando que este medio atrae a personas comprometidas. Solo en un caso se mencionó que se realiza el reclutamiento a través de las redes sociales, por el carácter masivo de la herramienta. El reclutamiento tiene una duración aproximada de una semana. Entre los requisitos solicitados para los puestos, no resulta relevante la preparación del candidato; inclusive, se indicó que la formación en algún centro de estudios podría resultar contraproducente para la adaptación a la forma de atención al cliente y preparación de platos del restaurante.

Se encontró que los familiares del dueño ocupan los puestos de mayor confianza en la organización. Ellos no necesariamente tienen formación profesional; sin embargo, por los lazos familiares, son considerados idóneos para estos puestos.

Tabla 8: Reclutamiento y Selección

Caso 1: Puro Tumbes	<ul style="list-style-type: none"> - Reclutamiento a través de recomendación y aviso en puerta. - Poca importancia de experiencia y formación. - Alto interés en los deseos de aprendizaje del candidato. - Brinda trabajo a familiares y externos aunque no requiera de personal. - Puestos claves ocupados por familiares cercanos.
Caso 2: La Gran Concha	<ul style="list-style-type: none"> - Preferencia por reclutamiento a través de redes sociales. - Importancia en el cumplimiento de valores y reglas por parte del candidato. - Puestos claves ocupados por familiares cercanos. - La presencia de los hijos en la empresa no depende de la responsabilidad en el cumplimiento de sus funciones.
Caso 3: El Limón	<ul style="list-style-type: none"> - Reclutamiento a través de recomendación, aviso en puerta y agencia de empleos. - Alto grado de confianza al ser un candidato recomendado. - Importancia en los valores del candidato. - Lidera el negocio en compañía de hermano y madre. - Carencia de compromiso por parte de algunos familiares.
Caso 4: La Buena Muerte	<ul style="list-style-type: none"> - Preferencia por reclutamiento por aviso y sin experiencia. - Busca honestidad y confianza en los candidatos. - Problemas de adaptación por parte de los familiares a la empresa, específicamente, en el área de cocina.

1.3. Capacitación

En algunos casos, los responsables de las capacitaciones son los jefes de cada área y en otros se contrata a una empresa especializada. Las capacitaciones están enfocadas sobre todo a aquellas de seguridad y salud en el trabajo y se brindan por ser de carácter obligatorio.

Se observó que las empresas buscan desarrollar principalmente a los puestos claves, los cuales están ocupados por familiares del dueño. El objetivo es que el negocio permanezca en manos de la familia. Las capacitaciones enfocadas a puestos claves del negocio son realizadas por el dueño, de manera personal.

Tabla 9: Capacitación

Caso 1: Puro Tumbes	<ul style="list-style-type: none">- Contratación de empresa externa por parte del asistente de gerencia para la capacitación en primeros auxilios.- Duración aproximada de 15 días para el aprendizaje de sus funciones.- El puesto de jefe de cocina es el más importante y es ocupado por un familiar cercano.- Deseo de continuidad de la empresa en manos de la familia, específicamente en sus dos hijos.
Caso 2: La Gran Concha	<ul style="list-style-type: none">- Se considera necesaria la inducción para el desarrollo de las funciones del trabajador.- Brindan capacitaciones en seguridad y salud en el trabajo.- Se recalca la importancia de la capacitación.- Los puestos claves están ocupados por familiares cercanos.- Deseo de continuidad de la empresa en manos de la familia.
Caso 3: El Limón	<ul style="list-style-type: none">- Se brindan charlas de atención al cliente por parte del dueño.- El jefe de cocina ha recibido cursos de capacitación.- Se menciona el dictado de un seminario y la buena aceptación por parte de los trabajadores.- Dada la poca participación del hermano en el negocio, la venta del restaurante es una opción.
Caso 4: La Buena Muerte	<ul style="list-style-type: none">- Se contrata a una empresa anualmente para las charlas de seguridad y salud en el trabajo.- La capacitación la brinda el jefe y mozo de cocina.- Se menciona la importancia de las capacitaciones de seguridad y salud en el trabajo.- Deseo de continuidad de la empresa en manos de la familia.

1.4. Salario y Compensaciones

Los criterios más empleados para determinar los salarios de los colaboradores están en función a la antigüedad, el esfuerzo y la importancia del puesto de trabajo, debido a que, para los dueños, es importante la lealtad, el compromiso y la contribución que los trabajadores tienen con la organización. Asimismo, se observó que existe variedad en la composición de los sueldos, ya que no necesariamente los sueldos son fijos, en algunos casos puede incluirse una parte variable, en función a las ventas o al rendimiento.

Se brindan dos tipos de incentivos: monetarios y no monetarios, siendo los últimos los más utilizados. Cada organización realiza actividades diferentes para motivar a sus empleados, las cuales se encuentran influenciadas por las costumbres y valores familiares. Los incentivos no monetarios son bien recibidos por los colaboradores no familiares, al crear un sentido de pertenencia entre los empleados y la organización. Sin embargo, esta clase de incentivos no motiva de la misma manera a los trabajadores familiares, pues en ellos no es necesario crear o reafirmar el sentido de pertenencia.

Tabla 10: Salario y compensaciones

Caso 1: Puro Tumbes	<ul style="list-style-type: none"> - Sueldo fijo y variable. - Sueldo establecido de acuerdo a criterios subjetivos: motivación, esfuerzo, antigüedad. - El dinero es empleado para reinvertir en el negocio. - Importancia en brindar comida, buen sueldo y buen trato a los trabajadores. - Los incentivos no monetarios resultan más atractivos para los trabajadores no familiares. - No se brindan beneficios adicionales a los familiares.
Caso 2: La Gran Concha	<ul style="list-style-type: none"> - Sueldo fijo y variable. - Sueldo variable de acuerdo a acumulación de puntos por tipo de plato que se venda. - Las personas con mayor tiempo de antigüedad reciben mayor salario. - Los incentivos no monetarios permiten que los trabajadores se identifiquen con la empresa. - El beneficio otorgado a los familiares es la flexibilidad de horarios.
Caso 3: El Limón	<ul style="list-style-type: none"> - Sueldo fijo. - Las personas con mayor tiempo de antigüedad reciben mayor salario. - Se realizan actividades de esparcimiento. - El beneficio otorgado a los familiares es el permiso de salida.
Caso 4: La Buena Muerte	<ul style="list-style-type: none"> - Sueldo fijo y variable. - El dueño vigila a través de cámaras de seguridad a sus trabajadores y de acuerdo a eso establece los sueldos. - Indica que los incentivos no monetarios son los valorados por los trabajadores porque los hacen sentir parte de la empresa. - No se otorgan beneficios adicionales a los familiares.

En las empresas analizadas se pudo identificar que la capacitación ha sido confundida con la variable inducción, siendo esta última la empleada por las pymes familiares entrevistadas. Por otro lado, la capacitación brindada a los trabajadores es aquella dirigida a temas de seguridad y salud en el trabajo cuya frecuencia es anual y obligatoria según ley. Asimismo, en aquellos restaurantes que indicaron brindar capacitaciones a los empleados, estas eran realizadas por los propios dueños y sin frecuencia regular que permita analizarlos.

Antes de esta primera exploración, la inducción hacia los trabajadores no había sido identificada como un proceso clave para las empresas, no obstante, las entrevistas permitieron dar cuenta de la necesidad de incorporar este proceso al análisis, teniendo en cuenta que la contratación de colaboradores es de personas sin experiencia ni formación. Las empresas no brindan capacitación en técnicas de cocina o salón, por tanto, es en el proceso de inducción donde se pretende suplir cualquier carencia.

Con respecto al tema de compensaciones, debido a la naturaleza familiar de las empresas, y a su tamaño, no resulta interesante para este tipo de investigación. Además, se

identificó que la compensación en las empresas analizadas no estaba determinada por el parentesco familiar sino por el desempeño del trabajador y de acuerdo a las condiciones del mercado, tal y como sucede en aquellas empresas de carácter no familiar. Por otro lado, las organizaciones de este tipo no son abiertas a brindar información sobre el régimen salarial y otros incentivos.

Tomando en cuenta estas consideraciones, en una segunda etapa de la investigación, se decidió concentrar el análisis de la familiaridad exclusivamente en los procesos de reclutamiento, selección e inducción. Para contar con un análisis más profundo de las variables desde la organización interna y la gestión de personas, así como tomar en cuenta la perspectiva de cada uno de los actores involucrados, se eligió, como estudio de caso, al restaurante Puro Tumbes. Como se mencionó en el Capítulo 3, la selección de este restaurante responde a su dinámica organizacional, que permitió caracterizar la familiaridad de la empresa y analizar las relaciones entre trabajadores familiares y no familiares. Por otro lado, la mayor accesibilidad a este negocio permitió el desarrollo ininterrumpido de la investigación.

2. Análisis de resultados del caso de estudio: Restaurante Puro Tumbes

El análisis de resultados del caso de estudio se ha dividido en tres partes. En primer lugar, se analizó la familiaridad con sus categorías estructural, cognitiva y relacional. Luego, se analizó el proceso de reclutamiento y selección, considerando como categorías los subprocesos de planificación de necesidades, análisis del puesto, captación de candidatos, evaluación de candidatos y elección del personal; finalmente, el proceso de inducción donde se desarrollaron las categorías inducción general e inducción específica.

2.1. Familiaridad

En correspondencia con el primer objetivo de la investigación, en esta sección se pretende descubrir cómo se manifiesta el *familiness* en el restaurante Puro Tumbes. Esto se analiza descomponiendo dicha variable en tres categorías: estructural, cognitiva y relacional, las mismas que corresponden a las tres dimensiones de la teoría del capital social.

2.1.1. Categoría Estructural

La categoría estructural está compuesta por dos subcategorías: vínculos de red y organización apropiable.

a. Subcategoría Vínculos de Red

La subcategoría vínculos de red tiene como objetivo conocer los vínculos o redes que se forman entre miembros de una familia, entre parientes o amigos y si estos difieren de las que se

crean entre compañeros de trabajo. Las citas identificadas para esta sección ayudan a comprender el concepto (ver Anexo S).

Tabla 11: Citas principales: subcategoría vínculos de red

Unidades de análisis	Citas
Trabajadores familiares	<p>“Amical, amical o sea sí existe bastante, que se compenetre tanto el empleador como el empleado, llegar al término bueno de respeto tanto laboral como personal. El trato es muy bueno” (Administrador General, comunicación personal, 02 de Noviembre del 2017).</p> <p>“Bueno en un trabajo casi amigos no hay, más que todo son compañeros de trabajo” (Administrador, comunicación personal, 02 de Noviembre del 2017).</p> <p>“Bien. Bueno aquí en la empresa es trato de empleado a empleador, fuera ya de la empresa es un trato familiar pero mientras estemos aquí es un trato de empleado a empleador” (Mozo, comunicación personal, 09 de Noviembre del 2017).</p>
Trabajadores no familiares	<p>“Excelente. Muy bien. Tenemos una buena relación, son muy tratables, amables, cariñosos, nos atienden súper bien, nos dan nuestros platos típicos de Venezuela y nos sentimos más acogidos”. (Mozo, comunicación personal, 09 de Noviembre del 2017).</p> <p>“El señor Jony es muy chévere, y la hija también. Aunque uno comparte menos con ella. Yo comparto más con Jony que lo veo a diario. Al señor Nando lo veo de paso, y solo es un hola porque él para pendiente de todo, pero una relación estrecha con él, no. Uno comparte más con Jony” (Azafata, comunicación personal, 11 de Noviembre del 2017).</p>

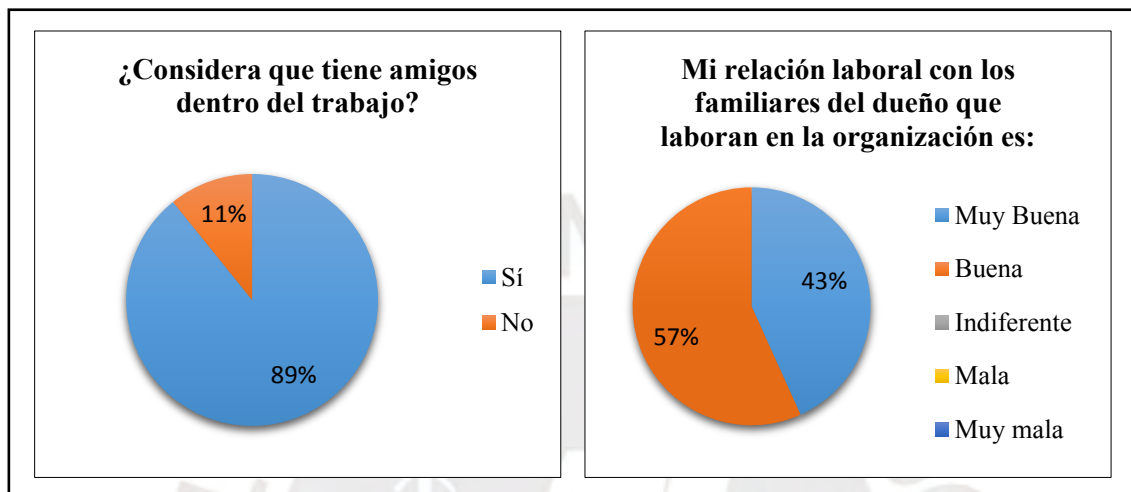
Durante las entrevistas, los trabajadores familiares indicaron que el trato con su familia dentro de la organización es bastante similar en comparación con aquellos que no pertenecen a su círculo familiar y resaltaron el hecho de no otorgar ninguna preferencia a sus amigos más cercanos, conocidos o familiares. Los trabajadores no familiares indicaron que el trato que reciben es muy bueno y la persona con la que más vínculos han formado es con el asistente de gerencia, hijo del dueño, quien constantemente se encuentra dentro del negocio y se acerca a los trabajadores para consultar sobre su vida personal y laboral.

Con respecto al vínculo que los une, se pueden encontrar diversas respuestas; mientras unos aseguran ser una familia o amigos cercanos, otros indican ser solo compañeros de trabajo. No obstante, aquellas opiniones que indican ser compañeros de trabajo son las más escasas y se justifican en el poco tiempo que tiene laborando la persona en la empresa.

Las encuestas a los trabajadores permitieron corroborar y complementar las percepciones obtenidas a partir de las entrevistas. Para ello se plantearon dos preguntas. La primera pregunta hace referencia a cómo califican el vínculo que une a los trabajadores dentro de la empresa. Se pudo observar que el 89% considera que el vínculo que los une es el de

amistad, mientras que, solo el 11% indica que no cuenta con amistades dentro de la empresa. Estos últimos, son cuatro trabajadores que laboran en la misma área, la cocina, y con el mismo puesto, ayudante de cocina; tres de ellos son hermanos y los cuatro son trabajadores con al menos un año dentro de la empresa. Al parecer, al ser familiares y estar en la misma área, no buscan realizar lazos de amistad con otros trabajadores.

Figura 16: Preguntas 1 y 2 del cuestionario



La pregunta 2 hace referencia a la calificación que los trabajadores le brindan a la relación laboral con los familiares dentro de la empresa. Se pudo observar que el 100% brindó una calificación positiva, siendo el 57% Buena y el 43% Muy Buena.

Haciendo uso de la herramienta de observación no participante en el área de salón, se pudo determinar que los vínculos que unen a los trabajadores son bastante estrechos, sobre todo con el asistente de gerencia, el gerente general y uno de los administradores. Se observó que el asistente de gerencia e hijo del dueño se acerca a cada trabajador y le pregunta sobre su estado anímico y aspectos de su vida personal. Esta acción se observó recurrente con aquellos trabajadores que son nuevos, que en su mayoría provienen de Venezuela, con quienes, en consideración a su actual situación económica y la empatía del asistente de gerencia, se han creado lazos no solo de índole laboral sino también amical.

Por su lado, el gerente general suele realizar las mismas acciones con todos los trabajadores, no obstante, el horario en el que labora (tres horas al día aproximadamente) no le permite compartir más tiempo con ellos. A pesar de ello, se puede notar que cada vez que llega a la organización, todos los trabajadores suelen acercarse para saludarlo.

En el caso del administrador, al ser de nacionalidad venezolana y contar con solo tres meses de trabajo en la empresa, es mucho más cercano a aquellos trabajadores que provienen del mismo país, sin embargo, también se observó una buena relación con los demás

administradores y con las azafatas. Su vínculo con el dueño, a pesar de no ser familiar, es bastante cercano, pues él suele ser la primera persona a la que acude el dueño al llegar al restaurante, inclusive antes que al asistente de gerencia.

Finalmente, en el caso de los demás trabajadores no se han observado conflictos, por el contrario, en los momentos de mucha carga laboral, se pudo presenciar apoyo mutuo, buena comunicación e inclusive intercambio de bromas, a pesar de estar en un ambiente bastante tenso. La observación en el área de la cocina fue bastante limitada por las características propias de un restaurante, las cuales no permiten ingresar a personas externas al área.

b. Subcategoría Organización Apropiable

La subcategoría organización apropiable tiene como objetivo determinar los recursos de la familia que trascienden los propios de la organización generando vínculos más profundos y extensos. Las citas identificadas para esta sección han ayudado a comprender el concepto (ver Anexo T).

Tabla 12: Citas principales: subcategoría organización apropiable

Unidades de análisis	Citas
Trabajadores familiares	<p>“Yo le he dicho que no le puede gritar a las niñas, a las mujercitas se les trata diferente, más delicado, de ahí lloran y están todas triste” (Gerente General, comunicación personal, 18 de Noviembre del 2017).</p> <p>“Normal, yo trato de concentrarme en mi cocina. Para mí mi cocina es mi mundo, pero con todos me llevo bien. Es un ambiente familiar, muy bonito la verdad, trabajo tranquilo aunque a veces haya presión, pero normal.” (Jefe de Cocina, comunicación personal, 03 de Noviembre).</p> <p>“El trato con todos es un trato familiar, no hay diferencias” (Administrador, comunicación personal, 02 de Noviembre del 2017).</p> <p>“Es buena, por ejemplo, soy una persona que me gusta escucharlos, no me veo como jefe sino como amigo” (Asistente de gerencia, comunicación personal, 03 de Noviembre del 2017).</p>
Trabajadores familiares no	<p>“Bien bien, o sea una relación de trabajo normal, es muy buena, fluida. No hay choque de ideas, compaginamos en lo mismo, estamos remando para el mismo lado y nos ayudamos mucho. Ellos más que todo a mi porque yo soy el más nuevo” (Administrador, comunicación personal, 02 de Noviembre del 2017).</p> <p>“Igual, la verdad que con todos me llevo muy bien” (Administrador, comunicación personal, 02 de Noviembre del 2017).</p> <p>“Bien, bien en que nos apoyamos mutuamente. Si algún compañero, por ejemplo, aquí trabajamos mediante listas, atendemos uno, después al otro y el que sigue, si en el caso algún compañero no está o está ocupado tal vez con un cliente que demora, lo apoyamos y atendemos por el compañero. Más que nada eso se da en hora punta donde ya es mucha gente y más o menos ya te das cuenta que tu compañero está muy ocupado y uno toma la iniciativa de poder ayudarlo. Yo creo que todos tenemos esa iniciativa” (Mozo, comunicación personal, 09 de Noviembre del 2017).</p>

Con referencia al ambiente laboral, en las entrevistas los trabajadores familiares manifestaron que el trato que se le brinda a los demás colaboradores es de carácter familiar, recalcando el hecho de que las funciones que realizan los trabajadores no difieren respecto a si pertenecen o no a la familia. Los administradores resaltan que el ambiente que se vive en la organización es familiar, pues al pasar muchas horas juntos se suelen compartir diversas actividades que se podrían calificar como familiares y que han sido transferidas de la familia al negocio.

Dentro de la empresa se pueden encontrar pequeños grupos familiares como los tres hermanos que laboran de ayudantes de cocina y que llevan en la organización cerca de dos años, así como una pareja de esposos que han sido aceptados a pesar de que las normas de la organización lo prohíben.

Figura 17: Pregunta 3 del cuestionario



En las encuestas a los trabajadores, se les pidió que califiquen la relación entre los trabajadores de la empresa. Se pudo observar que el 100% brindó una calificación positiva, siendo el 76% Buena y el 24% Muy Buena. La percepción de una relación positiva entre los trabajadores de la organización es similar entre los familiares y no familiares.

En las observaciones se identificó que el dueño, el asistente de gerencia y los administradores más antiguos suelen indicar constantemente como debería ser el trato que se les brinde a los demás trabajadores, tomando el ejemplo de la familia. Así, le suelen recordar al nuevo administrador que cualquier error de algún trabajador deberá ser conversado y solo en situaciones extremas deberá ser resuelto con el dueño, pues es él la “cabeza de la empresa” y “el jefe de hogar”, haciendo una clara alusión a la estructura familiar implícita en la empresa. Finalmente, se observó que los trabajadores no familiares han formado vínculos estrechos tratando de legitimarse como parte de la familia. Esto se ve reflejado en la forma de comunicarse, al utilizar palabras como primo, sobrino, tío y papá a pesar de no ser familiares y de encontrarse en un ambiente laboral. Asimismo, ciertos comportamientos y valores del dueño

han sido trasladados hacia otros grupos de familia inmersos en el negocio como es el caso de los trabajadores venezolanos, donde la honestidad, el apoyo mutuo y los almuerzos compartidos han sido imitados por ellos.

2.1.2. Categoría Cognitiva

La categoría cognitiva está compuesta por dos subcategorías: visión compartida y lenguaje compartido.

a. Subcategoría Visión Compartida

La sub categoría visión compartida tiene como fin explicar la relación entre los objetivos organizacionales y laborales de cada trabajador. Las citas identificadas para esta sección han ayudado a comprender el concepto (ver Anexo U).

Tabla 13: Citas principales: subcategoría visión compartida

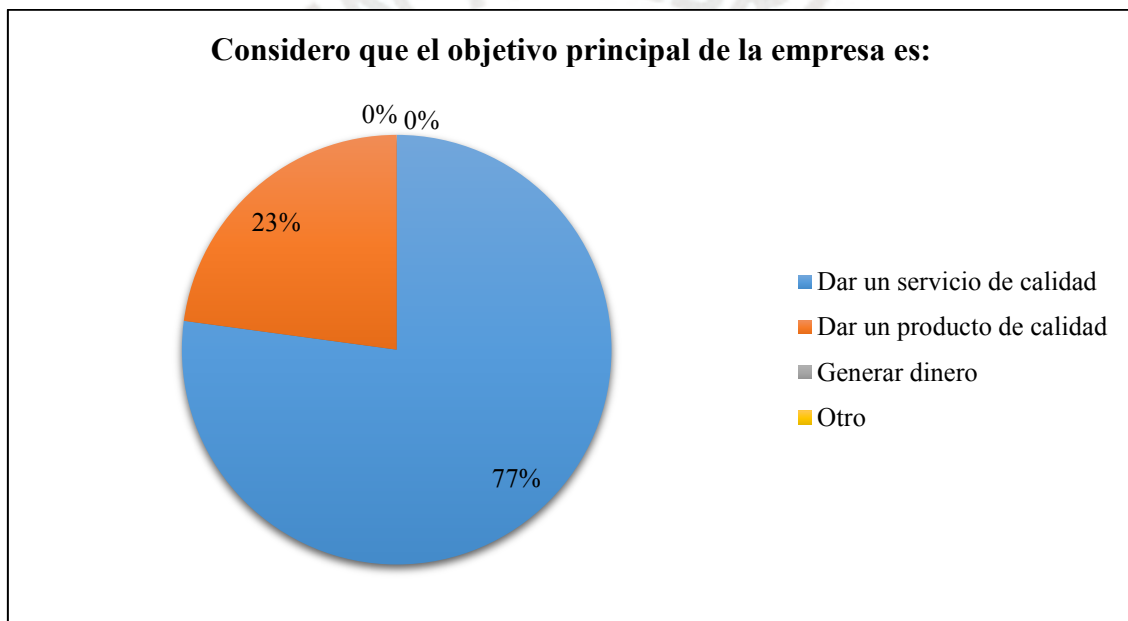
Unidades de análisis	Citas
Trabajadores familiares	<p>“El objetivo principal de la empresa [...] quedarme acá es un tema que quiero estabilizarme bien en la capital”. (Gerente General, comunicación personal, 18 de noviembre del 2017)</p> <p>“Creo que el objetivo es crecer, poder crecer más [...]”. (Jefe de Cocina, comunicación personal, 3 de noviembre del 2017)</p> <p>“Mi objetivo principal es mejorar el trabajo que le brindamos a los clientes, mejorar la atención”. “El objetivo de una empresa es no quedarse estancado [...]” (Administrador general, comunicación personal, 2 de noviembre del 2017)</p> <p>“El objetivo es [...] el cliente se vaya al 100% satisfecho”. (Administrador, comunicación personal, 2 de noviembre del 2017)</p> <p>“El del que el cliente se lleve la mejor atención, más que nada se enfoca en atención [...]”. (Azafata, comunicación personal, 9 de noviembre del 2017)</p> <p>“Ahorita creo que están fijando más que nada en el servicio, que el cliente se lleve una mejor impresión”. (Azafata, comunicación personal, 9 de noviembre del 2017)</p>
Trabajadores no familiares	<p>“Es satisfacer al cliente, [...] nos recomiende a algún amigo para que venga acá”. (Administrador, comunicación personal, 2 de noviembre del 2017)</p> <p>“Creo que el objetivo es cumplir con lo que quiera el cliente, en mi caso una buena comida”. (Cocinero, comunicación personal, 11 de noviembre del 2017)</p> <p>“Que vaya mejorando el negocio, que vaya creciendo más [...]”. (Azafata, comunicación personal, 11 de noviembre del 2017)</p> <p>“Atender bien al cliente”. (Azafata, comunicación personal, 11 de noviembre del 2017)</p> <p>“Para mí, satisfacer todas las necesidades del cliente”. (Azafata, comunicación personal, 12 de noviembre del 2017)</p> <p>“Quizás el de crecer como empresa [...]”. (Azafata, comunicación personal, 12 de noviembre del 2017)</p>

Los trabajadores familiares conocen y exponen de manera clara y concisa cuál es el objetivo de la organización y cuál es su rol dentro de esta. Ellos indicaron que el objetivo de la

organización es seguir creciendo como empresa y mantener el nivel de satisfacción excelente que tienen con sus clientes. Asimismo, la mayoría de trabajadores no familiares sostuvieron la misma respuesta. Todos los entrevistados, sin importar el puesto de trabajo, coincidieron en que la organización buscaba brindar un servicio de calidad y un producto de calidad.

Según el dueño, el objetivo de las azafatas está orientado a brindar un servicio de calidad, para ello debe tener carisma, buen trato y buena comunicación; el de los cocineros, a ofrecer un producto de calidad, para ello debe mantener la cocina limpia, buena sazón y ser ágil; y el de los administradores, garantizar que todo marche de forma adecuada y solucionar los problemas que puedan surgir. Todos los objetivos de cada puesto se complementan para lograr el objetivo más importante, que es seguir creciendo como organización.

Figura 18: Pregunta 4 del cuestionario



En las encuestas se corroboró que la mayoría considera que el objetivo principal de la organización se centra en brindar un servicio de calidad. Esto se justifica debido a que el dueño de la organización enfatiza en transmitir a sus empleados que el servicio que se le brinda a los clientes es más importante que el producto, al cumplir un rol fundamental en la experiencia para el cliente.

A través de la observación, se verificó que, dentro del restaurante, la conducta de las azafatas es consistente con el objetivo de la organización, encontrándose pendientes de todos los requerimientos de los clientes, con una rápida reacción ante cualquier inconveniente y buscando la satisfacción del cliente en todo momento. Son respetuosas y amables al dirigirse a los

clientes; y por lo general, no hay equivocaciones en la toma de pedidos y, de ser el caso, lo solucionan de manera rápida y sencilla, sin provocar discusiones.

Asimismo, se observó que los administradores se ubican en zonas estratégicas del restaurante, observando que se brinde un servicio adecuado, y apoyando, cuando es necesario, en la repartición de pedidos. Interactúan con los clientes dándoles la bienvenida, acomodándolos en las mesas y, en algunas ocasiones, preguntándoles sobre el servicio y la experiencia en el restaurante. Están atentos ante cualquier inconveniente y brindan soporte a los mozos cuando es necesario. También se les observó supervisando que todos realicen adecuadamente las labores asignadas, como, por ejemplo, la limpieza del salón, la limpieza de los baños, la preparación de mesas, etc.

En la cocina, los platos servidos cumplían con lo ofrecido y con los requerimientos de los clientes. Se observó un ambiente limpio y ordenado, y a los trabajadores de esta área, bastante concentrados en no equivocarse en las órdenes a atender.

Para esta sub categoría se puede concluir que todos los empleados conocen el objetivo principal de la organización y su función dentro de la empresa. En general, comparten la idea de que deben brindar un servicio de calidad para seguir creciendo, y trabajan en función de ese objetivo: los mozos en la atención a los clientes, los encargados de la cocina en la calidad de los platos, y los administradores, en la supervisión y apoyo al personal.

b. Subcategoría Lenguaje compartido

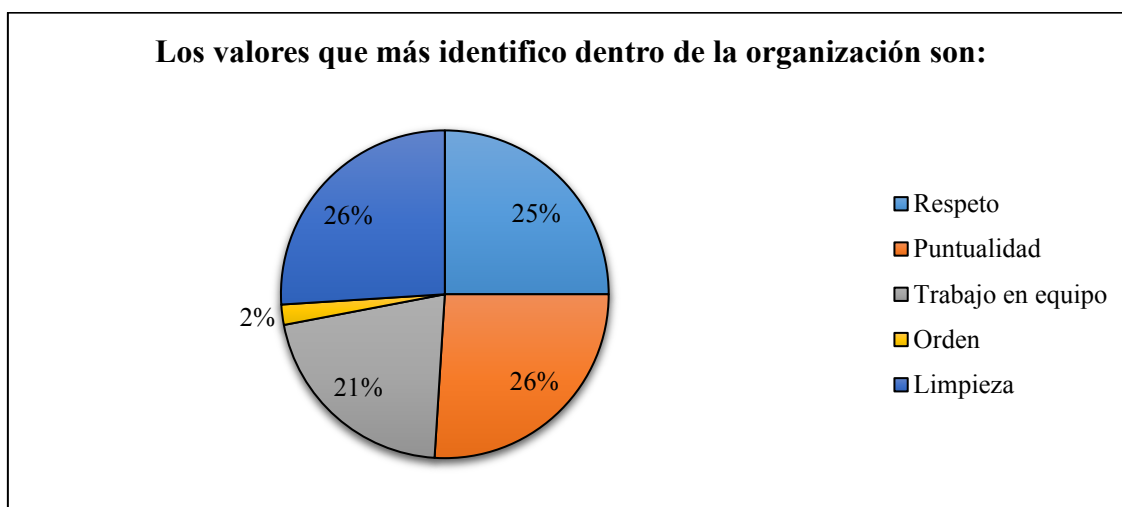
La sub categoría lenguaje compartido tiene como objetivo identificar los valores y costumbres que comparten los trabajadores de la empresa, así como la manera en que se comunican entre ellos. Las citas identificadas para esta sección han ayudado a comprender el concepto (ver Anexo V).

Tabla 14: Citas principales: subcategoría valores

Unidades de análisis	Citas
Trabajadores familiares	<p>“Ser honesto y mucho, [...], ser respetuosos, ser honestos y se deben tratar [...] le digo que les hable bonito, con respeto [...]” (Gerente General, comunicación personal, 18 de noviembre del 2017)</p> <p>“Los valores de esta empresa son el respeto, la honradez [...]”. (Asistente de gerencia, comunicación personal, 3 de noviembre del 2017)</p> <p>“El apoyo, [...] creo que todos comparten lo mismo sino no estarían acá”. (Jefe de Cocina, comunicación personal, 3 de noviembre del 2017)</p> <p>“El respeto, la honestidad, el compañerismo. Sí, yo creo que sí comparto esos valores”. (Azafata, comunicación personal, 9 de noviembre del 2017)</p> <p>“Yo creo que es mucho el ser responsable y ser muy dedicado”. (Azafata, comunicación personal, 9 de noviembre del 2017)</p> <p>“Son responsabilidad, respeto, compañerismo y la puntualidad”. (Azafata, comunicación personal, 9 de noviembre del 2017)</p>
Trabajadores no familiares	<p>“La honestidad y el respeto entre todos. Mucho respeto”. (Administrador, comunicación personal, 2 de noviembre del 2017)</p> <p>“Creo que la mayoría sí los comparten”. (Cocinero, comunicación personal, 11 de noviembre del 2017)</p> <p>“El respeto, también el trabajo en familia, a nosotros sinceramente nos han acogido como familia sobre todo nosotros que somos extranjeros”. (Azafata, comunicación personal, 11 de noviembre del 2017)</p> <p>“El respeto [...] y la unión”. (Azafata, comunicación personal, 11 de noviembre del 2017)</p> <p>“Y les gusta mucho la honestidad”. (Azafata, comunicación personal, 11 de noviembre del 2017)</p> <p>“El respeto, la honestidad, el compañerismo”. (Azafata, comunicación personal, 12 de noviembre del 2017)</p> <p>“Veo el respeto, un buen servicio, se necesita disciplina”. (Azafata, comunicación personal, 12 de noviembre del 2017)</p> <p>“Los valores son el respeto, la honradez y el trabajo en equipo”. (Azafata, comunicación personal, 12 de noviembre del 2017)</p> <p>“Los valores son responsabilidad, habilidad, respeto, compañerismo y la puntualidad”. (Azafata, comunicación personal, 12 de noviembre del 2017)</p> <p>“Yo creo que sí, sí comparto los mismos valores”. (Azafata, comunicación personal, 12 de noviembre del 2017)</p>

En las entrevistas con los trabajadores, los valores identificados principalmente son el respeto, la honestidad y el compañerismo, que son los mismos valores que destaca el fundador de la organización. Esto no es extraño en el caso de los trabajadores que poseen vínculos familiares; sin embargo, el patrón se repite con los trabajadores no familiares, aunque estos últimos también perciben valores adicionales en la organización.

Figura 19: Pregunta 5 del cuestionario



Los resultados de la encuesta permitieron ampliar este punto. Los valores percibidos dentro de la organización fueron el respeto, la puntualidad, el trabajo en equipo y la limpieza. El respeto y el trabajo en equipo o compañerismo son valores propios de la familia que son transferidos a la empresa e inculcados a toda la organización. Por su parte, la limpieza y la puntualidad son pilares propios del rubro de restaurantes y son tomados como estándares o buenas prácticas. Por ello, se es muy exigente en la limpieza, tanto dentro del salón como de la cocina. La puntualidad se refleja principalmente en las azafatas y ayudantes de cocina debido a que los administradores son bastante rigurosos con el horario de entrada y de salida, asegurando su cumplimiento para una atención óptima a los clientes.

Tabla 15: Citas principales: subcategoría costumbres

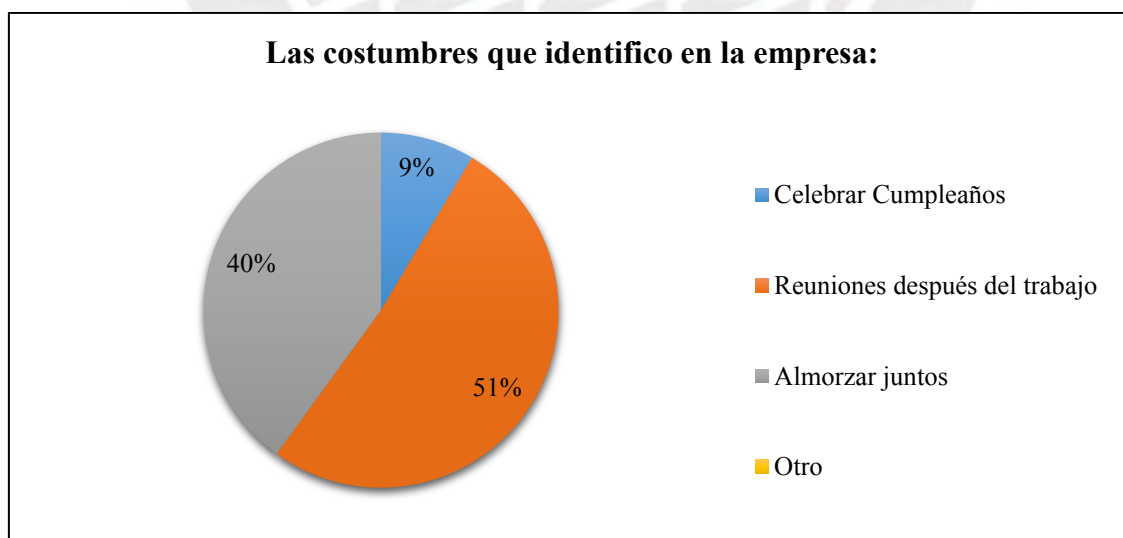
Unidades de análisis	Citas
Trabajadores familiares	<p>“Todos por igual, en eso si, a nadie se salta el almuerzo”. (Gerente General, comunicación personal, 18 de noviembre del 2017)</p> <p>“Comemos todos juntos es que a mí me gusta es como estar en familia porque verdaderamente esta es mi familia”. (Gerente General, comunicación personal, 18 de noviembre del 2017)</p> <p>“Nos sentamos igual a almorzar juntos, compartimos un rato nos reímos, para fiesta navidad hacemos una pequeña fiesta, aniversario del local”. (Administrador general, comunicación personal, 3 de noviembre del 2017)</p> <p>“Bueno en actividades son los cumpleaños, también toman desayunos juntos, almuerzan juntos”. (Administrador, comunicación personal, 2 de noviembre del 2017)</p> <p>“Las mujeres desayunamos todas juntas para que haya más unión. [...] Bueno, ahora han implementado los almuerzos, en general, de todo en las tardes, hombres y mujeres, peruanos y venezolanos.” (azafata, comunicación personal, 9 de noviembre del 2017)</p> <p>“Los fines de semana juegan fútbol los chicos, [...] A veces cuando hay cumpleaños el dueño trae una torta o algún almuerzo y compartimos todos. Es de parte del señor Nando, el viene para el compartir”. (Azafata, comunicación personal, 9 de noviembre del 2017)</p>

Tabla 15: Citas principales: subcategoría costumbres (continuación)

Unidades de análisis	Citas
Trabajadores no familiares	<p>“El desayuno, el almuerzo, todos comemos juntos, los hombres salimos a jugar futbol. Al dueño le gusta comer con todos nosotros, como una familia”. (Administrador, comunicación personal, 2 de noviembre del 2017)</p> <p>“Hay reuniones, te llevan a comer a otros restaurantes, por el día del trabajador”. (Cocinero, comunicación personal, 11 de noviembre del 2017)</p> <p>“Los cumpleaños, le cantan, le compran la torta”. (Azafata, comunicación personal, 12 de noviembre del 2017)</p> <p>“Siempre comemos en grupo, el desayuno y el almuerzo”. (Azafata, comunicación personal, 11 de noviembre del 2017)</p> <p>“Desayunamos todos juntos. Mujeres y hombres aparte, por separado. Antes hacíamos cumpleaños”. (Azafata, comunicación personal, 11 de noviembre del 2017)</p> <p>“La comida, compartimos las comidas. Nos vamos a jugar futbol también”. (Mozo, comunicación personal, 9 de noviembre del 2017)</p> <p>“Nos están consintiendo porque nosotros no comemos tanto arroz. y nos están dando pasta y plátanos.” (Azafata, comunicación personal, 12 de noviembre del 2017)</p>

Tanto trabajadores familiares como no familiares coincidieron en compartir actividades y costumbres que se practican dentro de la organización, ya sea, reunirse a tomar desayuno o almorzar todos juntos, reunirse los fines de semana a jugar futbol o, celebrar cumpleaños. El dueño enfatiza en que todos son su familia, por eso busca el bienestar de todos en conjunto, sin hacer diferencias entre los trabajadores no familiares y familiares. La forma de integrar a todo su equipo de trabajo es promoviendo actividades que son costumbres familiares y costumbres que entre ellos comparten.

Figura 20: Pregunta 6 del cuestionario



La encuesta corroboró las costumbres compartidas. Se observa que más de la mitad de los trabajadores comparte reuniones después del trabajo, por ejemplo, para jugar futbol.

Asimismo, una gran cantidad de empleados reconoce como una costumbre de la organización almorzar juntos. Y, por último, se observa que una minoría reconoce como costumbre la celebración de los cumpleaños, actividad que es cada vez menos frecuente.



Tabla 16: Citas principales: subcategoría comunicación

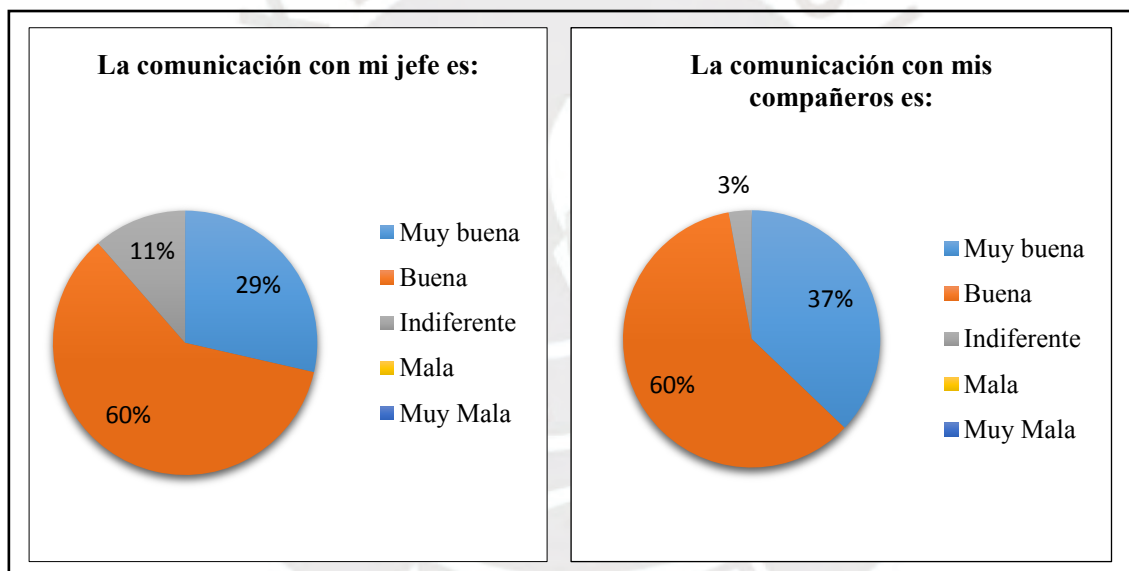
Unidades de análisis	Citas
<p>Trabajadores familiares</p>	<p>“Buena, normal, como cualquier otro trabajador”. (Dueño, comunicación personal, 18 de noviembre del 2017)</p> <p>“No hago diferencia mientras trabaje bien yo todo normal, no le veo problema” (Gerente General, comunicación personal, 18 de noviembre del 2017)</p> <p>“Es bilateral, es recíproca la información, es retroalimentativa”. (Asistente de gerencia, comunicación personal, 3 de noviembre del 2017)</p> <p>“Yo trato de que no me vean como el jefe, o una autoridad, puedo bromear a veces, pero igual soy estricto en la toma de decisiones”. (Administrador general, comunicación personal, 2 de noviembre del 2017)</p> <p>“Yo me hablo con él siempre, [...] siempre estamos hablándonos para que todo esté bien. [...] (Jefe de cocina, comunicación personal, 3 de noviembre del 2017)</p> <p>“Algo como que más con confianza creo yo por el hecho de también ser familiar tengo un pequeño lazo”. (Azafata, comunicación personal, 9 de noviembre del 2017)</p> <p>“El dueño [...] el trato es muy bueno, el trato es compenetrado, es una persona que escucha y sabe absorber los problemas y la mejora para la empresa, es una persona que apoya”. (Administrador, comunicación personal, 2 de noviembre del 2017)</p> <p>“Entre formal y confianza porque el cliente también no se puede llevar una mala impresión, no. No voy a decirle “tío” por ejemplo, no podría”. (Azafata, comunicación personal, 9 de noviembre del 2017)</p> <p>“Acá como mi hermano dice, todos somos iguales y es verdad. Todos nos hablamos con respeto”. (Jefe de cocina, comunicación personal, 3 de noviembre del 2017)</p> <p>“También con respeto, con un poco de timidez algunos”. (Azafata, comunicación personal, 9 de noviembre del 2017)</p> <p>“Igual, yo creo que el lenguaje es normal, no es que haya mucha confianza, o sea hay chicos con los que sí puedo bromear, pero son pocas las ocasiones”. (Azafata, comunicación personal, 9 de noviembre del 2017)</p> <p>“Algo como que más con confianza creo yo por el hecho de también ser familia.” (Azafata, comunicación personal, 9 de noviembre del 2017)</p> <p>“Tengo un pequeño lazo ahí que alguien quiere algo y yo puedo decirlo de una buena forma, obviamente yo siento que me comunico con más confianza.” (Azafata, comunicación personal, 9 de noviembre del 2017)</p>

Tabla 16: Citas principales: subcategoría comunicación (continuación)

Unidades de análisis	Citas
<p>Trabajadores familiares no</p>	<p>“Fluida, bastante fluida, no hay ese temor de, ¡ay! como será mi jefe, que ocurre en otros lados”. (Administrador, comunicación personal, 2 de noviembre del 2017)</p> <p>“No veo ninguna diferencia entre familiares y no familiares, todos son trabajadores iguales, lo laboral es lo laboral eso sí lo he notado.” (Administrador, comunicación personal, 2 de noviembre del 2017)</p> <p>“No, todos trabajan igual. A todos los tratan igual. Su sobrina trabaja acá y la tratan normal y nosotros también la tratamos igual a ella que a los demás. No hacemos ninguna diferencia.” (Administrador, comunicación personal, 2 de noviembre del 2017)</p> <p>“Bien, mucha confianza”. (Azafata, comunicación personal, 11 de noviembre del 2017)</p> <p>“Soy formal. Siempre con respeto, le trato de señor, siempre con respeto a pesar que nos conocemos de siempre”. (Azafata, comunicación personal, 11 de noviembre del 2017)</p> <p>“Con ellos me comunico muy bien. Es fluido y te dejan opinar. Te dejan hablar y piden las cosas con educación”. (Azafata, comunicación personal, 11 de noviembre del 2017)</p> <p>“Hay bastante confianza, si hay algún problema nos comunicamos con él ya que hay una buena comunicación”. (Azafata, comunicación personal, 11 de noviembre del 2017)</p> <p>“No, a todos igual porque son trabajadores. A excepción de los administradores que sí les hablo de señor”. (Azafata, comunicación personal, 12 de noviembre del 2017)</p> <p>“Personalmente, si ocurre no lo he notado mucho, aunque sé que aquí muchos son familiares”. (Azafata, comunicación personal, 12 de noviembre del 2017)</p> <p>“Somos amigables y con mucho respeto”. (Cajera, comunicación personal, 9 de noviembre del 2017)</p> <p>“Yo creo que no, el trato es el mismo para todos.” (Cocinero, comunicación personal, 11 de noviembre del 2017)</p> <p>“No, la diferencia no la veo. Veo que el trato es igual para todos.” (Azafata, comunicación personal, 12 de noviembre del 2017)</p>

Con respecto a la comunicación, en las entrevistas los empleados familiares reconocieron que se sienten con más confianza para informarle cualquier suceso al dueño. A pesar de que el dueño busca ser imparcial en las decisiones que toma respecto a su personal, son los propios familiares quienes sienten que tienen mayor facilidad de comunicación con él, siendo, en algunas ocasiones el nexo entre el dueño y los trabajadores no familiares para algún requerimiento, por ejemplo, pedir permiso para algún trámite, o solucionar un problema. La percepción de los administradores es que el dueño suele ser más benevolente con los trabajadores familiares en la concesión de permisos o ejecución de las sanciones. Los mozos familiares también reconocen que cualquier sanción no va a ser del todo rígida con ellas, pero a pesar de esto, tratan de no equivocarse y de realizar adecuadamente su trabajo. Lo interesante es que los trabajadores no familiares no perciben ningún tipo de distinción entre trabajadores y consideran que el trato es igualitario.

Figura 21: Preguntas 7 y 8 del cuestionario



Según las encuestas, los trabajadores no familiares consideran que la comunicación, tanto con sus jefes, como con sus compañeros, por lo general es buena, siendo pocos los casos en que esta comunicación se considera indiferente.

Por medio de la observación, se apreció que el trato entre los trabajadores es de mucho respeto. No se registró un trato inadecuado o bromas de mal gusto, siendo la forma de comunicarse entre todos, amable y respetuosa. Por lo general, todos llegan temprano a trabajar y son bastante cuidadosos y minuciosos con la limpieza, tanto en la cocina como en el salón. A la hora de atender al público, se apoyan mutuamente. Los administradores constantemente supervisan la hora de llegada y la limpieza del salón. También se observó predisposición para a

ayudar a los demás, ya sea recogiendo platos, llevando platos a las mesas o asistiendo en caso de algún inconveniente.

En el local, se validó que todos compartían el desayuno y el almuerzo. En algunas ocasiones, se sentaban por grupos, ya sea, solo hombres, solo mujeres o grupos mixtos, y en otras se sentaban todos juntos formando una mesa grande, esto sucedía por lo general, en el almuerzo y cuando se encontraba el dueño en el local. Asimismo, se observó que el dueño no solo buscaba compartir sus costumbres, sino que también buscaba difundir las costumbres de los grupos culturales dentro de la organización, como es el caso de los venezolanos, en el que se ha adoptado algunas costumbres gastronómicas de ellos, como por ejemplo, cambiar el arroz por el plátano o hacer una fusión de comida peruana y venezolana. Cabe resaltar que las otras actividades compartidas no se pudieron observar, al realizarse fuera del horario de trabajo.

Finalmente, se observó una comunicación fluida, tanto con el dueño, como entre los compañeros. Los trabajadores familiares no tienen problema en conversar o expresar sus ideas frente al dueño o a sus compañeros. Por el contrario, algunos trabajadores no familiares son más cautelosos al momento de hablar con el dueño o con los administradores, y prefieren utilizar algún nexo, ya sea algún familiar del dueño o algún trabajador con más tiempo dentro de la organización para informarle algo al dueño o pedir algún permiso.

2.1.3. Categoría Relacional

La categoría relacional está compuesta por cuatro subcategorías: confianza, normas, obligaciones e identificación.

a. Subcategoría Confianza

La subcategoría confianza tiene como objetivo determinar, por un lado, el nivel de confianza en la empresa familiar y, por otro lado, si existe diferencia entre la confianza que se brinda a los trabajadores familiares y la que se brinda a terceros. Las citas identificadas de las entrevistas han ayudado a comprender el concepto (ver Anexo W).

Tabla 17: Citas principales de la subcategoría confianza

Unidades de análisis	Cita
Trabajadores familiares	<p>"A mi tío Esteban, el que es el administrador." (Asistente de gerencia)</p> <p>"...son mi cuñado y mi primo, personas de confianza." (Gerente general, comunicación personal, 18 de noviembre de 2017)</p> <p>"...mi hermano es el dueño y yo cualquier cosa le digo a él...hay más confianza." (Jefe de cocina, comunicación personal, 3 de noviembre de 2017)</p> <p>"Al administrador, Esteban...él es el más antiguo...como si yo estuviera acá...tiene toda mi confianza absoluta" (Gerente general, comunicación personal, 18 de noviembre de 2017)</p> <p>"Yo en la cocina tengo mi mano derecha...poco a poco yo lo he formado y él es el que tiene más tiempo conmigo." (Jefe de cocina)</p> <p>"A los administradores, al señor Romel, al señor Esteban y al señor Jesús..." (Mozo, comunicación personal, 9 de noviembre de 2017)</p> <p>"...está Ángel o Angie. Son personas que están dentro de un rango especial." (Administrador, comunicación personal, 2 de noviembre de 2017)</p> <p>"Las tenemos prácticamente los que somos los encargados, de ahí son pequeñas cosas que delegamos..." (Administrador general, comunicación personal, 2 de noviembre de 2017)</p>
Trabajadores no familiares	<p>"No, a todos por igual para que no digan que hay preferencia con nadie." (Administrador, comunicación personal, 2 de noviembre de 2017)</p> <p>"...el administrador o el hijo. Porque después a todos nos tratan por igual." (Azafata, comunicación personal, 11 de noviembre de 2017)</p> <p>"Joselyn y Néstor, y aparte Jesús. Y peruanos, a Angie, que es la sobrina del dueño." (Azafata, comunicación personal, 11 de noviembre de 2017)</p> <p>"Claro, mis dos hermanos me ayudan en la cocina, cualquier cosa si yo no estoy ellos se encargan." (Cocinero, comunicación personal, 11 de noviembre de 2017)</p> <p>"...es distinto porque hay un poco más de confianza [del dueño con la familia]...También es un poco diferente por los años." (Cajera, comunicación personal, 9 de noviembre de 2017)</p> <p>"No, la diferencia no la veo. Veo que [confianza] es igual para todos." (Mozo, comunicación personal, 9 de noviembre de 2017)</p>

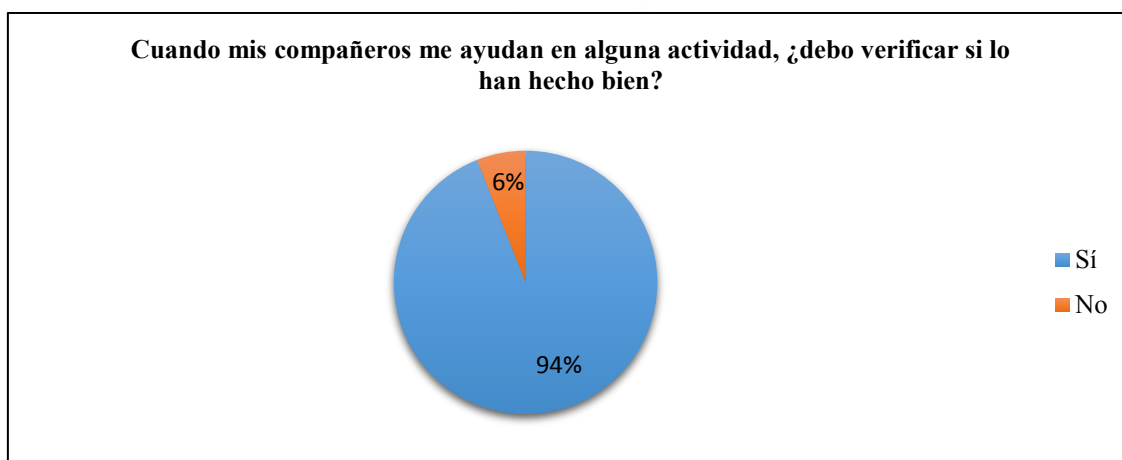
El dueño y su hijo consideran al Administrador General, cuñado y tío respectivamente, como la persona de mayor confianza para la delegación de funciones. También tienen fuertes vínculos de confianza con el hermano del dueño, jefe de cocina, y su primo, administrador. El grado de confianza, en general, se encuentra estrechamente relacionado con el grado de familiaridad.

Otro factor que influye en el grado de confianza es la antigüedad de un trabajador; a mayor antigüedad se le considera más confiable; por ello, se le asigna tareas con un mayor grado de dificultad y responsabilidad. El tipo de confianza con la que cuentan el administrador general, el administrador familiar, el jefe de cocina y los trabajadores más antiguos es la

denominada resiliente (Leana y Van Buren, 1999), ya que se basa en la frecuente interacción entre las partes y es donde está involucrada la integridad moral de ambos, lo cual se ve potenciado por el vínculo familiar.

En la encuesta se obtuvo que entre trabajadores (mozos/ azafatas/ayudante de cocina/ cocinero) en algunas ocasiones se delegan responsabilidades; sin embargo, no se confía plenamente, sintiendo la necesidad de revisar que el trabajo se haya realizado correctamente; es decir, existe una confianza de tipo frágil.

Figura 22: Pregunta 10 del cuestionario



En la observación se identificó que los trabajadores confían en las personas que los dirigen; es decir, los administradores, jefe de cocina y dueño. Mientras que el dueño tiene un nivel de confianza bastante elevado con el administrador general, con el resto de familia en la empresa este nivel de confianza es medio. En el caso de los trabajadores no familiares, el dueño presenta un bajo nivel de confianza, por lo cual suele evitar delegarles tareas que impliquen un alto grado de responsabilidad. Asimismo, se identificó que entre familiares o compatriotas hay más confianza que con el resto de trabajadores.

En síntesis, se pudo determinar que existe un alto nivel de confianza entre grupos que presentan una característica en común, ya sea por ser familiares directos o por pertenecer a una misma nación, como es el caso de los venezolanos. Por otro lado, entre trabajadores en general, el nivel de confianza es medio, si bien en algunos casos se delegan funciones, precisan revisar que efectivamente esas funciones se hayan llevado a cabo eficientemente, lo cual difiere de la dinámica que existe entre trabajadores que comparten un vínculo familiar.

b. Subcategoría Normas

La subcategoría normas tiene como objetivo determinar si las normas de la empresa son las normas de la familia, y si se aplican normas distintas para familiares y no familiares. Las citas identificadas de la entrevista ayudan a comprender el concepto (ver Anexo X).

Tabla 18: Citas principales de la subcategoría normas

Unidades de análisis	Cita
Trabajadores familiares	<p>"...deben llegar temprano, deben respetar a sus superiores y compañeros." (Asistente de gerencia, comunicación personal, 3 de noviembre de 2017)</p> <p>"Puntualidad, primero que nada, porque hay que hacer las cosas desde temprano...Respeto también..." (Jefe de cocina, comunicación personal, 3 de noviembre de 2017)</p> <p>"[Las normas] Sí, por igual, siempre acá, no importa que sea familia igual tiene que cumplir." (Gerente general, comunicación personal, 18 de noviembre de 2017)</p> <p>"No, ninguna [diferencia en normas para familiares y no familiares]." (Jefe de cocina, comunicación personal, 3 de noviembre de 2017)</p> <p>"...la puntualidad, el respeto y el orden..." (Azafata, comunicación personal, 9 de noviembre de 2017)</p> <p>"Deben cumplir al 100% el trabajo encomendado, el respeto, la honradez..." (Administrador general, comunicación personal, 2 de noviembre de 2017)</p> <p>"...no permitir ninguna relación entre compañeros" (Administrador, comunicación personal, 2 de noviembre de 2017)</p> <p>"...no relacionarnos entre nosotros." (Mozo, comunicación personal, 9 de noviembre de 2017)</p>
Trabajadores no familiares	<p>"Acá más o menos cada uno las sabe [normas]. Son comportarse bien, sin desorden...estar bien presentado al acercarse, bien uniformado." (Mozo, comunicación personal, 9 de noviembre de 2017)</p> <p>"Sé que una de las normas es no relacionarse sentimentalmente con nadie, pero yo tengo mi pareja acá, el dueño nos aceptó..." (Administrador, comunicación personal, 2 de noviembre de 2017)</p> <p>"Sí, la primera norma es que no debes tener pareja en el trabajo. Tampoco tener mucha confianza con los hombres..." (Azafata, comunicación personal, 11 de noviembre de 2017)</p> <p>"...me explicaron por ejemplo lo de la malla, el no masticar chicle, no podemos estar en grupo, no sentarnos..." (Azafata, comunicación personal, 11 de noviembre de 2017)</p> <p>"Y por ejemplo las cosas de parejas, está prohibido, pero varios lo hacen..." (Azafata, comunicación personal, 12 de noviembre de 2017)</p> <p>"Sí, no se puede una relación dentro del trabajo, esto me lo indicó el mismo dueño." (Cocinero, comunicación personal, 11 de noviembre de 2017)</p>

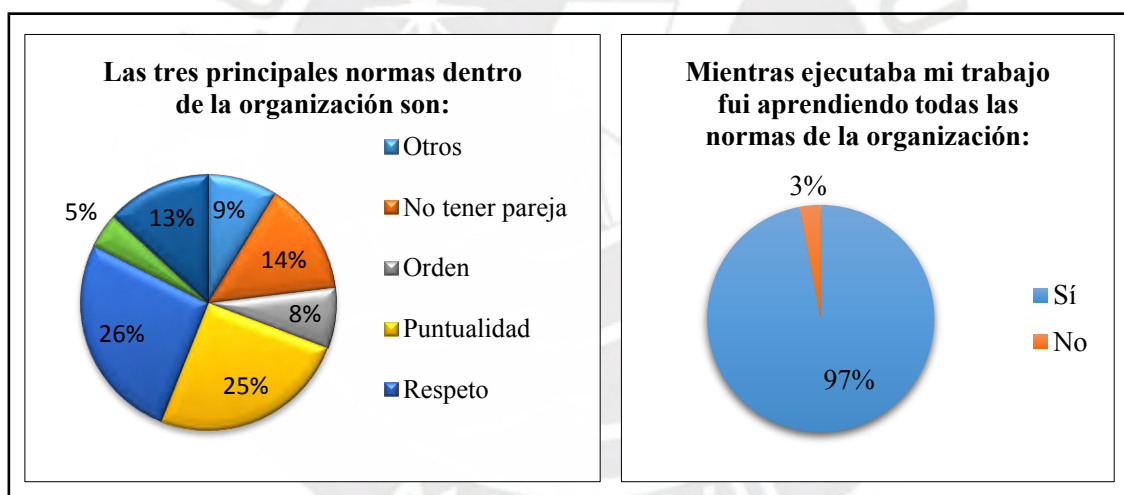
Tanto los empleados familiares como no familiares coincidieron en que las principales normas a cumplir en la empresa están relacionadas con la puntualidad y el respeto mutuo; en menor medida, destacaron aspectos relacionados al orden y la responsabilidad en el trabajo.

Otra regla que fue mencionada repetidas veces es la de no tener una pareja sentimental dentro del ambiente laboral; sin embargo, actualmente esta regla ha sido rota, al existir una pareja de esposos dentro de la empresa.

Por otro lado, tanto el gerente como sus jefes indicaron que no existe diferenciación entre familiares y no familiares al momento de ejecutar las reglas de la empresa; es decir, el trato es el mismo para todos.

Las encuestas corroboraron que las principales normas dentro de la empresa son el respeto, la puntualidad, no tener una relación sentimental, el trabajo en equipo y el orden. Asimismo, los trabajadores señalaron que cuando empezaron a laborar en la empresa, el dueño o su jefe les comunicó una serie de normas de manera verbal, refiriéndose a las mismas como las normas que guiaban el trabajo en la empresa, otras las fueron aprendiendo en la rutina diaria mientras ejecutaban sus labores, ya sea porque eran indicadas por compañeros o estaban implícitas en el comportamiento del grupo.

Figura 23: Preguntas 13 y 15 del cuestionario



Mediante la observación se pudo identificar la presencia del apoyo mutuo en la dinámica laboral; cuando un trabajador necesita ayuda, acuden otros a apoyarlo en sus labores, ya sea de cocina, salón o mandos altos. Se pudo identificar que el personal que más dispuesto está a prestar su apoyo es familiar del dueño; además, el apoyo es mayor entre grupos que comparten características en común; es decir, entre hermanos, compatriotas o amigos.

Por otro lado, si bien se observó que en su mayoría los trabajadores cumplen las normas de la empresa, el dueño tiene más consideración con sus familiares; por ejemplo, permitiendo que sus sobrinos en algunas ocasiones lleguen más tarde o se retiren antes.

En síntesis, se puede afirmar que en la organización existen normas explícitas (normas de la empresa) e implícitas (normas de la familia) reconocidas tanto por familiares como no

familiares, las cuales han sido aprendidas directa o indirectamente. Las normas explícitas son las relacionadas a la puntualidad, el orden y la responsabilidad; mientras que las normas implícitas están relacionadas al apoyo mutuo y el respeto que debe existir entre los trabajadores, estas dos últimas han sido trasladadas de la dinámica familiar al campo laboral. Por otro lado, si bien las normas son las mismas para los familiares como para los no familiares del dueño, en su cumplimiento se suele dar más flexibilidad a la familia.

c. Subcategoría Obligaciones

La subcategoría obligaciones tiene como objetivo determinar el nivel de compromiso de los involucrados con la empresa. Las citas identificadas para esta sección ayudando a comprender el concepto (ver Anexo Y).

Tabla 19: Citas principales: subcategoría obligaciones

Unidades de análisis	Citas
Trabajadores familiares	<p>“Yo ya les he dicho ya, este negocio es de la familia, es tuyo papi le digo, un restaurante es tuyo y otro de tu hermana” (Gerente General, comunicación personal, 18 de Noviembre del 2017).</p> <p>“Yo empecé este negocio por ellos, por mi mujer y mi hija en ese entonces solo era una” (Gerente General, comunicación personal, 18 de Noviembre del 2017)</p> <p>“Me da orgullo trabajar con mi hermano pues no teníamos nada y ahora tenemos esto que ha crecido mucho, también me da gusto por mis sobrinos porque vienen acá y ya quieren manejar el negocio ya” (Jefe de Cocina, comunicación personal, 03 de Noviembre del 2017).</p> <p>“Yo sé que me he vuelto indispensable acá por la comida, aunque nadie lo es, no, pero yo no dejaría esto jamás, hasta que venga alguien que pueda hacerlo igual de bien que yo” (Jefe de Cocina, comunicación personal, 03 de Noviembre del 2017).</p> <p>“Siento bastante compromiso porque tengo que hacerlo bien porque es de mi tío, también para que se sienta orgulloso mí” (Mozo, comunicación personal, 09 de Noviembre del 2017).</p> <p>“Sí, él me apoya bastante, ahora que estoy embarazada le volví a pedir regresar a trabajar y me ha puesto seguro y todo, yo trabajo bien porque le estoy agradecida” (Azafata, comunicación personal, 10 de Noviembre del 2017.)</p>

En las entrevistas se pudo obtener la percepción de los familiares con respecto a las obligaciones que sienten con la propia familia y por el negocio. Así pues, el gerente general mencionó el hecho de haber comenzado el negocio por su familia, su esposa y sus hijos y asegura que hoy en día, a pesar de que podría trabajar menos, no puede dejar el negocio hasta que sus hijos estén encaminados, por ello, ha construido dos locales, uno para cada uno, con el fin de evitar envidia y discusiones entre hermanos.

Por otro lado, los administradores indican que el esfuerzo que realizan es porque se sienten orgullosos de lo que han logrado y, a su vez, se sienten comprometidos con el buen desempeño de la empresa. El jefe de cocina mencionó que se considera indispensable para el restaurante y que no le fallaría a su hermano yéndose a otro lado a trabajar, a pesar de las oportunidades que le ofrezcan. Asimismo, los familiares en los menores cargos mencionan su compromiso y agradecimiento a la oportunidad brindada por el dueño.

d. Subcategoría Identificación

La subcategoría identificación tiene como objetivo determinar cómo los individuos se ven a sí mismos como parte del colectivo. Las citas identificadas para esta sección ayudan a comprender el concepto (ver Anexo Z).

Tabla 20: Citas principales: subcategoría identificación

Unidades de análisis	Citas
Trabajadores familiares	<p>“La mayoría, por los beneficios que les doy. De verdad creo que para que el empleado se sienta bien es necesario el buen trato, comida, buen sueldo, y por eso es que ellos trabajan bien. Según la antigüedad tienen más cosas porque se lo merecen porque llevan más tiempo conmigo y son lo más comprometidos. Por ejemplo, Esteban, Romel, Jesús, la mayoría de verdad” (Gerente General, comunicación personal, 18 de Noviembre del 2017).</p> <p>“Igual, un trato muy compenetrado tanto laboralmente para sacar adelante la empresa. Que no existan ningún tipo de conflicto entre los trabajadores” (Administrador General, comunicación personal, 02 de Noviembre del 2017).</p>
Trabajadores no familiares	<p>“No hay choque de ideas, compaginamos en lo mismo, estamos remando para el mismo lado y nos ayudamos mucho” (Administrador, comunicación personal, 02 de Noviembre del 2017).</p> <p>“Siempre, todos somos un grupo muy unido y comprometido” (Cocinero, comunicación personal, 11 de Noviembre del 2017).</p> <p>“Excelente. Muy bien. Tenemos una buena relación, son muy tratables, amables, cariñosos, nos atienden súper bien, nos dan nuestros platos típicos de Venezuela y nos sentimos más acogidos”. (Mozo, comunicación personal, 12 de Noviembre del 2017).</p> <p>“Bien, mayormente me gusta trabajar en grupo, compartir lo que uno sabe, trato de enseñarles a muchos de aquí que necesitan mi apoyo y estoy para apoyarlos” (Mozo, comunicación personal, 11 de Noviembre del 2017).</p>

Según las entrevistas, los individuos se sienten parte del colectivo. Un hecho ocurrido recientemente en la organización, la incorporación de trabajadores venezolanos, permitió

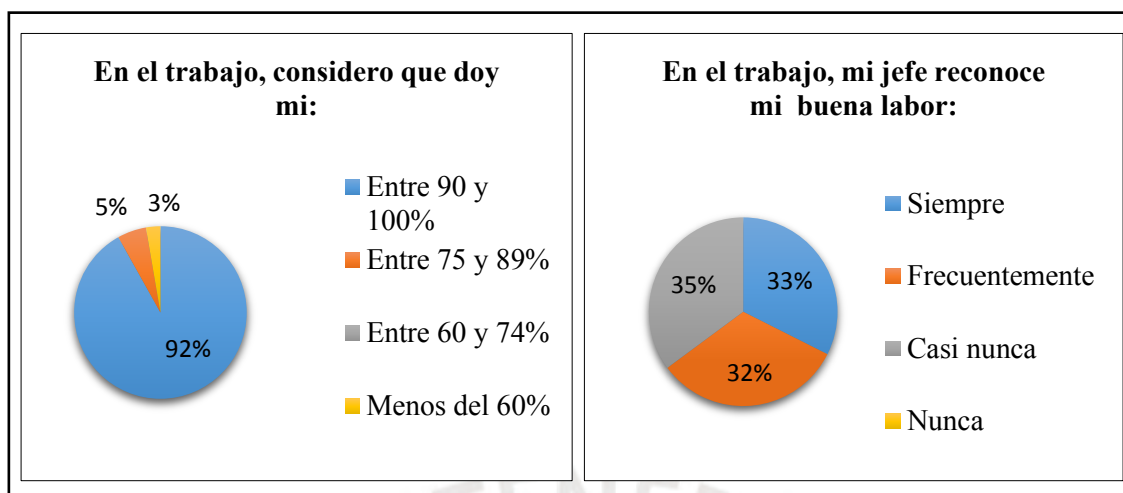
identificar claramente cómo es que logran que los trabajadores se sientan parte de la empresa y muestren su compromiso a través de sus acciones. Durante la entrevista los trabajadores indicaron que una de las formas de hacerlos sentir parte de la organización ha sido ofrecerles como almuerzo platos típicos de Venezuela, con el fin de integrarlos y que se sientan, en palabras del gerente general, “como en casa”, a pesar de no solo estar en una nueva organización sino también en un nuevo país.

Asimismo, el gerente general menciona que la forma de lograr el compromiso de los trabajadores es a través de buenas condiciones laborales: buen trato, buena comida y buen sueldo. Los trabajadores entrevistados familiares y no familiares mencionaron lo comprometidos que se encuentran con el negocio; esta información es coincidente con la indicada por los administradores, quienes aseguran que el compromiso y la identidad con la empresa se ven reflejados en las actitudes de la mayoría de los trabajadores.

Las encuestas confirman el alto nivel de compromiso. El 92% de los trabajadores manifiesta que otorga entre el 90 y 100% de su compromiso, mientras que el 5% entre el 75 y 89% y solo el 3% menos del 60%. Este 3% corresponde a una persona que labora como ayudante de cocina y que cuenta con un mes de trabajo, con lo cual la respuesta se puede justificar por el escaso tiempo que lleva laborando dentro de la organización.

Con respecto al reconocimiento que reciben por parte de su superior, el 33% de los trabajadores opinó que siempre son reconocidos; el 32%, frecuentemente y el 35% casi nunca. Esta diferencia de respuestas se explica por el número de administradores de salón con los que cuenta la empresa y por la falta de una política de incentivos uniforme. Cada administrador realiza sus funciones de manera particular; por tanto, cada trabajador es reconocido de acuerdo “a la manera” o estilo de gestión del administrador correspondiente.

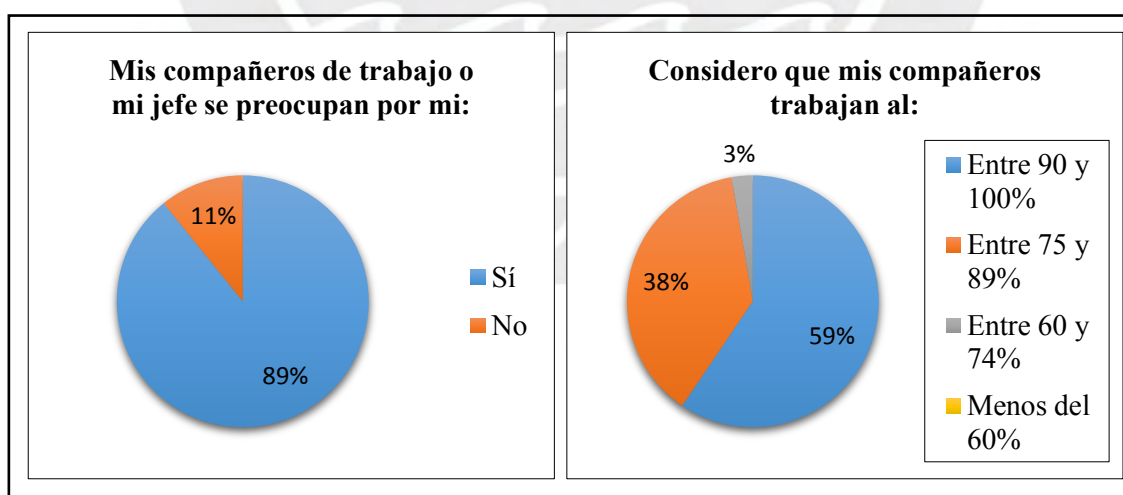
Figura 24: Preguntas 16 y 17 del cuestionario



Con respecto a la preocupación por parte de los superiores sobre los demás trabajadores, el 89% indicó que los supervisores muestran interés por ellos, mientras que solo el 11% indicó lo contrario. Este 11% representa a cuatro personas, los cuales tienen un tiempo muy corto en la empresa.

Con referencia a la percepción de los trabajadores sobre el nivel de compromiso que muestran sus colegas, el 97% indica un nivel de compromiso mayor al 89%, mientras que solo el 3% considera que sus colegas no trabajan comprometidos. Estas respuestas coinciden con las obtenidas en las entrevistas.

Figura 25: Preguntas 18 y 19 del cuestionario



El 100% de los trabajadores indicó que recomendaría el restaurante como lugar para trabajar. Esta información es similar a la indicada en las entrevistas donde se mencionó que, debido a los beneficios, comida y buen trato brindado por los dueños, el restaurante Puro Tumbes representa un buen lugar para trabajar.

Por las observaciones se pudo notar que la pertenencia a un colectivo es reforzada por acciones de apoyo mutuo en la realización de las labores diarias; para obtener la ayuda de algún colega no es necesario solicitarla, cada uno está atento y dispuesto a apoyar. Por otro lado, se observó la utilización de métodos aprendidos en la familia para la solución de conflictos en la empresa. Por ejemplo, durante la primera semana de observación se presenciaron distintas discusiones entre los trabajadores peruanos y venezolanos que, afectaban el ambiente laboral. Ante esta situación, los administradores convocaron una reunión, aplicando una dinámica que permitió que los trabajadores arreglen sus diferencias. La dinámica consistía en hablar directamente a los ojos de la otra persona con la que se sintieran incómodos y así arreglar sus problemas, esta reunión resultó ser bastante emotiva y culminó satisfactoriamente. El asistente de gerencia indicó que la dinámica aplicada era la misma que utilizaba su padre cuando él discutía con su hermana en casa.

2.2. Reclutamiento y Selección

En esta sección se pretende descubrir cómo se manifiesta el *familiness* en el restaurante Puro Tumbes en los procesos de reclutamiento y selección. Esto se realiza, primero, describiendo el proceso de reclutamiento y selección y, segundo, descomponiendo dicho proceso en cinco categorías: planificación de necesidades, análisis del puesto, captación de candidatos, evaluación de candidatos y elección de personal.

2.2.1. Descripción del proceso

En la organización, al ser una pyme familiar del sector restaurantes, no existe propiamente un área de recursos humanos que se encargue de realizar las funciones de planificación, reclutamiento, selección, inducción, capacitación, compensación, etc.; sin embargo, esto no implica que estas funciones no se realicen. Toda empresa necesita dar soporte a su recurso humano; por ello, si bien no existe un manual, un área o un plan de recursos humanos, estos procesos se llevan cabo de manera empírica y de acuerdo a la experiencia y vivencias que el dueño del establecimiento ha logrado obtener a lo largo de los años.

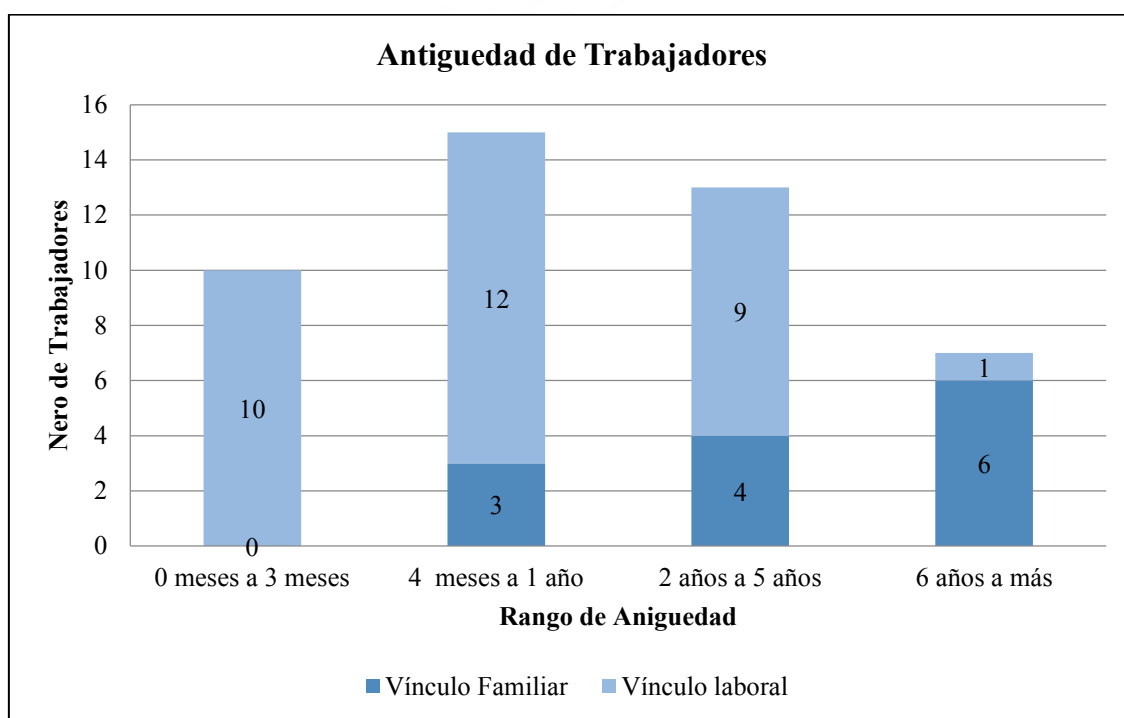
El proceso de Reclutamiento y Selección de la empresa analizada consta de 5 partes:

En primer lugar, se identifica la necesidad de contratar nuevo personal; esto se da por dos motivos principalmente; la alta rotación del personal y la demanda estacional. La alta rotación se explica por la naturaleza del negocio, que se caracteriza por ser un trabajo extenuante, con alta exigencia en atención y horarios rotativos, pero con sueldos bajos. Por otro

lado, los restaurantes presentan un incremento estacional de la demanda en fechas especiales, tales como, día de la madre, navidad, fiestas patrias, entre otras festividades. Por ello, la empresa continuamente se encuentra en búsqueda de personal nuevo que cubra los puestos de mozo y azafata.

Como se puede observar en la figura 26, la mayoría de los trabajadores cuenta con menos de un año laborando en la empresa, de los cuales el 40% cuenta con menos de 3 meses. Los puestos a los que corresponden los trabajadores con menos antigüedad son los relacionados al salón; es decir, los que cumplen las funciones de mozo, azafata o limpieza.

Figura 26: Antigüedad de trabajadores



Una vez que se identifica la necesidad de contratar nuevo personal, lo correcto sería realizar un análisis de puesto para determinar qué tipo de personas deben reclutarse; sin embargo, al ser un restaurante pequeño este proceso suele pasarse por alto o se realiza de forma empírica e intuitiva. Formalmente, se procede a publicar un aviso en la puerta del local indicando que se requiere nuevo personal. No obstante, esta no es la principal forma de reclutar personal, siendo la recomendación, el medio más recurrente. De hecho, son los propios familiares quienes recurren a este método al recomendar a sus parientes, que acuden al negocio en búsqueda de oportunidades. Por lo explicado, encontrar personal dispuesto a laborar en esta organización no ha representado un problema.

Como se observa en la tabla 21 la empresa está compuesta por un 29% de personal que se encuentra en la organización debido a un vínculo familiar que los une con el dueño, ya sean amigos o familia. Asimismo, el 60% del personal que actualmente trabaja en la empresa ha sido reclutado mediante recomendación.

Tabla 21: Antigüedad vs vínculo familiar

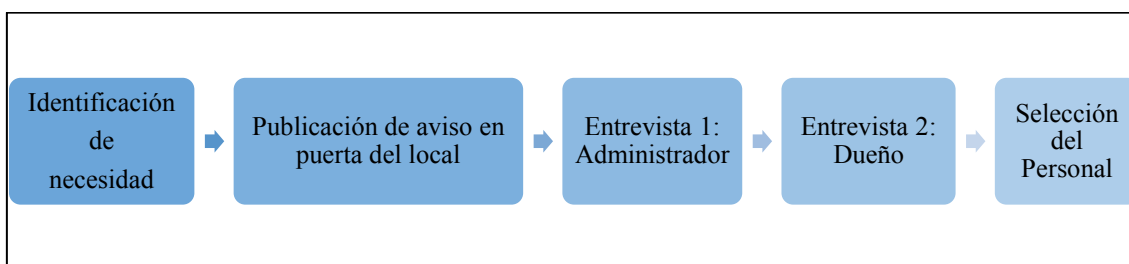
Antigüedad	Vínculo Familiar	Vínculo laboral	Porcentaje
0 meses a 3 meses	0	10	22.22%
4 meses a 1 año	3	12	33.33%
2 años a 5 años	4	9	28.89%
6 años a más	6	1	15.56%

Cuando se ha captado a los posibles candidatos, se concreta una reunión para evaluar a los solicitantes. El tipo de evaluación es una entrevista y su duración es de uno a dos días. El solicitante primero debe de pasar un primer filtro que es una entrevista con uno de los administradores para, posteriormente, entrevistarse con el dueño, quien es la persona que finalmente decide si un trabajador se queda o no en la organización. Cabe resaltar que en algunos casos es el dueño la única persona que entrevista, sin necesidad de haber sido evaluado por algún otro administrador. En este paso, si bien se tienen presentes las preguntas sobre experiencia y formación del candidato, son las actitudes del postulante las que finalmente determinan la selección. Cuando se trata de un familiar del dueño, normalmente no existe una entrevista de por medio, sino que el familiar inicia sus labores en la empresa automáticamente.

Finalmente, se le anuncia a la persona que ha sido seleccionada para el puesto. Este paso se realiza inmediatamente después del anterior y el seleccionado suele empezar sus labores una vez culminada la reunión. Cabe resaltar que en la mayoría de casos la persona recomendada ha resultado contratada, siendo muy escasos los rechazos. De acuerdo a la información recopilada, se ha determinado que en el último año se han realizado 19 convocatorias, de las cuales se rechazaron a 3 postulantes, que no presentaban el perfil que el dueño busca para su empresa.

El proceso de Reclutamiento y Selección de la empresa analizada se presenta en la Figura 27.

Figura 27: Reclutamiento y selección de Puro Tumbes



2.2.2. Categoría Planificación de necesidades

Esta categoría tiene como objetivo identificar cómo influye el *familiness* en la planificación de las necesidades de personal dentro de la organización.

En consulta con el experto en restaurantes (Jhower Vargas Bravo, comunicación personal, 01 de diciembre del 2017), se destaca que la planificación del personal es un proceso fundamental para dar un servicio de calidad. Las organizaciones deben estar atentas a la demanda para proyectar adecuadamente su personal, y esto se realiza en función a la temporada, días de la semana y la demanda potencial. Al tratarse de una cevichería, es una empresa que funciona por ciclos: en verano, tiende a haber mayor demanda que en otras temporadas, por lo que se proyecta contratar más personal, por contratos de tres o cuatro meses, para satisfacer la demanda estimada. También se realizan contratos diarios, solamente para los fines de semanas, feriados o alguna fecha importante en la que se sabe que va a aumentar la demanda. Con esto, no se recarga la planilla ni se tiene que pagar ciertas responsabilidades legales, como los seguros o impuestos. Finalmente, el experto sostiene que siempre se debe llevar un control de la cantidad de gente que ingresa al local; por lo general, el control está a cargo del anfitrión o de un administrador, y en función a la data se sabe si está aumentando la demanda lo suficiente como para ampliar la planilla de la organización.

Las citas ayudarán a identificar el proceso que se realiza dentro de la empresa (ver anexo AA).

Tabla 22: Citas principales: categoría planificación de necesidades

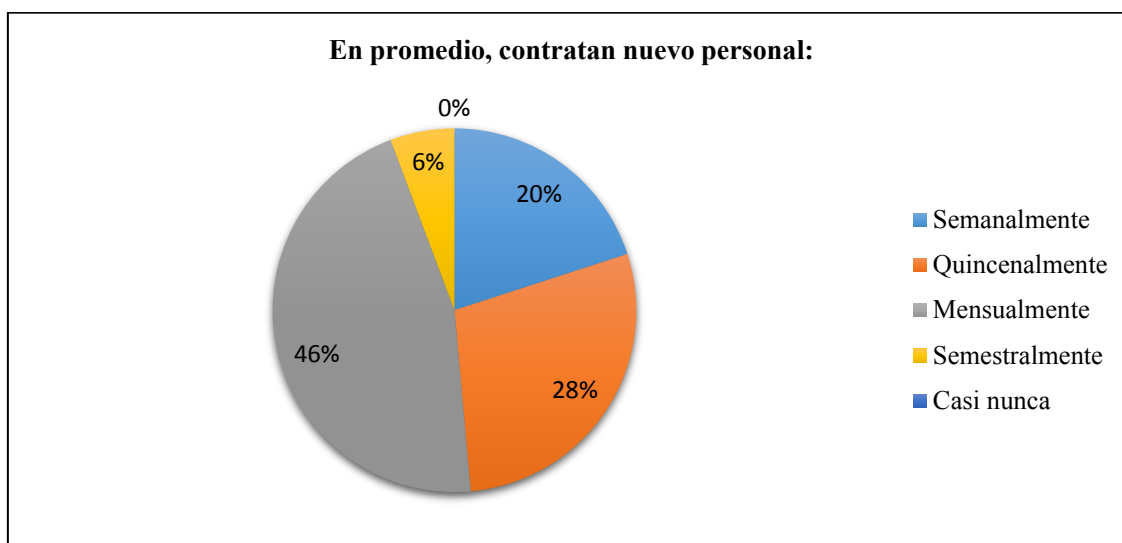
Unidad de análisis	Citas
Trabajadores familiares	<p>“Mi hermano me dice cuando necesita a alguien, pero normalmente cuando alguien sale, otro entra en su reemplazo.” (Gerente General, comunicación personal, 18 de noviembre del 2017)</p> <p>“Creo que mi papá lo primero que hace es ver cuando no tenemos gente poner un anuncio.” (Asistente de gerencia, comunicación personal, 3 de noviembre del 2017)</p> <p>“Todos tienen la oportunidad. Ya depende de cada uno si se queda o no</p>

Unidad de análisis	Citas
	<p>[...]” (Jefe de cocina, comunicación personal, 3 de noviembre del 2017)</p> <p>“Ahora último, un montón. Creo yo porque necesitan más personal.” (Azafata, comunicación personal, 9 de noviembre del 2017)</p> <p>“Bueno creo yo que es por apoyo que los han contratado porque la mayoría son venezolanos, porque no tienen acá nada y necesitan trabajar.” (Mozo, comunicación personal, 9 de noviembre del 2017)</p> <p>“Ahora, últimamente se ha contratado bastante muy seguido, ahorita en cocina hay uno más.” (Mozo, comunicación personal, 9 de noviembre del 2017)</p> <p>“No sé a qué se debe, creo que lo de los mozos fue necesario porque a veces necesitamos más manos. (Mozo, comunicación personal, 9 de noviembre del 2017)</p>
<p>Trabajadores no familiares</p>	<p>“Primero nos reunimos y avisamos que necesitamos a alguien con tales características.” (Administrador, comunicación personal, 2 de noviembre del 2017)</p> <p>“Cuando necesitan. Cuando despiden a alguien, necesitan, colocan el cartel.” (Mozo, comunicación personal, 9 de noviembre del 2017)</p> <p>“Dependiendo, si es que faltan, contratan. Últimamente estoy viendo más seguido a gente nueva.” (Azafata, comunicación personal, 11 de noviembre del 2017)</p> <p>“En sí, no se sabe cuándo van a contratar. Contratan porque necesitan reemplazar a los que se van.” (Azafata, comunicación personal, 12 de noviembre del 2017)</p>

La planificación del personal es realizada por el dueño, es decir, él establece cuando se va a contratar personal. Esta decisión se ve influenciada por los cargos altos de la organización, ya sea su hermano, su cuñado o su primo, que le informan la necesidad de contratar personal. Asimismo, se puede observar que se decide contratar personal por tres motivos. Primero, si un trabajador de la empresa renuncia, y, por lo tanto, se necesita cubrir esa posición. Segundo, cuando se observa demasiada demanda dentro del local y la cantidad de trabajadores no se da abasto para atender a todos los clientes. Y tercero, cuando una persona llega al establecimiento solicitando trabajo en cualquier puesto, y por apoyo, se decide contratarla.

Según la percepción de los trabajadores familiares, el dueño es una persona sentimental, que muchas veces contrata personal solamente por ayudar a las personas y no porque realmente las necesite en el trabajo. Acá se observa que el apoyo a los demás, que es un valor fundamental del *familiness*, puede distorsionar el proceso de planificación, al promover contrataciones repentinas.

Figura 28: Pregunta 21 del cuestionario



La contratación se realiza de forma quincenal y mensual. Por lo general, es más sencillo y rápido contratar personal para el área de salón, porque puede empezar desde la limpieza y no es tan delicada como la cocina. Cuando la razón por la que se contrata es para apoyar a la persona, esta es asignada directamente al salón y tiene un periodo más rápido de contratación. Por el contrario, en la cocina, un área delicada para el dueño, los contratados entran por recomendación, y solamente se decide contratar cuando un trabajador se retira de la organización o cuando hay tanta demanda que no se dan abasto con la cantidad de personal que labora.

Las observaciones verificaron que, por lo general, falta gente en la organización para realizar las labores, tanto en el salón como en la cocina. En varias ocasiones dos o tres mozos terminaron trabajando durante el día como ayudantes de cocina, se les vio con botas e indumentaria necesaria para trabajar dentro de la cocina. Asimismo, se observó que los mozos de mayor experiencia terminaban atendiendo en promedio 9 mesas, y que varios de ellos atendían zonas que no se les había asignado en un inicio, esto debido a la falta de personal dentro de la organización. Esto perjudicó el nivel de atención a los clientes, causando un malestar por las demoras en la atención.

Finalmente, se puede observar que las variables del *familiness* con mayor influencia en esta primera etapa son de tipo relacional, particularmente, las variables confianza y obligaciones. Respecto a la primera, el dueño toma como referencia las recomendaciones de su cuñado, primo, hermano o hijo (altos mandos en la empresa) sobre las necesidades de personal para tomar decisiones de contratación. Para el caso de la segunda variable, el dueño se siente en la obligación de apoyar a quienes le solicitan un puesto de trabajo, por ello, contempla entre sus

prácticas de contratación, la incorporación no planificada de personal, lo cual no necesariamente corresponde a las necesidades de la empresa.

2.2.3. Categoría Análisis del puesto

La subcategoría análisis del puesto tiene como objetivo determinar si se tienen identificadas las funciones y características que se requieren en los puestos de trabajo.

Según opinión experta (Jhower Vargas Bravo, comunicación personal, 01 de diciembre del 2017), las funciones de un mozo son encargarse de la limpieza del salón, ya sea las mesas, el piso, los vasos, los utensilios y todo lo relacionado al comedor. Una vez realizada la limpieza, el mozo debe alistarse y recibir al cliente, para ubicarlo, brindarle la carta y asesorarlo en lo que necesite. El mozo también se encarga de tomarle el pedido al cliente y asegurarse que el cliente reciba el pedido tal y como lo ordenó. Luego de que el cliente termina de comer, el mozo se encarga de darle la cuenta y las facilidades para que pague, es decir, trasladar la cuenta, trasladar el dinero, llevarla la máquina POS y entregar el vuelto. Finalmente debe encargarse de limpiar el sitio que se ocupó y dejarlo listo para recibir a los nuevos clientes. Su principal responsabilidad es que el cliente salga contento, para ello, debe estar pendiente de todo lo que ocurre en su mesa, para poder asistir al cliente cuando lo requiera. Para eso, el mozo debe tener facilidad de palabra, ser una persona muy respetuosa y delicada, siempre estar presentable y debe tener conocimiento y buena técnica de servicio.

Las funciones de un administrador son monitorear el trabajo de los mozos, supervisar los horarios, el programa de atención, la limpieza, y las actividades que corresponden al salón. Se encarga de asegurar que el servicio cumpla con el estándar requerido por la organización. Su labor también es sancionar a las personas que no trabajen de forma adecuada.

Por otro lado, las personas que trabajan en cocina, tanto ayudantes como cocineros se encargan de la limpieza de la cocina, de hacer el *mice en place* de todos los insumos necesarios para cocinar. Los ayudantes de cocina deben darle soporte en todo lo necesario al cocinero durante la preparación de los platos. Finalmente deben hacer una limpieza general de toda la cocina. La responsabilidad de los trabajadores de la cocina es brindar un producto de calidad, como lo requiera el cliente. Para eso, debe haber un buen clima dentro de la cocina y colaboración mutua mediante el trabajo en equipo. El personal debe saber trabajar bajo presión y ser rápido y ágil con las manos para cumplir con los requerimientos del puesto.

Las siguientes citas ayudan a entender cómo se ejecuta el proceso de análisis de puesto en Puro Tumbes (ver Anexo AB).

Tabla 23: Citas principales: categoría análisis del puesto

Unidades de análisis	Citas
<p>Trabajadores familiares</p>	<p>“Que se encargue que todo quede listo para abrir pues [...] todo tiene que estar en perfectas condiciones.” (Gerente General, comunicación personal, 18 de noviembre del 2017)</p> <p>“Bueno en la cocina se encargan de que todo quede listo para que el plato salga bien hacia la mesa del cliente.” (Gerente General, comunicación personal, 18 de noviembre del 2017)</p> <p>“Ser limpio, su función debe ser que se preocupe con todas las medidas de higiene.” (Asistente de gerencia, comunicación personal, 3 de noviembre del 2017)</p> <p>“Su función debe ser que se preocupe con todas las medidas de higiene, asegurarse de que llegue la mercadería al momento necesario.” (Administrador general, comunicación personal, 2 de noviembre del 2017)</p> <p>“Debe ser responsable, respetuoso, trabajar en equipo. Debería preocuparse de que el local este impecable, preocuparse de velar porque no falle la atención al cliente, asesorar o apoyar.” (Administrador general, comunicación personal, 2 de noviembre del 2017)</p> <p>“Tiene que ser muy rápido [...] también ágil con las manos para no cortarse y picar rapidito.” (Jefe de cocina, comunicación personal, 3 de noviembre del 2017)</p> <p>“Mi función de atención y limpieza. Llego, levanto las sillas [...] le consulto a uno de los administradores que es lo que falta hacer tal vez.” (Azafata, comunicación personal, 9 de noviembre del 2017)</p> <p>“Yo creo que soy dedicado, si algo no sé, yo trato de poder aprender de preguntar.” (Mozo, comunicación personal, 9 de noviembre del 2017)</p> <p>“Si hay que limpiar las mayólicas, se limpia, o le consulto a uno de los administradores que es lo que falta hacer tal vez y ellos me delegan.” (Mozo, comunicación personal, 9 de noviembre del 2017)</p>
<p>Trabajadores familiares no</p>	<p>“Estar pendientes de que nada le falte a la cocina.” (Administrador, comunicación personal, 2 de noviembre del 2017)</p> <p>“Estar pendiente de la mesa que atiende, estar viendo que al cliente no le falte nada y siempre esté pendiente de eso.” (Azafata, comunicación personal, 11 de noviembre del 2017)</p> <p>“Pelo el choclo, después me dicen que los ayude en diferentes cosas [...]” (Cocinero, comunicación personal, 11 de noviembre del 2017)</p> <p>“Carisma, llego contento [...]” (Mozo, comunicación personal, 9 de noviembre del 2017)</p> <p>“Agilidad porque tiene que estar corriendo, que no sea tan callada [...]” (Azafata, comunicación personal, 11 de noviembre del 2017)</p> <p>“Carisma. Cuando yo atiendo le gusta a la persona como es que la atiendo, y busco que se vaya feliz.” (Azafata, comunicación personal, 12 de noviembre del 2017)</p> <p>“Carisma. Para ser azafata si no eres una persona extrovertida o dinámica.” (Azafata, comunicación personal, 12 de noviembre del 2017)</p>

En la organización no hay un documento formal que explique las responsabilidades, funciones y necesidades que cada puesto requiere. Tampoco se encontró un organigrama

organizacional que ubique los puestos de trabajo según jerarquías y rangos. Esto debido a que es una empresa poco profesionalizada, característica propia de las pymes del sector. La falta de documentos que registren las actividades y límites de cada puesto genera que todos los trabajadores no sepan exactamente sus funciones, lo que genera un mal reconocimiento de responsabilidades que dificultan, por ejemplo, la sanción a los empleados por los errores que puedan cometer o resistencia de los empleados a realizar algunas actividades que se les ordena. A pesar de ello, el compromiso que se muestra en los trabajadores familiares reduce la cantidad de errores o adversidades que se puedan ocasionar dentro de la empresa. Este nivel de compromiso es similar en varios trabajadores no familiares.

En la entrevista se observó que ninguna persona, ya sea familiar o no familiar, tiene clara cuáles son sus responsabilidades ni labores dentro de la organización. Si bien, todos mencionan algunas de las actividades que realizan, lo hacen de forma vaga y poco precisa, y en algunos casos tratando de adivinar cuáles son sus funciones. Todas sus responsabilidades las saben porque las fueron aprendiendo de manera bastante práctica, en el día a día, mientras realizaban las actividades que los administradores mandaban.

Por otro lado, identifican solamente algunas competencias necesarias para el puesto de trabajo. Las principales competencias que mencionan son tener carisma y buena comunicación. Durante las entrevistas, se observó que no tienen claro qué habilidades necesitan para realizar adecuadamente el puesto que ocupan, ya sea en la cocina o en el salón. Para la cocina, al dueño no le preocupa la formación que tengan los trabajadores. El único requisito indispensable es la confianza que ellos le inspiren, dejando de lado habilidades y conocimientos que puedan darle eficiencia a la producción. Asimismo, en el salón, las actividades se van aprendiendo en la práctica, sin tener en cuenta la formación previa o las habilidades que puedan generar una mejor calidad en la atención al cliente.

Para el dueño, es muy importante el compromiso que ellos puedan presentar, ya que considera que todo se puede aprender con voluntad. A pesar de no contar con todas las habilidades requeridas por el puesto, el compromiso que la mayoría de trabajadores presenta suple la carencia de competencias por parte de los mismos.

Figura 29: Pregunta 22 del cuestionario

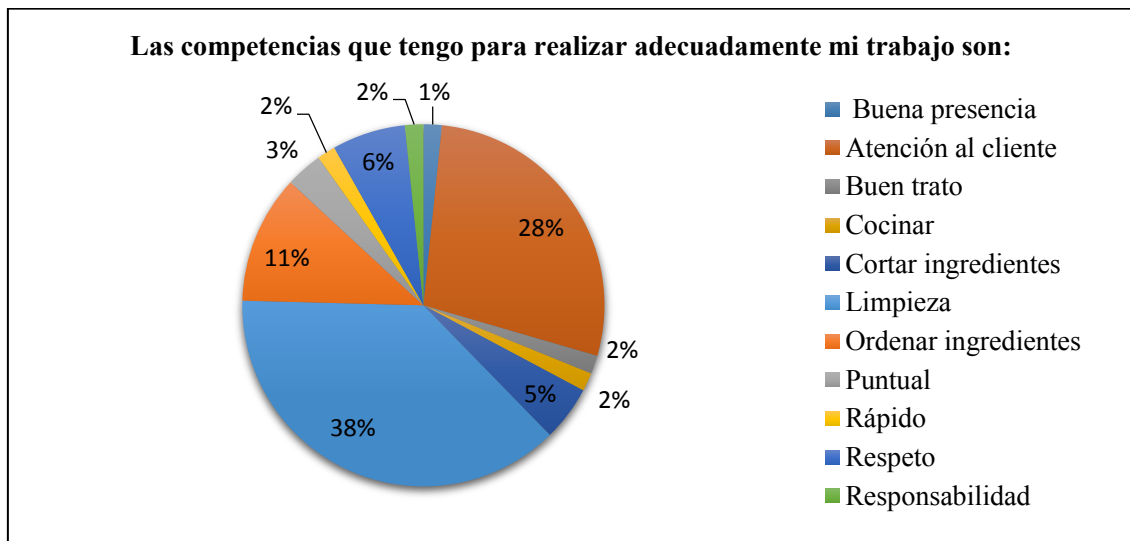
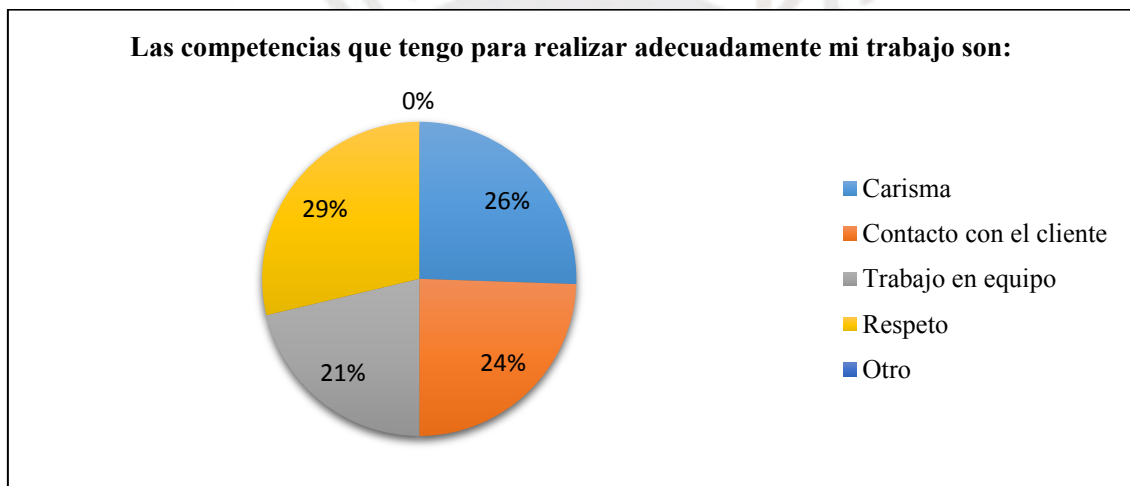


Figura 30: Pregunta 23 del cuestionario



En la encuesta, se utilizó una pregunta abierta para saber si los trabajadores conocían sus funciones principales, y por las respuestas obtenidas, se puede concluir que las únicas funciones que conocen son atender a los clientes y encargarse de la limpieza, procesos grandes que se desagregan en subprocesos. Muchos de los trabajadores identificaban valores como si fueran sus funciones principales. Con ello, se concluye que no tienen claro cuáles son las funciones ni responsabilidades que deben ejecutar. Esto puede ocasionar, por un lado, que los trabajadores eviten, si quieren, algunas actividades que se les manda a hacer, ya que, directamente no tienen asignada la responsabilidad. Pero, por otro lado, le da flexibilidad a la organización para poder reemplazar las actividades de un trabajador por la de otro si fuese necesario, es decir, reasignar las actividades durante un periodo de tiempo para continuar con la operación de la organización, sin perjudicarse.

Se observó que algunos mozos y ayudantes de cocina se resisten a hacer algunas actividades más pesadas, como la de limpiar baños, o trasladar sacos de verduras. Estos trabajadores buscan que otros realicen estas actividades, para ellos ejecutar las más ligeras. Constantemente los administradores tienen que supervisar el cumplimiento de las labores asignadas para que no haya ningún problema, lo que causa malestar en los trabajadores que sí cumplen las funciones que se les asigna.

Por otro lado, se observaron algunas reacciones poco adecuadas con los clientes. Algunos mozos no sabían reaccionar frente a los pedidos o problemas que se presentaban mientras atendían. La falta de buena comunicación y conocimiento dificultaban una buena atención con el cliente, a pesar de que se les notaba bastante comprometidos con querer hacer las cosas bien.

Finalmente, se pudo observar que, en esta segunda etapa, se repite el patrón de la primera etapa respecto al predominio de las variables relacionales del *familiness*. Es clara la influencia de la variable confianza, pues aunque los trabajadores no han sido informados explícitamente de sus funciones y responsabilidades en la empresa porque no se cuenta con una descripción clara de los puestos, el dueño confía en que estos realicen sus labores de acuerdo a lo esperado para el correcto funcionamiento del negocio. Otra variable de gran presencia es obligaciones, pues los trabajadores saben que han sido contratados a pesar de no contar con las habilidades y/o conocimientos para el puesto, por tanto, muestran un alto grado de compromiso con la empresa y con el dueño.

2.2.4. Categoría Captación de candidatos

La subcategoría captación de candidatos tiene como objetivo determinar si las fuentes de reclutamiento de la empresa se encuentran influenciadas por el componente familiar.

Según opinión experta (Jhower Vargas Bravo, comunicación personal, 01 de diciembre del 2017), en restaurantes suele darse el reclutamiento externo, ya que es complicado que un mozo o ayudante de cocina asuma las responsabilidades de un jefe por el nivel de calificación requerido. En el pasado, el método más utilizado de reclutamiento en restaurantes era el anuncio en periódicos; sin embargo, hoy en día estos anuncios se colocan vía web, lo cual hace que la respuesta sea más rápida y tenga mayor alcance. La convocatoria por la Página Web es bastante efectiva porque capta todo tipo de puestos, desde mozos hasta jefes de salón o de cocina. Por otro lado, también se suele utilizar la recomendación, sobre todo para puestos de confianza, como el de jefe de salón o de cocina. Se suele buscar personas de las cuales se tenga conocimiento sobre su manera de trabajar o personas de mucha confianza. En algunos casos, los

propios trabajadores, al ver el anuncio en la puerta, llaman a su recomendado para que se presente a la entrevista; sin embargo, esto no es muy común o no necesariamente influye en la futura decisión de contratación.

Las citas identificadas de las entrevistas ayudan a comprender cómo se realiza la captación de candidatos en Puro Tumbes (ver Anexo AC).

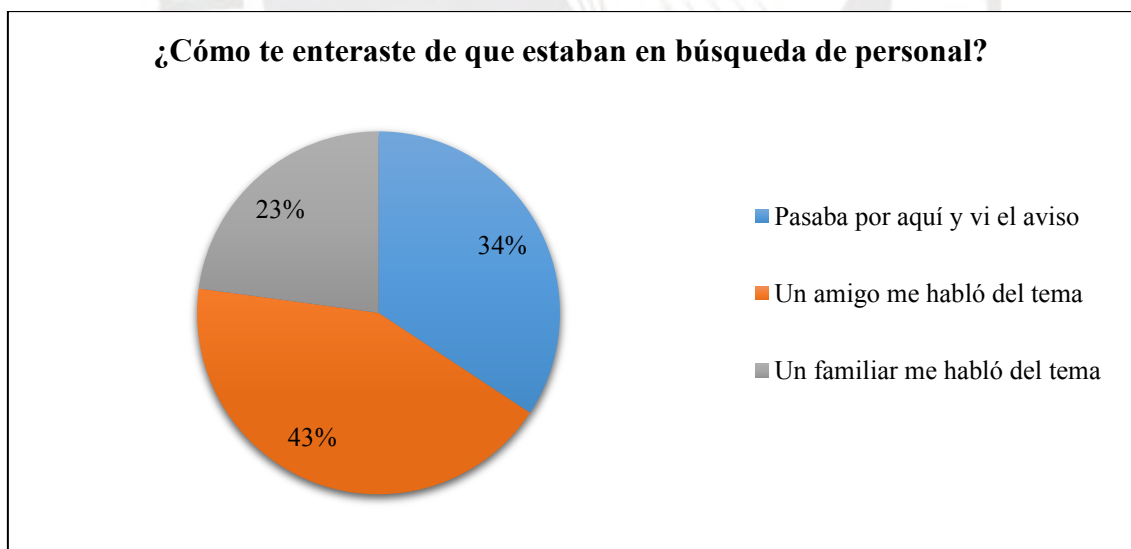
Tabla 24: Citas principales de la subcategoría captación de candidatos

Unidades de Análisis	Cita
Trabajadores familiares	<p>"Se recomiendan...es como si se pasaran la voz." (Gerente general, comunicación personal, 18 de noviembre del 2017)</p> <p>"...un administrador que ha venido por el cartelito, pero no es frecuente que contrate administradores." (Gerente general, comunicación personal, 18 de noviembre del 2017)</p> <p>"...llamé al restaurante, a mi hermana, diciendo que yo podía reemplazarlo, al final ellos accedieron y me puse a trabajar." (Administrador general, comunicación personal, 2 de noviembre del 2017)</p> <p>"Yo creo que es por un aviso, porque a veces por recomendaciones abusan de esto..." (Administrador general, comunicación personal, 2 de noviembre del 2017)</p> <p>"Yo prácticamente he empezado esta empresa con mi hermano...a mi siempre me ha gustado la cocina." (Jefe de cocina)</p> <p>"Recomendación, en la cocina hay 3 hermanos...a veces es mejor porque ya sabes que puedes confiar." (Jefe de cocina, comunicación personal, 3 de noviembre del 2017)</p> <p>"Si, yo apoyo a mi tío desde muy pequeña, desde que tengo 13, venía acá, apoyaba a mi mama, mi mamá también trabajo acá." (Azafata, comunicación personal, 9 de noviembre del 2017)</p> <p>"Lo que pasa es que mi papá empezó a trabajar aquí y me dijo háblale a tu tío...hablé con mi tío y me dijo sí normal puedes venir." (Mozo, comunicación personal, 9 de noviembre del 2017)</p> <p>"Bueno, ponemos un cartel en la luna donde dice que se contrata mozos, azafatas, etc. Pero por lo general vienen recomendados y de esta manera tengo más seguridad." (Administrador, comunicación personal, 2 de noviembre del 2017)</p>
Trabajadores no familiares	<p>"Pues llegó primero mi pareja, pasó por acá vio el letrero, se presentó y ella me comentó: mira, pasa, porque aún no quitaron el letrero." (Administrador, comunicación personal, 2 de noviembre del 2017)</p> <p>"...pero lo normal es cartelito en la puerta." (Administrador)</p> <p>"...mi hermano me la enseñó [empresa]." (Cocinero, comunicación personal, 11 de noviembre del 2017)</p> <p>"Yo antes venía a comer aquí...Había un cartel en la parte de afuera del restaurante." (Mozo, comunicación personal, 9 de noviembre del 2017)</p> <p>"...fue por una amiga que trabajó acá. Ella me dijo que lleve mi currículum a ver si es que me aceptan." (Azafata, comunicación personal, 11 de noviembre del 2017)</p> <p>"Un amigo venezolano sabía, y vinimos los dos a la entrevista...Había un cartel afuera." (Azafata, comunicación personal, 11 de noviembre del 2017)</p> <p>"Fui nueva, prácticamente. Yo de casualidad pasaba por acá y vi el aviso." (Cajera, comunicación personal, 9 de noviembre del 2017)</p>

Con las entrevistas, se pudo determinar que el reclutamiento que se lleva a cabo en la organización es externo y los medios más comunes para captar candidatos es el cartel fuera del local y la recomendación. El caso del cartel fuera del local ha sido el medio por el que han llegado la mayor parte de los trabajadores no familiares entrevistados, asimismo, es preferido por uno de los administradores familiares y el administrador no familiar, ya que lo consideran más profesional y porque indican que a veces los recomendados se aprovechan de su posición. Para el caso de la recomendación, este ha sido el método de reclutamiento para todos los familiares y algunos trabajadores no familiares, ya que se puede observar familias diferentes a la del dueño dentro de la empresa; así como, grupos de amigos de muchos años atrás. Este medio es reconocido por uno de los administradores y por el jefe de cocina como el más adecuado, ya que la gente que ingresa a trabajar es de mayor confianza y les brinda más seguridad. Al respecto, el dueño refiere que de todos sus altos mandos, el único que ha llegado por un medio distinto al de la recomendación fue el administrador venezolano, siendo ese caso una excepción.

De acuerdo a la encuesta tomada a los trabajadores, estos refirieron en un 66% que habían llegado a la empresa por recomendación (23% de un familiar y 43% de un amigo), mientras que el 34% que ingresó a la empresa se había enterado de que buscaban personal gracias al nuncio fuera del local.

Figura 31: Pregunta 25 del cuestionario



Precisamente, a fines de noviembre, surgió la necesidad de contratar nuevo personal debido a la creciente demanda que se avecinaba por la temporada de verano; por lo cual se observó a la cajera colocar un cartel fuera del local y a los administradores reunir a los trabajadores para comentarles que se habían abierto vacantes para el puesto de mozo/ azafata y que si tenían alguna persona que recomendar se lo comuniquen para agendarles una reunión.

A diferencia de lo indicado por el experto, en Puro Tumbes no se utilizan las redes sociales para reclutar candidatos, debido a que el dueño considera que este tipo de convocatorias masivas puede atraer a personas que no compartan los valores y costumbres del dueño y su familia.

Finalmente, se puede observar que en esta tercera etapa intervienen variables del *familiness* de las tres dimensiones. En la dimensión estructural, la variable vínculos de red se manifiesta mediante la captación de candidatos por recomendación (método más utilizado), lo cual crea y fortalece los vínculos entre familiares y amigos que laboran en la empresa. La variable organización apropiable está presente en el método de reclutamiento utilizado (recomendación), que permite que los vínculos ya existentes entre grupos de familiares o amigos se trasladen al dueño, a los demás trabajadores y, por lo tanto, a la empresa. En la dimensión cognitiva, la variable lenguaje compartido se manifiesta en que los trabajadores recomendados por algún familiar o amigo suelen compartir los mismos valores y costumbres de quien los recomienda. En cuanto a la dimensión relacional, está presente la variable confianza, ya que el dueño considera que si un familiar o un trabajador le recomienda a una persona es porque confía en que desempeñará adecuadamente en el trabajo que se le asigne; asimismo, la variable obligaciones, ya que los trabajadores que han llegado por recomendación a la empresa se sienten con el compromiso de ejecutar sus labores lo más eficientemente posible para retribuir el apoyo que se les brindó.

2.2.5. Categoría Evaluación de candidatos

La subcategoría evaluación de candidatos tiene como objetivo determinar si se utilizan los mismos métodos y criterios para familiares y no familiares.

Según opinión experta (Jhower Vargas Bravo, comunicación personal, 01 de diciembre del 2017), generalmente el proceso de evaluación de personal en un restaurante dura tres días aproximadamente y se lleva a cabo mediante una entrevista, que incluye preguntas al candidato, tanto sobre su experiencia como sobre su vida personal. Se debe conocer a profundidad la calidad de persona que es y si cuenta con el perfil que se necesita. En algunos casos las redes sociales sirven para corroborar que la información proporcionada es cierta. Finalmente, se puede realizar una evaluación en campo (en salón o cocina) para conocer las habilidades del candidato respecto al puesto al que postula. Para el caso de restaurantes grandes o cadenas, el proceso es más largo y profesionalizado, manejado por un área de recursos humanos, incluyendo no sólo una entrevista, sino también pruebas psicológicas y una evaluación de conocimientos teóricos y prácticos, a cargo de un chef administrativo.

Las citas identificadas de la entrevista han ayudado a comprender el proceso de evaluación de candidatos en Puro Tumbes (ver Anexo AD).

Tabla 25: Citas principales de la subcategoría evaluación de candidatos

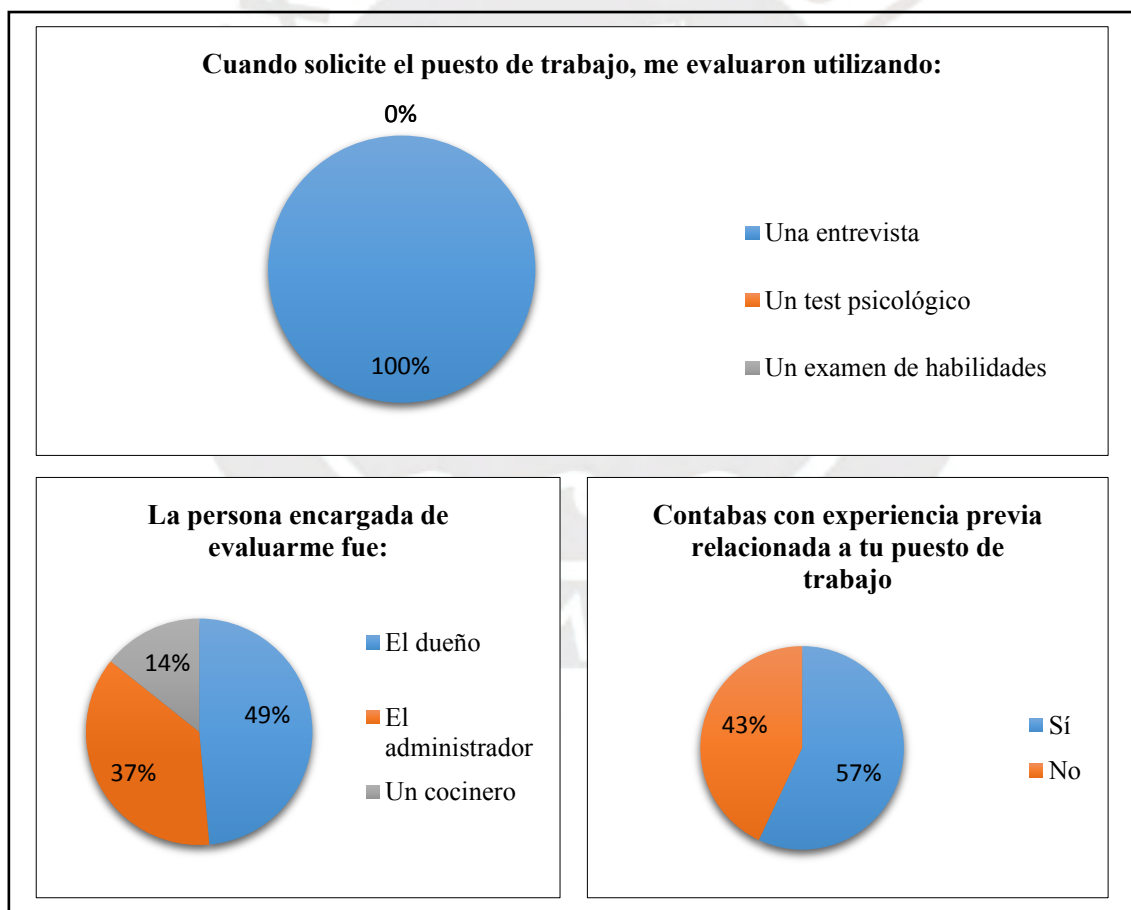
Unidades de análisis	Cita
Trabajadores familiares	<p>"Yo [entrevisto], porque quiero saber qué persona entra a mi empresa...[Administradores] también los entrevistan, pero la decisión final la tomo yo siempre." (Gerente general, comunicación personal, 18 de noviembre de 2017)</p> <p>"La entrevista no más [método para evaluar]." (Gerente general, comunicación personal, 18 de noviembre de 2017)</p> <p>"Si, como te digo no hay diferencia, familiar o no igual les hago preguntas." (Gerente general, comunicación personal, 18 de noviembre de 2017)</p> <p>"Yo creo que las ganas de trabajar son un factor clave a la hora de elegir a un postulante." (Asistente de gerencia, comunicación personal, 3 de noviembre de 2017)</p> <p>"...les preguntan que, si donde trabajo, que quiere aprender y ya así no más, como te digo no vale nada la experiencia..." (Jefe de cocina, comunicación personal, 3 de noviembre de 2017)</p> <p>"Si tienen una recomendación solo se ponen a trabajar y ya, pero si es por el cartel mi primo los evalúa." (Administrador, comunicación personal, 2 de noviembre de 2017)</p>
Trabajadores no familiares	<p>"[Para evaluar] Primero que todo notar el entusiasmo que tienen...si tiene experiencia muchísimo mejor." (Administrador)</p> <p>"El dueño me recibió los papeles, él me entrevistó...me pidieron copia de DNI y antecedentes policiales." (Azafata, comunicación personal, 11 de noviembre de 2017)</p> <p>"Se pide su identificación, si tiene algún antecedente penal, también se ve si está apto para el trabajo...la entrega total al trabajo eso es algo fundamental." (Cocinero, comunicación personal, 11 de noviembre de 2017)</p> <p>"Me entrevisté con el señor Nando. Me preguntó si es que había trabajado de mozo, y le dije que no, pero que quería intentarlo." (Mozo, comunicación personal, 9 de noviembre de 2017)</p> <p>"Me pidió únicamente compromiso, qué experiencia tenía en la atención y yo le dije que estaba para aprender de lo que me van a enseñar." (Mozo, comunicación personal, 9 de noviembre de 2017)</p>

De acuerdo a las entrevistas a profundidad, se conoció que a los candidatos se les evalúa únicamente mediante una entrevista, la cual es tanto con los administradores o jefe de cocina (de acuerdo al puesto) como con el dueño; sin embargo, el que toma la decisión final siempre es el dueño de la empresa. Esta entrevista sirve para conocer al candidato, se les hace preguntas sobre su experiencia, dónde trabajó anteriormente, la voluntad y motivación para trabajar, etc.; sin embargo, según lo indicado por los entrevistados lo que más influye es el compromiso y la voluntad de trabajar, antes que la experiencia del postulante. También se les solicita para la evaluación una copia de su DNI y un certificado de antecedentes penales. Según el dueño, es

indiferente si el entrevistado es familiar suyo, recomendado o una persona completamente extraña, ya que trata a todos por igual; sin embargo, los administradores no coinciden con esto, pues indican que cuando el candidato es familiar o recomendado del dueño, ingresa automáticamente a la empresa, como es el caso de dos entrevistados (sus sobrinos) que indicaron que no fueron evaluados e ingresaron directamente a trabajar.

En la encuesta, se obtuvo que el 100% de trabajadores fueron evaluados mediante entrevista y que la persona encargada de entrevistarla fue el dueño (49%), el administrador (37%) o el cocinero (14%); cabe indicar que la pregunta fue de selección múltiple; es decir, las respuestas no son excluyentes. Finalmente, cuando se les preguntó si contaban con experiencia previa en el puesto de trabajo que actualmente desempeñan, el 57% de los trabajadores respondió afirmativamente, mientras que el resto indicó que no había tenido ningún acercamiento con el trabajo en restaurantes o similares antes de ingresar a la empresa.

Figura 32: Preguntas 26, 27 y 34 del cuestionario



Por medio de la observación, se conoció directamente el proceso de evaluación de postulantes, siendo el principal instrumento, la entrevista personal. Primero, el trabajador es entrevistado por el administrador venezolano, luego por los otros dos administradores y/o jefe

de cocina; para que, finalmente, sea el dueño quien lo entreviste en presencia de los demás jefes y se tome la decisión final. La duración de esta evaluación es de un día y automáticamente se da la respuesta; de ser positiva, se inicia la inducción general.

Finalmente, se puede observar que las variables del *familiness* con mayor influencia en esta cuarta etapa son vínculos de red (dimensión estructural), ya que los familiares ingresan automáticamente, sin pasar por un proceso previo de evaluación, creando y fortaleciendo los vínculos familiares en la organización; visión compartida (dimensión cognitiva), porque en la entrevista, el responsable busca conocer sobre las motivaciones, metas personales y actitudes de los entrevistados para analizar si las personas son las adecuadas para la empresa; lenguaje compartido (dimensión cognitiva), porque durante este proceso se observan los valores, costumbres e ideología de los postulantes y se busca a las personas que estén más alineadas a la filosofía de la organización; y finalmente, obligaciones (dimensión relacional), porque los familiares, al ingresar de manera directa, muestran un mayor compromiso y responsabilidad con las funciones que se le asigna como muestra de agradecimiento por la oportunidad brindada.

2.2.6. Categoría Elección de personal

La categoría elección de personal tiene como objetivo describir de qué manera se seleccionan a los trabajadores dentro de la empresa Puro Tumbes y cómo influye el *familiness* en esta etapa. Las citas identificadas para esta sección ayudan a comprender el concepto (ver Anexo AE).

Tabla 26: Citas principales: categoría elección de personal

Unidades de análisis	Citas
Trabajadores familiares	<p>“No, bueno que tenga carisma, humilde, me dice inclusive “quisiera con el tiempo estudiar”, ya eso me gusta” (Gerente General, comunicación personal, 18 de Noviembre del 2017).</p> <p>“Cuando yo lo entrevisto tiene que demostrarme la forma como llega, por ejemplo, de qué vale qué sea bonita si cuando la entrevisto me dice “y las propinas”, entonces “esa se las sabe todas” digo yo. O me dicen: “y dan comida? ¿Qué clase de comida? Ay, no”. La que mejor se expresa, así sea regular, se queda conmigo, no miro caras. Siempre pregunto por experiencia pero la verdad que esto no es muy importante” (Gerente General, comunicación personal, 18 de Noviembre del 2017).</p> <p>“Básicamente porque quiera trabajar, mi hermano le da la oportunidad” (Administrador, comunicación personal, 02 de Noviembre del 2017).</p> <p>“Que tenga ganas de aprender, que sea rápida, ágil porque hay momentos en que la cocina quema, que tenga correa también, porque adentro es todo gritar por el calor del momento, pero es normal eso, así es la cocina” (Jefe de Cocina, comunicación personal, 11 de Noviembre del 2017).</p>
Trabajadores no familiares	<p>“En ese momento, creo que él necesitaba personal y me vio que yo tenía experiencia en el trabajo. Y si tienen ganas de trabajar, entran, porque la idea del señor es esa. Si tienes las ganas de trabajar, entra, y yo veo cómo te desenvuelves en el área, y así fue. Él no me entrevistó, todo fue por el teléfono, yo llegué, él me habló y me presentó y punto” (Cajera, comunicación personal, 09 de Noviembre del 2017)</p> <p>“Porque venía con ánimo de trabajar. Tengo muchas ganas para trabajar” (Mozo, comunicación personal, 10 de Noviembre del 2017).</p>

En las entrevistas, el gerente general y los administradores, quienes son encargados de los procesos de selección, coincidieron en los requisitos mencionados para la selección del personal. Entre los principales requisitos se mencionan: ganas de trabajar, motivación, humildad y carisma que son competencias generales. No se mencionan requisitos que hagan referencia a estudios, experiencia de trabajo en el área o referencias personales. Aunque en el momento de la entrevista sí se consultan estos criterios, no son relevantes en la decisión final.

Al ser un restaurante, los principales puestos que se buscan son de mozos y ayudante de cocina. A pesar de la expansión de la educación en gastronomía en el Perú y la cada vez mayor profesionalización del sector, en este caso la aceptación de personal sin competencias técnicas específicas evidencia la creencia de que se trata de un oficio de rápido aprendizaje, justificándose el solicitar solo competencias generales. No obstante, en Puro Tumbes se utilizan los mismos criterios, no solo para la cocina y el servicio, sino para todos los puestos. El gerente general indicó que un factor importante en la selección del personal es que estos necesiten apoyo, un ejemplo claro, es el actual administrador, quien es un doctor venezolano de 37 años, a

quien se le contrató a pesar de no contar con ninguna experiencia en el rubro. Esta actitud por parte del dueño evidencia cierto paternalismo dentro del negocio, donde el líder proyecta, de alguna manera, la figura de jefe de familia, propiciando que los nuevos empleados sean personas que requieran protección.

Cabe resaltar que estos criterios son utilizados también con los trabajadores no familiares que quieran integrarse a la empresa. Así, en las entrevistas realizadas, estos indicaron que los criterios de selección fueron los mismos para todos y que se les contrató sin experiencia ni estudios previos.

Una pregunta de las encuestas, asociada al tema de las competencias hace referencia a si los trabajadores han notado las escasas habilidades de sus colegas en el trabajo que desempeñan. El 97% tiene una respuesta afirmativa y solo el 3% afirma que esto no ocurre así, lo cual es una consecuencia directa de la escasez de requisitos en la contratación de personal.

Figura 33: Pregunta 35 del cuestionario



Con respecto al principal motivo de la contratación del personal de escasas habilidades el 55% de los trabajadores considera que se les contrata porque necesitan personal, el 42% porque la persona mostró ganas de trabajar y el 3% porque simpatizó con el encargado. En ningún caso se marcó la opción formación y experiencia.

Igualmente, cuando se les preguntó por el principal motivo de contratación de personal de la empresa, el 62% afirmó que es por las ganas de trabajar y el 38% porque se requería de personal en ese momento. En ningún caso se marcó la opción formación y experiencia.

Figura 34: Pregunta 36 del cuestionario

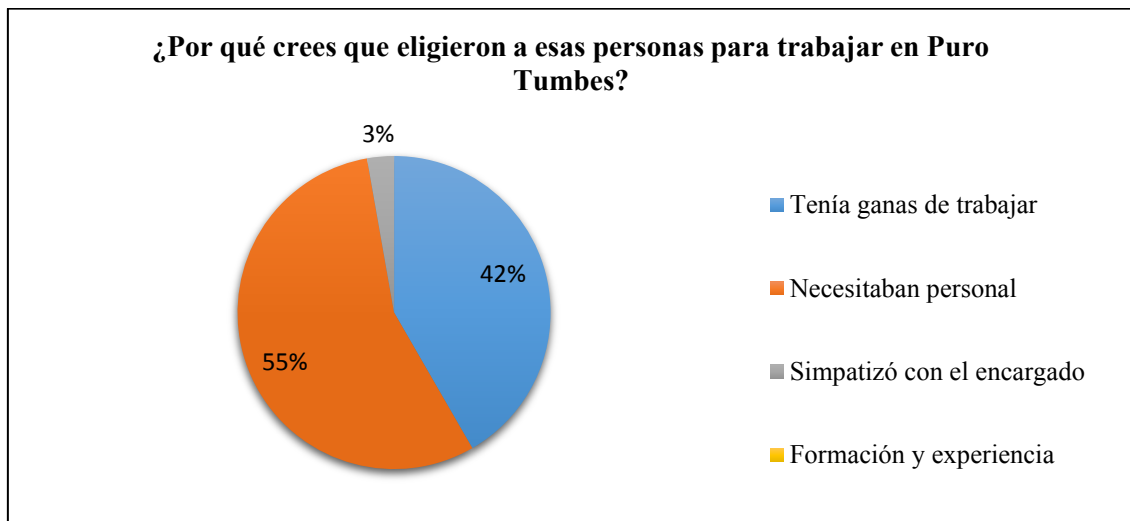
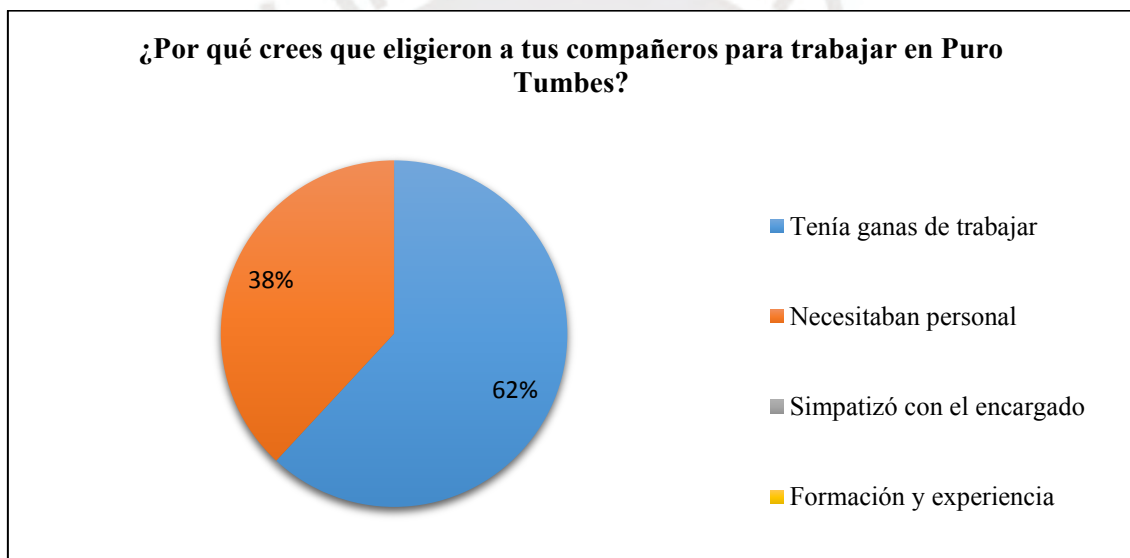
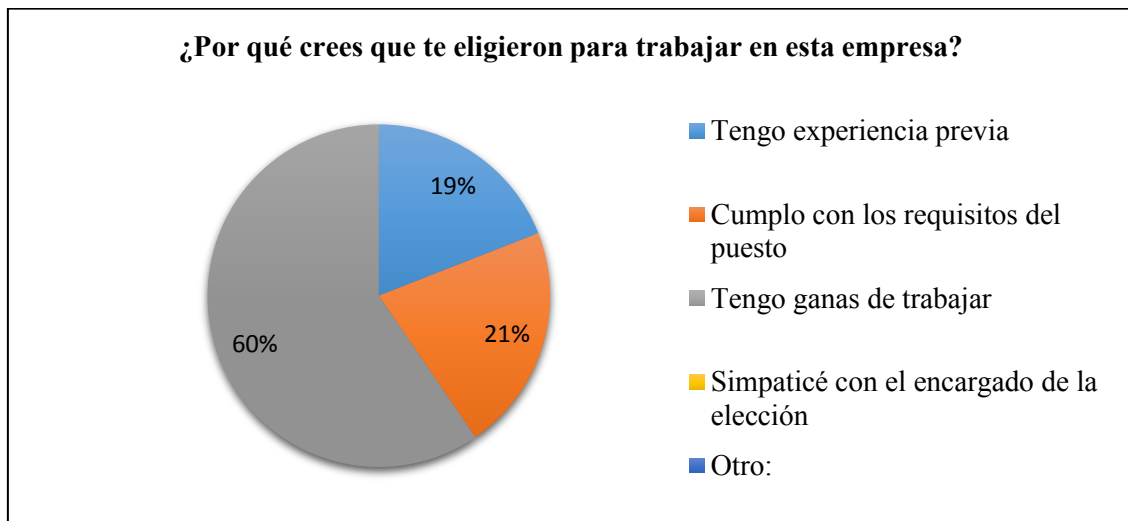


Figura 35: Pregunta 37 del cuestionario



Cuando se consultó a los encuestados sobre el principal motivo de su propia contratación, el 60% coincidió en que el motivo fue las ganas de trabajar, el 21% el cumplir con los requisitos del puesto y el 19% por la experiencia previa. En todos los casos se puede apreciar que los principales motivos de selección de personal son subjetivos, sin embargo, no existe diferencia con aquellos trabajadores que pertenecen a la familia y los que no.

Figura 36: Pregunta 38 del cuestionario



Mediante la observación, se logró presenciar un proceso de contratación de personal dentro de la empresa, notándose que, a pesar de las preguntas realizadas en la entrevista sobre la experiencia y la formación del candidato, son los criterios subjetivos los que priman. Asimismo, se observó que, a pesar de la presencia de los distintos administradores, la decisión final siempre recae en el gerente general.

Finalmente, se puede observar que las variables del *familiness* con mayor influencia en esta cuarta etapa son la variable lenguaje compartido (dimensión cognitiva), debido a que no se selecciona en función a las competencias que el entrevistado posee para el puesto, sino en función a los valores y el compromiso que muestre durante la entrevista de trabajo; y, la variable obligaciones (dimensión relacional), porque se observa un comportamiento paternalista por parte del dueño al seleccionar a toda persona que solicite su apoyo.

2.3. Inducción

En esta sección se pretende descubrir cómo se manifiesta el *familiness* en el restaurante Puro Tumbes en el proceso de inducción. Esto se realizará primero describiendo el proceso de inducción y, segundo, descomponiendo dicha variable en dos categorías: inducción general e inducción específica.

2.3.1. Proceso de Inducción

El proceso de inducción de la empresa analizada consta de tres partes: inducción general, inducción específica y evaluación. Estas etapas difieren dependiendo del área y del vínculo familiar del nuevo trabajador.

Figura 37: Proceso de Inducción



El procedimiento de inducción de la empresa analizada que se explica en la Tabla 27, no se encuentra documentado y toda la comunicación con los nuevos integrantes ha sido de manera verbal.

Tabla 27: Proceso de Inducción por Área y Etapa

Área	Tiempo		Inducción General	Inducción Específica	Evaluación
Salón	1 sem	Responsable	Administrador	Mozo/Azafata	Dueño
		Actividades	-Bienvenida -Reconocimiento del lugar -Presentación de equipo -Normas y obligaciones	-Funciones -Presentación de equipo de trabajo -Costumbres -Asignación de guía	Preguntas sobre la carta: platos, ingredientes, ubicación de mesas y precios
Cocina	2 sem	Responsable	Jefe de Cocina	Ayudante de Cocina	Jefe de Cocina
		Actividades	-Bienvenida -Reconocimiento del lugar -Presentación de equipo -Normas y obligaciones	-Funciones -Presentación de equipo de trabajo -Costumbres	Evaluación práctica: lavado y cortado de ingredientes y preparación de platos.

El proceso de inducción para el personal de salón y cocina de la empresa analizada consta de cinco etapas.

La primera etapa consiste en brindar información general, se explican las normas y funciones al seleccionado y, se le acompaña a realizar un reconocimiento del lugar mediante un protocolo de bienvenida. Se presenta al nuevo trabajador ante los administradores y sus compañeros, el administrador acompaña al nuevo trabajador a los distintos ambientes en donde se encuentran los trabajadores para poder presentarle personalmente al nuevo integrante del negocio.

En la segunda etapa, se le asigna un guía a la persona seleccionada para que pueda enseñarle las funciones que deberá realizar. Si bien esta responsabilidad no está asignada formalmente a una sola persona, suele elegirse siempre a la misma, debido a su tiempo de permanencia en la empresa y su actitud de disposición para el encargo. Sin embargo, el guía no

suele desarrollar solo esta función, sino que es compartida con varios empleados que aportan al proceso de aprendizaje, haciéndolo más rápido. Cabe resaltar que en algunos casos no es necesario que el administrador asigne un guía, sino que son los propios trabajadores quienes se ofrecen de voluntarios.

La tercera etapa es de observación, que sirve para que el trabajador se familiarice con sus funciones. En el caso del personal de sala, la persona suele estar sentada en una mesa desde donde pueda divisar a todos los ambientes del local, doblando servilletas mientras observa el actuar de sus compañeros de trabajo. Esta actividad permite no solo que empiece a conocer la forma de trabajo de sus compañeros sino también que otros colegas se acerquen y empiecen a fortalecer sus relaciones. En esta etapa, el nuevo trabajador se da a conocer y conoce su nuevo ambiente laboral. Asimismo, el nuevo trabajador, debe compartir las costumbres de la empresa, tales como, desayunar y almorzar con sus compañeros, siendo estos momentos cruciales para la integración al nuevo trabajo, al recibir de manera informal consejos por parte de los demás trabajadores. En el caso del personal de cocina no ocurre esta etapa inmediatamente a la práctica de las labores cotidianas.

La cuarta etapa es denominada “la sombra”, y es cuando se le enseña la carta, un croquis de las mesas, los ingredientes de los platos, entre otras cosas. La persona actúa como ayudante del guía y puede realizar desde el recojo de mesas, la limpieza del lugar, hasta el paso de algunos platos pero está prohibido que atienda a algún cliente, dado que se considera que aún no se encuentra listo para esas labores. Cabe resaltar que durante esta etapa, aunque asuma el puesto de mozo, el candidato no cuenta con el código de identificación personal e intransferible, que le permita atender las mesas bajo su responsabilidad. En el caso del personal de cocina, la etapa de la sombra consiste en imitar todas las actividades realizadas por el ayudante de cocina, encargándose principalmente de picar y lavar los ingredientes, con el objetivo de que el nuevo trabajador adquiera las técnicas culinarias que se aplican en la empresa.

En la quinta etapa, el trabajador pasa por una prueba final, donde se le pregunta acerca de los ingredientes de los platos, el número de mesas y se observa la atención a un cliente. Si el administrador considera que ha superado esta prueba final, al trabajador se le entrega su código y ya puede comenzar con sus labores. En el caso del personal de cocina, la prueba consiste en preparar algunos platos que deben resultar bastante similares en sabor a los preparados por el chef principal.

El proceso de inducción por área de la empresa analizada se presenta en la Figura 38 y 39.

Figura 38: Inducción del área salón

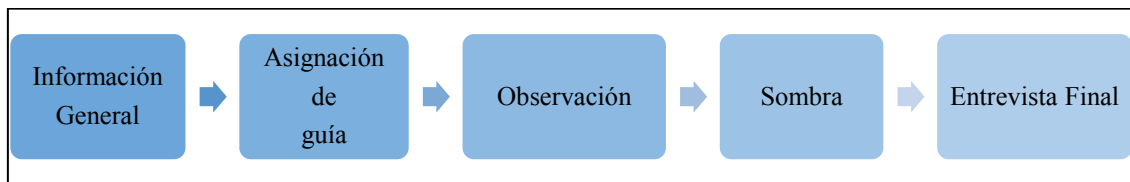
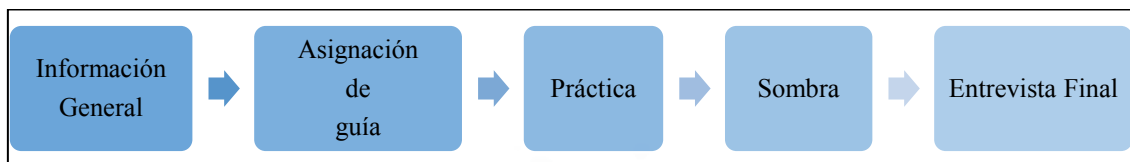


Figura 39: Inducción del área cocina



2.3.2. Categoría Inducción General

La subcategoría inducción general tiene como objetivo explicar cómo se ejecuta este proceso dentro de la organización y si el *familiness* es uno de los motivos de que se realice de esa manera.

En el sector restaurantes, este proceso, según opinión experta (Jhower Vargas Bravo, comunicación personal, 1 de diciembre del 2017), debe estar a cargo del chef ejecutivo. Se le debe informar a la persona de todos los datos generales de la organización, quiénes son los jefes y la historia de la empresa, con el fin de que sepa a qué empresa está entrando a laborar y no existan sorpresas. Asimismo, se deben explicar las reglas de trabajo, cómo es, cuánto va a ganar, que tipo de empresa es, la hora de ingreso, y todas las obligaciones de la empresa hacia el trabajador, y viceversa. Luego de eso, se le lleva a conocer el local, se le presenta a las personas con quienes va a trabajar y se le asigna a un área específica.

En el caso del área administrativa es diferente. El administrador es presentado a la gerencia, a los dueños y al chef administrativo, con quienes va a trabajar de la mano, porque ocupará un cargo de jerarquía. Ellos le explican qué es lo que esperan de su trabajo, y qué debe hacer para que la empresa siga creciendo; le cuentan la historia y le informan el sueldo. Se le presenta a los colaboradores y se le entrega su archivo personal para que los conozca a los colaboradores que va a dirigir.

Las siguientes citas ayudan a explicar la subcategoría para el restaurante Puro Tumbes (ver anexo AF).

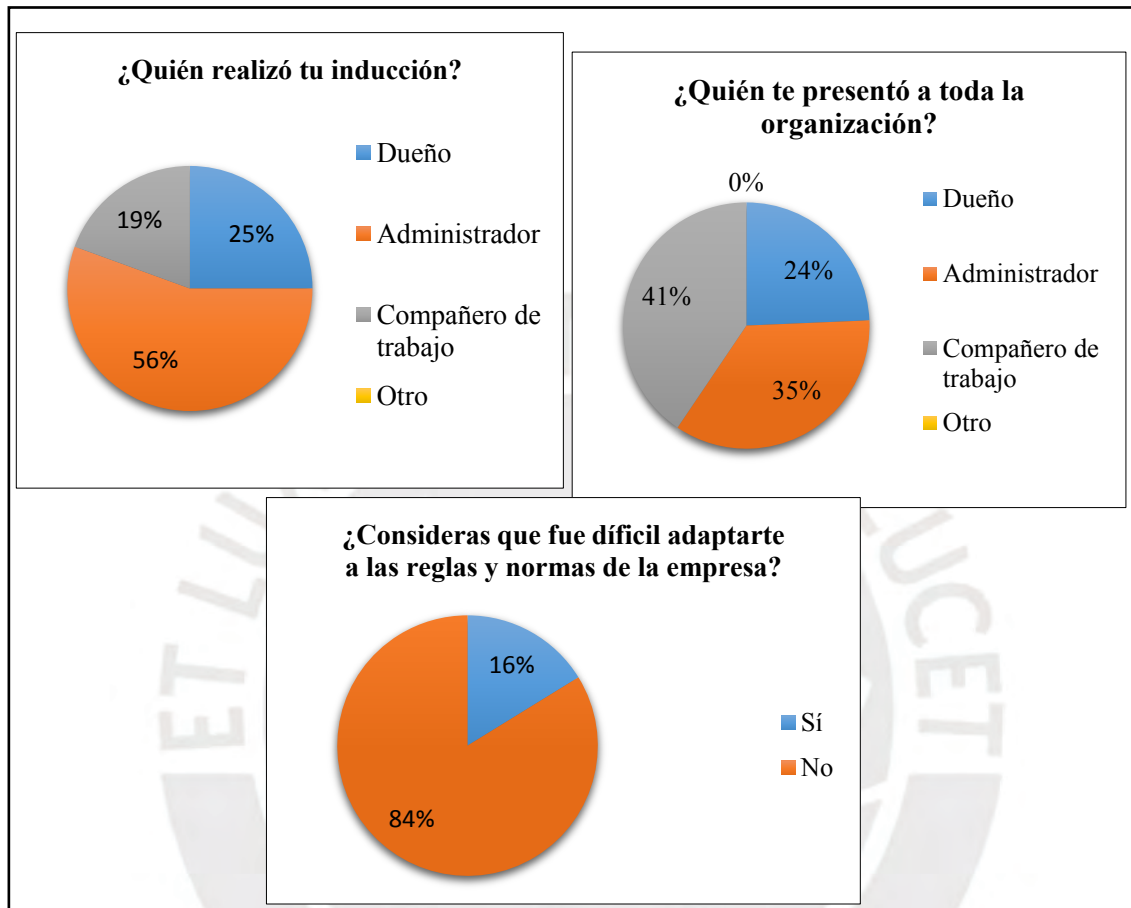
Tabla 28: Citas principales: categoría inducción general

Unidades de análisis	Citas
Trabajadores familiares	<p>“Yo tengo mi estrategia, le digo a la más antigua y a la más reciente que le enseñen para que aprenda más rápido [...]” (Gerente General, comunicación personal, 18 de noviembre del 2017)</p> <p>“No todos, como un grupo, nos encargamos de enseñarles lo necesario.” (Administrador general, comunicación personal, 2 de noviembre del 2017)</p> <p>“Por el momento no, pero queremos hacer uno para facilitar el aprendizaje de los nuevos empleados.” (Asistente de gerencia, comunicación personal, 3 de noviembre del 2017)</p> <p>“No utilizamos materiales.” (azafata, comunicación personal, 9 de noviembre del 2017)</p>
Trabajadores no familiares	<p>“No ninguno, nada, de ellos ya depende grabar o tomar foto a todo.” (Mozo, comunicación personal, 9 de noviembre del 2017)</p> <p>“No hay materiales.” (Azafata, comunicación personal, 11 de noviembre del 2017)</p> <p>“Las historias me la contaban las mismas compañeras. Una compañera que estaba antes que yo, que hasta ahora sigue, me comentó como el señor empezó. (Azafata, comunicación personal, 12 de noviembre del 2017)”</p> <p>“Primero que todo presentarle a su grupo de trabajo [...] explicarle con detalle qué debe hacer y qué no debe hacer. Yo, como tal, no le enseñé [...]” (Administrador, comunicación personal, 2 de noviembre del 2017)</p>

Se observó que los trabajadores familiares tienen un proceso de inducción general bastante rápido debido a que son personas que han tenido un acercamiento previo a la organización y ya conocen la información que se brinda durante este proceso. Al pertenecer a la familia, son cercanos a los valores, costumbres y la historia de la empresa, lo que facilita su proceso de adaptación a la empresa. Por otro lado, el proceso de inducción general para los trabajadores no familiares es un poco más tedioso, ya que, al no tener ningún acercamiento con la empresa o el dueño, tienen que pasar por todo el proceso para conocer la organización. Todos los trabajadores se encargan de difundir la información sobre la organización, los valores, las costumbres, la ideología, la historia, los compañeros de trabajo, las reglas, los horarios etc. A los trabajadores no familiares les cuesta adquirir e interiorizar los valores y las costumbres que la organización promueve. También se observó que han acogido amigablemente a los trabajadores venezolanos, y han incorporado algunas de sus costumbres a la empresa. Cabe resaltar que el dueño ha impuesto un sistema en donde, constantemente, todos se unen y comparten un momento juntos durante la hora del desayuno y el almuerzo. Esto compenetra a los colaboradores y facilita la difusión de la ideología de la empresa.

En síntesis, en este caso, es común que los trabajadores familiares estén más adaptados y trabajen con más confianza, debido a las relaciones personales previas que han formado, tanto con el dueño, como con los integrantes familiares que laboran en la empresa.

Figura 40: Preguntas 40, 41 y 42 del cuestionario



Los resultados de la encuesta muestran que por lo general el administrador es el encargado de la inducción, en un segundo lugar el dueño y finalmente cualquier compañero de trabajo. Esto quiere decir que el administrador es el responsable de que el nuevo colaborador ejecute su inducción, sin embargo, no hay una persona encargada y especializada de mostrar a los nuevos colaboradores, tanto la empresa como sus funciones específicas. No hay un responsable de presentarle toda la organización, esta función puede ser realizada por cualquier persona, ya sea la administración o la parte operativa. Por otro lado, se observa que la adaptación no ha sido fácil, esto se explica porque, si bien es cierto que los encargados buscan que las personas compartan sus mismos valores, el dueño tiene un comportamiento paternalista, que hace que contrate a cualquier persona, sin importar sus características, para trabajar en la organización, dificultando en algunos casos el proceso de adaptación de los colaboradores.

Se observó que el proceso de inducción estaba a cargo del administrador, sin embargo, los encargados de prepararla fueron los mozos y azafatas. El administrador supervisaba el avance y el rendimiento que tenía mientras que los mozos y azafatas formaban al nuevo trabajador. En algunos casos, el administrador le hablaba y comentaba las normas, los valores, la forma de comunicarse y el comportamiento que debía tener. Esto era complementado con la información que los mozos y azafatas daban, en donde también mencionaban la forma de pago, beneficios y la historia. Durante la observación, la nueva colaboradora se encontraba en plena adaptación a la organización.

Finalmente, se puede observar que las variables del *familiness* con mayor influencia en la inducción general son, por un lado, la variable lenguaje compartido (dimensión cognitiva), porque es el personal antiguo quien traspa las costumbres y valores adquiridas previamente y que pertenecen al vínculo familiar, esto facilita la inducción general en el caso de las personas que ya han tenido un acercamiento previo a la organización, como lo son aquellas que forman parte de la familia. Por otro lado, en la dimensión relacional, destacan la variable identificación y la variable normas. En el primer caso, la pertenencia al círculo familiar permite que la adaptación sea favorecida; además, no solo se consideran las costumbres y valores de las personas externas, sino también son compartidas por toda la empresa, es decir, se genera un intercambio donde ambas partes resultan favorecidas. En el segundo caso, porque es en la inducción general cuando al trabajador se le dan a conocer las normas implícitas y explícitas de la empresa.

2.3.3. Categoría Inducción Específica

La subcategoría inducción específica tiene como objetivo determinar cómo es el proceso de inducción específica y quienes se toman más tiempo al interiorizar lo aprendido; familiares o no familiares.

Según opinión experta (Jhower Vargas Bravo, comunicación personal, 1 de diciembre del 2017), en los restaurantes la inducción específica suele ser llevada a cabo por el jefe del área, ya sea salón o cocina. Para el caso de mozo, la inducción tiene como duración un mes, mediante la cual trabaja como corredor, que es la persona encargada de llevar a los clientes a su mesa. En este lapso de tiempo debe de aprenderse la carta y se le permite atender una o dos mesas, luego se le evalúa para determinar si se encuentra preparado para poder realizar las funciones completas de mozo/azafata. Para el caso de ayudante de cocina, el puesto es muy básico y la inducción muy corta, casi nula; en esta posición el trabajador realiza sus funciones

desde el segundo o tercer día. Finalmente, para el caso de cocinero, el promedio de tiempo en la inducción es un mes; sin embargo, existe un rango de 15 a 45 días, dependiendo de la habilidad y capacidad de adaptación del nuevo trabajador.

Las citas identificadas de las entrevistas han ayudado a comprender el proceso de inducción específica en el restaurante Puro Tumbes (ver Anexo AG).

Tabla 29: Citas principales de la subcategoría inducción específica

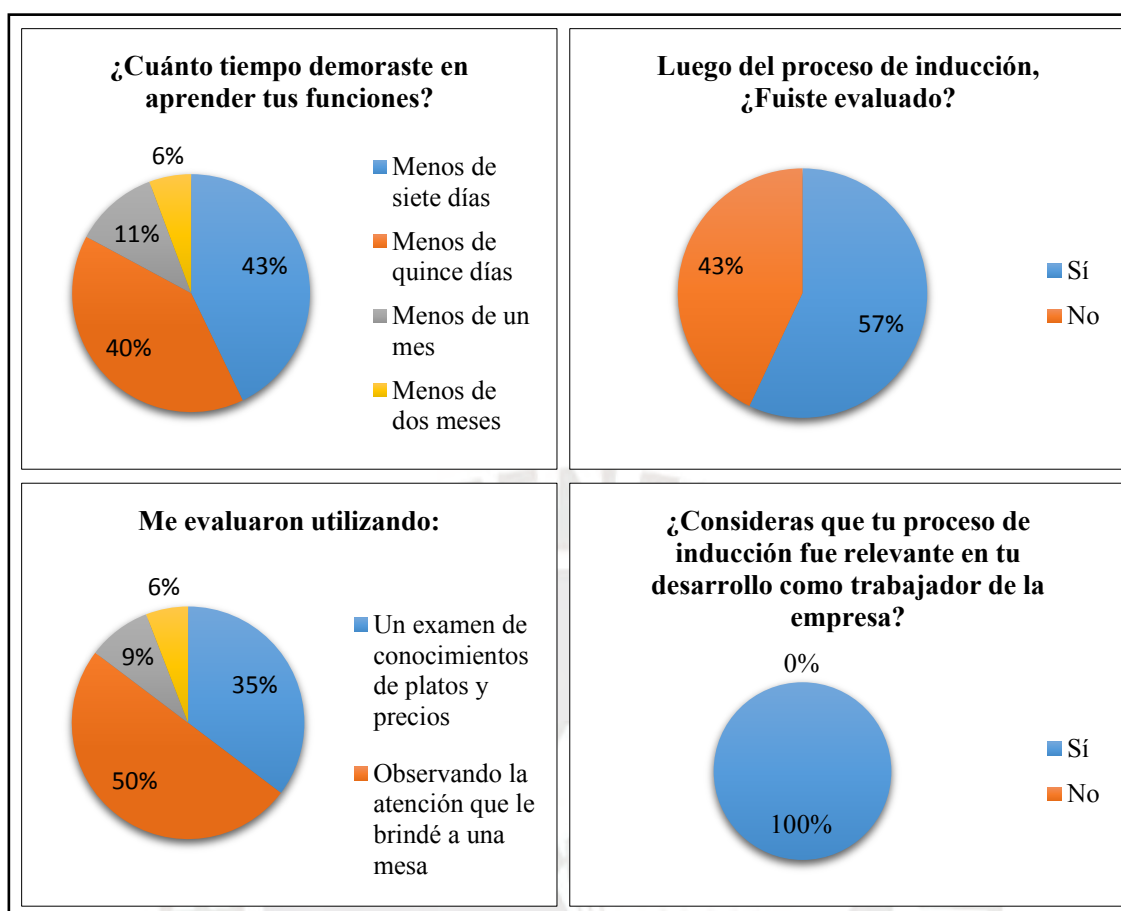
Unidades de análisis	Cita
Trabajadores familiares	<p>"Yo tengo mi estrategia, le digo a la más antigua y a la más reciente que le enseñen para que aprenda más rápido." (Gerente general, comunicación personal, 18 de noviembre del 2017)</p> <p>"Todas empiezan lavando...si me responde bien [preguntas de evaluación] es porque esta lista." (Gerente general, comunicación personal, 18 de noviembre del 2017)</p> <p>"Todos por igual [reciben inducción específica]." (Gerente general, comunicación personal, 18 de noviembre del 2017)</p> <p>"...tratando de formalizar el proceso, para ello me encuentro en la elaboración de un manual para los trabajadores sobre la empresa..." (Asistente de gerencia, comunicación personal, 3 de noviembre del 2017)</p> <p>"Una semana aproximadamente [inducción específica]." (Azafata)</p> <p>"Sería mejor que existiera alguien que capacite a los nuevos para que puedan aprender." (Azafata, comunicación personal, 9 de noviembre del 2017)</p> <p>"...cuando llega un nuevo yo les indico que es lo que tiene que hacer...le enseño, las mesas, la carta, los platos, y así se les hace más fácil." (Azafata, comunicación personal, 9 de noviembre del 2017)</p> <p>"Una semana, a veces 10 días tenemos que ver si está preparado...esto varía entre las habilidades de cada quien." (Administrador)</p> <p>"Con mi sobrino estamos elaborando un manual para facilitar la inducción." (Administrador general, comunicación personal, 2 de noviembre del 2017)</p> <p>"Yo utilicé la carta y preguntaba; las mesas me las aprendí con un croquis que me hicieron a mano los chicos y yo ya me lo memorizaba." (Mozo, comunicación personal, 9 de noviembre del 2017)</p>
Trabajadores no familiares	<p>"Yo creo que fue suficiente. Bueno, yo siempre observaba todo lo que hacían." (Cajera, comunicación personal, 9 de noviembre del 2017)</p> <p>"...todo fue oral. Ningún tipo de material." (Cajera, comunicación personal, 9 de noviembre del 2017)</p> <p>"...me indicaron qué tenía que hacer...me dijeron que me aprenda la carta y las mesas...Duré como cinco o seis días." (Mozo, comunicación personal, 9 de noviembre del 2017)</p> <p>"No ha sido suficiente [inducción]...cómo coger el azafate, cómo llegar al cliente." (Mozo, comunicación personal, 9 de noviembre del 2017)</p> <p>"Una semana para aprenderse todo." (Administrador, comunicación personal, 2 de noviembre del 2017)</p> <p>"...solo la carta [material para inducción]." (Azafata, comunicación personal, 11 de noviembre del 2017)</p> <p>"Dura una semana. Depende, si tú aprendes rápido, por ejemplo, para mí fue cuatro días...Cuando ellos sienten que ya estás preparado para poder atender, te dan tu código." (Azafata, comunicación personal, 11 de noviembre del 2017)</p> <p>"Observando. Primero me explicaron el menú...así se arma el plato de cancha, chifles." (Azafata, comunicación personal, 12 de noviembre del 2017)</p> <p>"Aprendí poco a poco a preparar los platos de la carta...recibí una presentación inicial acerca de los productos y las comidas." (Cocinero, comunicación personal, 11 de noviembre del 2017)</p> <p>"...yo mismo me hice un croquis de las mesas para facilitarme el trabajo y no equivocarme. Lo único que me dieron fue la carta para aprenderme los pedidos." (Mozo, comunicación personal, 9 de noviembre del 2017)</p>

Según las entrevistas, la inducción dura entre 5 días y 10 días, siendo lo más común la duración de una semana; esto dependerá de las habilidades del nuevo trabajador para interiorizar lo enseñado. El dueño le asigna al nuevo trabajador dos guías: la persona más antigua y una de las más nuevas en integrarse a la empresa; de esta forma adquiere los conocimientos de la persona con mayor experiencia en la empresa y de la que tiene los conocimientos más frescos. Los nuevos trabajadores que ocupan los puestos de mozo/ azafata se inician lavando platos, para luego doblar servilletas, y, posteriormente, ayudar a un mozo/ azafata que les sea asignado. Durante todo este tiempo deben aprender la carta de platos y, se les considerará listos para tener su propio código y sus propias mesas cuando hayan aprobado la evaluación sobre la carta. Para el caso de cocina, el jefe de cocina le realiza una presentación de los platos que se preparan en el restaurante y los ingredientes que estos llevan, luego aprenden sobre la práctica; es decir, ayudando a alguno de los cocineros principales que se le asigne.

Para la inducción no se utiliza materiales, solo sirven la carta de platos y en algunos casos un croquis de las mesas, que es realizada por el mismo trabajador o por algún compañero que se ofrece a ayudarlo en su aprendizaje; los trabajadores refieren que la información brindada no suele ser suficiente, por lo que deben complementarla con observación constante y preguntas que hacen a sus compañeros más antiguos. Por ello, una azafata, familiar del dueño, indica la importancia de que exista una persona encargada de realizar la inducción de manera más formal, a esto se le suma lo anunciado por el asistente de gerencia y un administrador sobre la próxima elaboración de un manual de inducción para los nuevos trabajadores de la empresa.

En la encuesta se obtuvo que el 100% de trabajadores fueron evaluados al culminar su proceso de inducción, 50% mediante la observación de su desempeño en la realización de sus funciones y 45% mediante un examen de conocimiento sobre la carta. Asimismo, todos los trabajadores reconocieron que su proceso de inducción fue relevante, mas no necesariamente suficiente, ya que únicamente el 43% refirió que aprendieron sus funciones en 7 días. El 40% necesitó de al menos 15 días, mientras que el 17% se tomó hasta dos meses en interiorizarlas del todo.

Figura 41: Preguntas 43, 46, 47 y 48 del cuestionario



Por medio de la observación, se conoció que la inducción específica se brinda a todos los trabajadores, no siempre por la misma persona, sino dependerá de la decisión del dueño siguiendo el criterio de elegir a uno de los trabajadores más antiguos, mayor experiencia, y uno de los más recientes, ya que cuenta con los conocimientos adquiridos recientemente. Durante este proceso, el nuevo trabajador primero debe de lavar platos, luego se le asigna un trabajador que será el responsable de guiarlo. El seleccionado deberá ayudar al trabajador que le hayan asignado en sus labores diarias, ya sea doblando servilletas, o recogiendo pedidos, etc.

Al contratar personal no teniendo como principal referente las habilidades para el puesto o la experiencia, se vuelve indispensable la correcta ejecución del proceso de inducción específica, ya que es aquí donde el empleado deberá adquirir los conocimientos para llevar a cabo sus funciones en la empresa.

Finalmente, se puede observar que las variables del *familiness* con mayor influencia en la inducción específica son la variable lenguaje compartido (dimensión cognitiva), donde el valor más resaltante es el compañerismo existente de los trabajadores antiguos hacia los nuevos

al momento de transmitir las labores; y la variable obligaciones (dimensión relacional), ya que la inclusión de nuevo personal responde muchas veces a la actitud paternalista del dueño, específicamente al sentimiento de compromiso con otras personas al momento de brindar oportunidades laborales y no a las necesidades del negocio.



CAPÍTULO 6: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

1. Conclusiones

- a. La teoría de los sistemas permite un acercamiento a las relaciones en una empresa familiar como Puro Tumbes al ubicar a sus participantes en las distintas esferas (familia, propiedad y empresa), lo que permite entender la interacción dentro de su propio subsistema y entre subsistemas. Esto afecta no solo las relaciones laborales sino también las personales.
- b. La teoría del capital social permite entender el concepto del *familiness* en el caso del restaurante Puro Tumbes, considerando las tres dimensiones: estructural, cognitiva y relacional. La operacionalización de variables o categorías de análisis dentro de cada dimensión ha sido útil para explorar las complejidades del *familiness* y de qué modo este puede actuar en favor o en contra del valor de la empresa.
- c. En la categoría estructural, de acuerdo al análisis de los vínculos de red, no se puede afirmar que existan diferencias de trato entre trabajadores familiares y no familiares, ya que se percibe un trato justo y equitativo. Por el contrario, ambos grupos tienen un sentimiento de pertenencia a la familia, lo que le da valor a la empresa. Sin embargo, se debe destacar que este sentimiento no surge de manera espontánea, sino que es cultivado y gestionado por los líderes de la empresa, que en este caso es el dueño y algunos trabajadores que pertenecen al núcleo familiar.
- d. El análisis de la organización apropiable muestra que hay una efectiva transferencia de costumbres de la familia a la empresa, principalmente a través de la continua referencia de los líderes a las tradiciones y forma de hacer las cosas en la familia. La figura del “jefe del hogar” es transferida directamente al dueño en los vínculos laborales. Es interesante notar también la repetición de los patrones de comportamiento y valores de la familia del dueño hacia otras familias que trabajan dentro de la empresa, e incluso a otros grupos culturales que se conforman en modo de familia, como el caso de los venezolanos.
- e. En la categoría cognitiva, es evidente la existencia de una visión compartida, con objetivos que son claramente entendidos por los trabajadores, a pesar de que estos no se encuentran plasmados en un documento formal. Asimismo, cada trabajador realiza sus funciones de acuerdo a los objetivos de su puesto, que son guiados por el objetivo principal de la empresa.
- f. El lenguaje compartido se expresa a través de la identificación de valores como el respeto, la honestidad y el compañerismo, que son transferidos desde la esfera familiar;

no obstante, también existen valores propios del rubro de restaurantes, tales como la puntualidad y la limpieza, que son exigidos como estándar. Otra forma es el cultivo de costumbres que fomentan la familiaridad, tales como el almuerzo conjunto o los juegos de fútbol, donde se actúa “como en familia”. Asimismo, la organización ha incorporado algunas costumbres compartidas por un grupo de personas ajenas a la familia, tales como los trabajadores venezolanos. En cuanto a la comunicación, los familiares sí sienten claramente que tienen una preferencia en la empresa; sin embargo, esto no es percibido por los no familiares. Esto podría deberse a que la conciencia de la existencia de una condición diferenciada ha llevado a desarrollar estrategias para compensar las diferencias.

- g. En la categoría relacional, la confianza presente en la empresa se puede denominar resiliente para los casos que comparten un vínculo familiar, o un vínculo en común como el caso de los venezolanos; mientras que, para el resto de los trabajadores, la confianza que predomina es la de tipo frágil, la cual radica únicamente en la realización de las labores.
- h. Las normas son informales ya que no están presentes en un documento de la organización. Existen normas explícitas, comunicadas verbalmente, como la puntualidad, el orden y la responsabilidad, que corresponden principalmente a los estándares del rubro; asimismo, existen normas implícitas, como el respeto y el apoyo mutuo, que han sido transferidas desde la esfera familiar y prevalecen sobre aquellas explícitas.
- i. En cuanto a las obligaciones, son los trabajadores familiares quienes muestran mayor compromiso con el desempeño del negocio y se encuentra muy marcada la idea de la continuidad del negocio en manos de la familia.
- j. Sobre el factor de identificación, la organización ha logrado que los trabajadores se sientan parte de un colectivo a través del otorgamiento de buenas condiciones laborales tales como: sueldo por encima del mercado y buena comida. Un ejemplo claro ha sido la integración de los venezolanos al negocio, al hacerlos sentir “como en casa”.
- k. En general, se observan algunos factores de la familiaridad que favorecen la construcción de valor o *familiness* para la empresa, tales como los vínculos de red, la organización apropiable, la visión compartida, los valores y costumbres, las normas y la identificación; sin embargo, hay otros elementos que podrían estar distorsionando las relaciones entre los trabajadores, al diferenciarse entre los familiares y los no familiares, tales como la comunicación, la confianza y las obligaciones.

Tabla 30: Factores a favor y en contra del *familiness*

Categorías	Factores a favor del <i>familiness</i>	Factores en contra del <i>familiness</i>
Estructural	Vínculos de red Organización apropiable	
Cognitiva	Visión compartida Lenguaje compartido: valores Lenguaje compartido: costumbres	Lenguaje compartido: comunicación
Relacional	Normas Identificación	Confianza Obligaciones

- l. El restaurante Puro Tumbes no cuenta con un área de recursos humanos, sin embargo, esto no es impedimento para que se le brinde soporte a su personal. Para este estudio se analizó el reclutamiento, selección e inducción, estos tres procesos influenciados por el carácter familiar de la organización.
- m. La planificación de necesidades de recursos humanos no siempre va acorde a las necesidades que presenta la empresa (aumento de demanda por temporada, puesto vacante), sino que en muchos casos responde a la actitud paternalista del dueño.
- n. No existe un documento formal que detalle las responsabilidades y requerimientos de cada puesto, sin embargo, existe una noción clara de lo que la empresa busca. Para el restaurante de Puro Tumbes lo más importante es que el candidato cuente con las actitudes que más se aproximen a los valores y las costumbres de la familia, siendo menos importante los conocimientos técnicos y la experiencia que el puesto requiera.
- o. En Puro Tumbes el método más utilizado es el reclutamiento externo, mientras que la fuente más utilizada para captar candidatos es la recomendación, ya que el trabajador recomendado suele compartir la idiosincrasia familiar, así como mayor confianza por tener un vínculo cercano con la persona que lo recomienda. En menor medida se utilizan anuncios fuera del restaurante.
- p. El método para evaluar a los candidatos es la entrevista, mediante la cual el dueño y los administradores realizan una serie de preguntas sobre temas como: hobbies, aspiraciones, familia, costumbres, valores. Esta entrevista sirve para conocer al candidato y determinar si comparte los mismos valores que la organización. Esta evaluación solo es válida para aquellos que no son parte de la familia, puesto que los familiares ingresan directamente a trabajar.
- q. Para elegir al candidato resulta relevante la motivación del futuro trabajador para desempeñar el cargo, así como la humildad y el carisma. La experiencia y las habilidades del candidato no son fundamentales al momento de establecer la contratación, ya que la calificación del puesto es percibida como un componente

adicional más que como una necesidad. Esto podría ocasionar costos adicionales en tiempo y eficiencia para la empresa.

- r. No existe una persona responsable exclusivamente de brindar la inducción, no obstante, todos los trabajadores pasan por ese proceso. La contratación de personal que comparte la idiosincrasia familiar facilita la inducción general, porque se comparten los valores y costumbres de la familia empresaria. Por eso, para los trabajadores familiares el proceso es más corto, dado que están inmersos en la dinámica familiar y, en algunos casos, han tenido contacto previo con el negocio. Por otro lado, en el caso de trabajadores externos a la familia este proceso suele ser más extenso, un ejemplo claro es el de los trabajadores venezolanos cuya adaptación resulta más compleja.
- s. La inducción específica cobra gran importancia para Puro Tumbes ya que es en esta etapa en la que el trabajador debe de adquirir los conocimientos necesarios para desempeñar su puesto de trabajo, ya que durante el reclutamiento y la selección no se considera como principal referente las habilidades para el puesto o la experiencia.
- t. Finalmente, con relación a la proposición preliminar de la investigación, puede afirmarse que la presencia de la familiaridad en los procesos de reclutamiento y selección ha permitido que se cuente con personal que comparta la idiosincrasia de la familia empresaria, representando una ventaja para la organización dado que se afianzan las relaciones laborales. Sin embargo, esto también genera una desventaja en la organización, al contar con personal que carece de conocimientos y habilidades para el puesto, con lo cual se ve perjudicado el proceso culinario y el servicio al cliente. Si bien la influencia del *familiness* en los procesos de reclutamiento y selección facilita la inducción general, la contratación de personal que no cuenta con conocimientos técnicos ni experiencia en el puesto que va a desempeñar genera que la inducción específica se vuelva un proceso crítico, pues es ahí donde el trabajador debe interiorizar todo sobre el puesto que va a desempeñar.

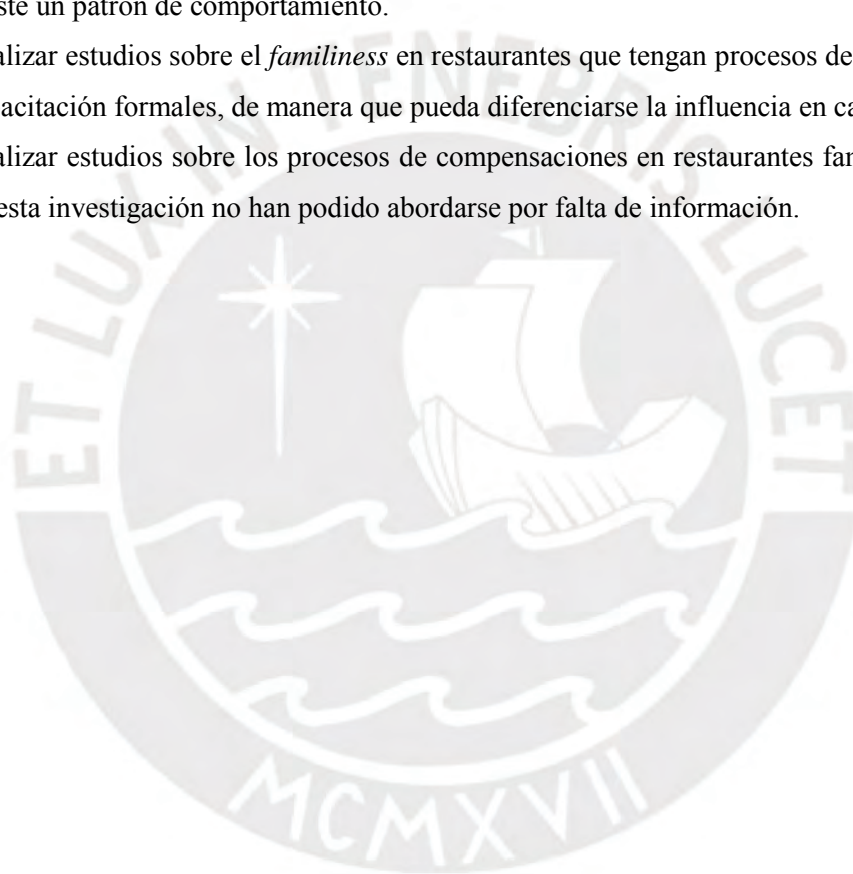
2. Recomendaciones

2.1. Propias del estudio

- a. Establecer criterios en función de las necesidades del puesto en el proceso de reclutamiento y selección del personal, para que las empresas analizadas continúen con su crecimiento de manera sostenible.
- b. Promover procesos de reclutamiento basados en el perfil del puesto y no solo por recomendación.
- c. Reforzar el proceso de inducción específica para asegurar la calidad del proceso culinario y del servicio al cliente.

2.2. Mundo Académico

- a. Realizar censos sobre el número de empresas familiares (formales e informales) presentes en el país, dividiéndolas por tamaño y sector.
- b. Realizar estudios cuantitativos en los cuales se consideren los procesos de reclutamiento, selección e inducción presentes en empresas familiares de diferentes tamaños y sectores para demostrar si los resultados obtenidos a partir de ellos son generalizables o no hacia el resto de la población.
- c. Realizar estudios cualitativos acerca de los procesos de reclutamiento, selección e inducción en pequeños y medianos restaurantes familiares peruanos para determinar si existe un patrón de comportamiento.
- d. Realizar estudios sobre el *familiness* en restaurantes que tengan procesos de inducción y capacitación formales, de manera que pueda diferenciarse la influencia en cada uno.
- e. Realizar estudios sobre los procesos de compensaciones en restaurantes familiares, que en esta investigación no han podido abordarse por falta de información.



REFERENCIAS

- Adler, P. & Kwon, S. (2002). Social capital: Prospects for a new concept. *Academy of management review*, 27(1), 17-40.
- Aira, M. (2016). La sucesión exitosa en las empresas familiares. *Orbis. Revista Científica Ciencias Humanas*, 11(33), 82-104. Recuperado de <http://eds.a.ebscohost.com.ezproxybib.pucp.edu.pe:2048/eds/pdfviewer/pdfviewer?vid=57&sid=5668293f-b193-408f-b9e6-21a1fb17e80a%40sessionmgr4007&hid=4102>
- Álamo, P. (2014). *Grandes Pymes*. Recuperado de <http://www.grandespymes.com.ar/2014/02/11/empresas-familiares-el-nepotismo-es-bueno-o-malo/>
- Alcázar, M. & Ferreiro, P. (2012). *Gobierno de personas en la empresa*. Lima: Planeta.
- Alvites, C. & Prado, J. (2012). Estudio de pre-factibilidad de un restaurante buffet criollo en la ciudad de Lima. (Tesis de licenciatura, Pontificia Universidad Católica del Perú, Lima, Perú). Recuperado de http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/123456789/1682/ALVITES_CARLOS_Y_PRADO_JONATHAN_RESTAURANT_BUFFET_LIMA.pdf?sequence=1
- APEGA (2015). *Gastronomía, Desarrollo e Identidad Nacional en el marco del Acuerdo Nacional*.
- Arbaiza, L. (2016). A Human Centered Approach in Executive Education at ESAN Graduate School of Business in Peru. En M. Lepeley, E. von Kimakowitz & R. Bardy (Eds), *Human Centered Management in Executive Education: Global Imperatives, Innovation and New Directions*. (pp. 82-95) Berlín: Springer.
- Arenas, H. & Rico, D. (2013). La empresa familiar, el protocolo y la sucesión familiar. *Estudios Gerenciales*, 30(132), 252-258. Recuperado de http://ac.els-cdn.com/S0123592314000916/1-s2.0-S0123592314000916-main.pdf?_tid=bc0dd8d4-b694-11e6-a02b-00000aacb35d&acdnat=1480466240_7c9085a4c7cbca0308d90e7af9f7fe69
- Arregle, J., Hitt, M., Sirmon, D. & Very, P. (2007). The development of organizational social capital: Attributes of family firms. *Journal of management studies*, 44(1), 73-95.
- Baños, V., Ramírez, E. & Rodríguez, L. (2015). Familiness and Its Relationship with Performance in Mexican Family Firms. *Academy of Strategic Management Journal*, 14(2), 1. Recuperado de <http://search.proquest.com/openview/9a9ae5fd44ed26ecbb3af11f3c4da229/1?pq-origsite=gscholar&cbl=38745>
- Barros, I., Hernangómez, J. & Martín, N. (2016). El enfoque de capacidades dinámicas y la empresa familiar: Un análisis en las empresas familiares españolas. *Economía Industrial*, 3 (99), 121-130. Recuperado de <http://www.minetad.gob.es/Publicaciones/Publicacionesperiodicas/EconomiaIndustrial/RevistaEconomiaIndustrial/399/BARROS,%20HERNANG%20MEZ%20Y%20MARTIN%20C3%8DN.pdf>

- Basco, R. (2010). Tipo de orientación familiar y prácticas de dirección y gobierno. Un estudio aplicado a las empresas familiares españolas. *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, 19(2), 129-144. Recuperado de <http://www.aedem-virtual.com/articulos/127955921400.pdf>
- Baum, M. & Kabst, R. (2014). The effectiveness of recruitment advertisements and recruitment websites: Indirect and interactive effects on applicant attraction. *Human Resource Management*, 53(3), 353-378. Recuperado de <http://eds.a.ebscohost.com.ezproxybib.pucp.edu.pe:2048/eds/pdfviewer/pdfviewer?sid=5668293f-b193-408f-b9e6-21a1fb17e80a%40sessionmgr4007&vid=20&hid=4102>
- Benito-Hernández, S., López-Cózar-Navarro, C. & Priede-Bergamini, T. (2015). Examining the relationship between firm size and external advice on legal matters and human resources by family businesses. *Journal of Business Economics and Management*, 16(3), 483-509. Recuperado de <http://www.tandfonline.com.ezproxybib.pucp.edu.pe:2048/doi/pdf/10.3846/16111699.2013.773939?needAccess=true>
- Bermúdez Restrepo, H. (2011). La inducción general en la empresa. Entre un proceso administrativo y un fenómeno sociológico. *Universidad & Empresa*, (21).
- Bork, D. (2013). *La empresa familiar frente a sus retos*. Barcelona: Deusto.
- Bringas, T., & Hernani, M. (26 de Agosto de 2013). *Optimización del protocolo familiar para la permanencia de las empresas familiares peruanas sobre la base del entorno familiar*.
- Calderón, G. (2006). La gestión humana y sus aportes a las organizaciones colombianas. *Cuadernos de Administración*, 19 (31), 9-55.
- Calderón, G., Naranjo, J., & Álvarez, C. (2006). La gestión humana en Colombia: Características y tendencias de la práctica y la investigación. *Estudios Gerenciales*, 23 (103), 39-64.
- Cannizzaro, E., & Lizurek, M. (2016). *Reclutamiento, selección e inducción. Aplicación en los cargos operativos de las organizaciones mipymes de alojamiento turístico de santa teresita partido de la costa atlántica bonaerense*.
- Capapé, J., Susaeta, L., Arboledas, P., Ramón, J., Danvila del Valle, I. & Suárez, E. (2016). ¿Se mide el retorno de la inversión en las Políticas de Recursos Humanos? Un análisis en España. *Innovar*, 26(59), 91-100. Recuperado de <http://www.scielo.org.co/pdf/inno/v26n59/v26n59a08.pdf>
- Carrasco, A. & Sánchez, G. (2014). El capital humano en la empresa familiar: un análisis exploratorio en empresas españolas. *Faedyne International Review*, 3(5), 19-29. Recuperado de https://www.google.com.pe/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&ved=0ahUKEwi8iuuwms_QAhXNdSYKHUmKCV0QFggZMAA&url=https%3A%2F%2Fdialet.unirioja.es%2Fdescarga%2Farticulo%2F4834639.pdf&usq=AFQjCNFiMeSdpK4wkY7HK9Gk4ESNckTT4w&bvm=bv.139782543,d.eWE&cad=rja
- Carrasco, A. J., Sánchez, G. & Meroño, A. L. (2014). Prácticas de recursos humanos en la empresa familiar: profesionalización y efecto sobre el desempeño. *Revista de Empresa Familiar*, 4(2), 24. Recuperado de

<http://eds.a.ebscohost.com.ezproxybib.pucp.edu.pe:2048/eds/pdfviewer/pdfviewer?vid=41&sid=db8e5d93-c44f-4762-867b-56f69f53a88b%40sessionmgr4007&hid=4102>

- Casillas, J., Díaz, M., Rus, S. & Vásquez, A. (2014). *La gestión de la empresa familiar. Conceptos, casos y soluciones*. Madrid: Ediciones Paraninfo S.A.
- Cetin, S., Gayipov, Y. & Akgemci, T. (2016). Problems and solutions in human resources management of family business: A research in Konya city. *Postmodern Openings*, 7(1), 79-105. Recuperado de http://postmodernopenings.com/wp-content/uploads/2016/06/PO_June2016_79to105.pdf
- Chanda, A., Trapti, B. & Chanda, R. (2010). Strategic integration of recruitment practices and its impact on performance in Indian enterprises. *Research and Practice in Human Resource Management*, 18(1), 1-15. Recuperado de <http://go.galegroup.com/ps/anonymous?id=GALE%7CA239349930&sid=googleScholar&v=2.1&it=r&linkaccess=fulltext&issn=02185180&p=AONE&sw=w&authCount=1&isAnonymousEntry=true>
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de recursos humanos. El capital humano de las organizaciones*. México D.F.: McGraw-Hill.
- Chrisman, J., Chua, J., & Steier, L. (2005). Sources and consequences of distinctive familiness: An introduction. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 29(3), 237-247.
- Claver, E., Molina, H. & Zaragoza, P. C. (2015). Complejidad y empresa familiar. *Revista de Empresa Familiar*, 5(1), 39-52. Recuperado de https://rua.ua.es/dspace/bitstream/10045/47274/1/2015_Claver_etal_Revista-de-Empresa-Familiar.pdf
- Corral, C., Gil, M., Velasco, R. & Serrano, M. (2011). La importancia del programa de inducción, en las empresas del sector servicio. *El Buzón de Pacioli*, 74(1), 29. Recuperado de https://www.itson.mx/publicaciones/pacioli/documens/no74/28.-ponencia_9__1_.pdf
- Cruz, C., Gómez-Mejía, L. R. & Becerra, M. (2010). Perceptions of benevolence and the design of agency contracts: CEO-TMT relationships in family firms. *Academy of Management Journal*, 53(1), 69-89. Recuperado de <http://amj.aom.org/content/53/1/69.abstract>
- Cucurull, T. (2015). La eficacia del protocolo familiar frente a los estatutos sociales. *Revista de Derecho UNED*, 16 (2), 893-902. Recuperado de http://e-spacio.uned.es/fez/eserv/bibliuned:RDUNED-2015-16-7280/eficacia_del_protocolo.pdf
- Dawson, A. (2012). Human capital in family businesses: Focusing on the individual level. *Journal of Family Business Strategy*, 3(1), 3-11. Recuperado de https://www.researchgate.net/publication/225298277_Human_capital_in_family_businesses_Focusing_on_the_individual_level
- Dess, G., & Shaw, J.(2001). Voluntary turnover, social capital, and organizational performance. *Academy of management review*, 26(3), 446-456.
- Ensley, M., & Pearson, A. (2005). An exploratory comparison of the behavioral dynamics of top management teams in family and nonfamily new ventures: Cohesion, conflict, potency, and consensus. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 29(3), 267-284.

- Folle, C. & Delucchi, A. (2014). La comunicación en la empresa familiar. *IEEM Revista De Negocios*, 17(2), 8-10. Recuperado de <http://eds.a.ebscohost.com.ezproxybib.pucp.edu.pe:2048/eds/pdfviewer/pdfviewer?sid=db8e5d93-c44f-4762-867b-56f69f53a88b%40sessionmgr4007&vid=21&hid=4102>
- Frank, H., Lueger, M., Nosé, L. & Suchy, D. (2010). The concept of “Familiness”: Literature review and systems theory-based reflections. *Journal of Family Business Strategy*, 1(3), 119-130. Recuperado de <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1877858510000537>
- Franklin, E. & Krieger, M. J. (2011). *Comportamiento organizacional: enfoque para América Latina*. México, DF.: Pearson Educación.
- Gisbert, V. & García, T. (2014). Los problemas de comunicación en la empresa familiar. *3C Empresa*, 3(3), 181-191. Recuperado de <http://revistas.ubiobio.cl/index.php/HHEE/article/view/2016/1883>
- Gnan, L., Montemerlo, D. & Huse, M. (2015). Governance systems in family SMEs: The substitution effects between family councils and corporate governance mechanisms. *Journal of Small Business Management*, 53(2), 355-381. Recuperado de <http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/jsbm.12070/abstract>
- González, M. (2016). Gestión de la complejidad organizacional en las empresas familiares venezolanas. *Orbis. Revista Científica Ciencias Humanas*, 11(33), 56-81. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=70945573004>
- Grados, J. (2013). *Reclutamiento, selección, contratación e inducción del personal. El Manual Moderno*.
- Habbershon, T. & Williams, M. (1999). A Resource-Based Framework for Assessing the Strategic Advantages of Family Firms. *Family Business Review*, 12(1), 1-25. Recuperado de <http://journals.sagepub.com/doi/pdf/10.1111/j.1741-6248.1999.00001.x>
- Habbershon, T., Williams, M. & MacMillan, I. (2003). A unified systems perspective of family firm performance. *Journal of business venturing*, 18(4), 451-465. Recuperado de <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.469.8035&rep=rep1&type=pdf>
- Hassan, S., Syed, N., Cheema, F. & Asim, M. (2013). Human resource management practices in SMEs: An exploratory study. *Global Management Journal for Academic & Corporate Studies*, 3(1), 680-695. Recuperado de <http://search.proquest.com/openview/dbbfe145bed4c799701e05ba2818112a/1?pq-origsite=gscholar>
- Hernández, S., Fernández, C. & Baptista, P. (2010). *Metodología de la investigación*. México D.F.: McGraw-Hill.
- Hinostroza, L. (2011). Los fundamentos del éxito de las empresas familiares en el Perú. *Gestión en el Tercer Milenio*, 14(28), 37-47. Recuperado de <http://revistasinvestigacion.unmsm.edu.pe/index.php/administrativas/article/view/8821/7658>
- Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2008). *Establecimiento censados por actividad económica*. Recuperado de <http://www.inei.gob.pe/>

- [INEI]. (2013). *Encuesta del sector servicios*. Recuperado de <http://www.inei.gob.pe/>
- [INEI]. (2014). *Encuesta del sector servicios*. Recuperado de <http://www.inei.gob.pe/>
- Jaramillo, O. (2005). Gestión del talento humano en la micro, pequeña y mediana empresa vinculada al programa Expopyme de la Universidad del Norte en los sectores de confecciones y alimentos. *Pensamiento & gestión*, (18).
- Jaskiewicz, P., Heinrichs, K., Rau, S. B. & Reay, T. (2016). To Be or Not to Be: How Family Firms Manage Family and Commercial Logics in Succession. *Entrepreneurship: Theory & Practice*, 40(4), 781-813. Recuperado de <http://eds.a.ebscohost.com.ezproxybib.pucp.edu.pe:2048/eds/pdfviewer/pdfviewer?vid=80&sid=5668293f-b193-408f-b9e6-21a1fb17e80a%40sessionmgr4007&hid=4102>
- Jiménez, K. , Sánchez, Y. & Rueda, C. (2015). Percepciones del impacto de la capacitación, compensación y selección del personal en la eficiencia de los proyectos. *AD-Minister*, 27, 5-26. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=322343019001>
- Karve, S. & Dias, S. (2016). HRM practices and retention of employees in hotel industry in South Mumbai. *International Journal of Multidisciplinary Approach & Studies*, 3(3), 13-19. Recuperado de <http://eds.a.ebscohost.com.ezproxybib.pucp.edu.pe:2048/eds/pdfviewer/pdfviewer?sid=02b4bea3-5e5f-4154-8e66-ef17fd7af146@sessionmgr4007&vid=2&hid=4111>
- Lansberg, I. (1999). Succeeding generations: Realizing the dream of families in business. *Harvard Business Review Press*, 18 (2), 315-405.
- Leana, C. , & Van, H. (1999). Organizational social capital and employment practices. *Academy of management review*, 24(3), 538-555.
- Lester, R., & Cannella, A. (2006). Interorganizational familiness: how family firms use interlocking directorates to build community- level social capital. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 30(6), 755-775.
- Lin, C. & Chang, C. (2011). The role of behavioral strategic controls in family firm innovation. *Industry and Innovation*, 18(7), 709-727.
- Lockward, A. (2013). ¿Cuándo puede decirse que una empresa familiar está bien administrada o dirigida? *Ciencia y sociedad*, 38(3), 599-618. Recuperado de <http://www.redalyc.org/pdf/870/87028918008.pdf>
- López-Cózar, C. (2014). Peculiaridades de la pequeña empresa familiar ante la responsabilidad social empresarial. Un análisis exploratorio en la comunidad de Madrid. *Pecunia*, (18), 39-56. Recuperado de <http://revpubli.unileon.es/index.php/Pecunia/article/view/1643>
- Martínez, J. (2011). *Empresas familiares: reto al destino. Claves para perdurar con éxito*. Buenos Aires: Gránica.

- Matz, C. & Duane, R. (2013). Familiness and innovation: Resource bundling as the missing link. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 37(6), 1399-1419. Recuperado de <http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/etap.12073/full>
- Matzler, K., Veider, V., Hautz, J. & Stadler, C. (2015). The impact of family ownership, management, and governance on innovation. *Journal of Product Innovation Management*, 32(3), 319-333.
- Mendoza, T. (2013). Elaboración de un manual de inducción para el personal de la Editorial Don Bosco (Tesis de licenciatura, Universidad Politécnica Salesiana, Cuenca, Ecuador). Recuperado de <https://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/5618/1/UPS-CT002792.pdf>
- Ministerio de Trabajo y Promoción de Empleo [MTPE]. (2010). “Boletín de Estadísticas Ocupacionales N°3 – Hoteles y Restaurantes”. Recuperado de <http://www2.trabajo.gob.pe/>
- [MTPE]. (2016). *Anuario Estadístico Sectorial*. Recuperado de en <http://www2.trabajo.gob.pe/>
- Mondy, R., & Noe, R. (2010). *Administración de recursos humanos*. Pearson educación.
- Muñoz-Salgado, F. , Nava-Rogel, R. & Rangel, J. (2013). Capacidades innovadoras como estrategia de crecimiento en PYMES familiares/Innovative capacities as growth strategy in family SME. *Revista de Empresa Familiar*, 3(2), 29. Recuperado de <http://eds.a.ebscohost.com.ezproxybib.pucp.edu.pe:2048/eds/pdfviewer/pdfviewer?vid=63&sid=5668293f-b193-408f-b9e6-21a1fb17e80a%40sessionmgr4007&hid=4102>
- Nahapiet, J. & Ghoshal, S. (2000). Social capital, intellectual capital, and the organizational advantage. In *Knowledge and social capital* (pp. 119-157).
- Nóbrega, G. & Hoffmann, V. (2014). Family businesses and the creation of entrepreneurship through their internal resources. *Revista Pensamento Contemporâneo em Administração*, 8(2), 92-105. Recuperado de <http://www.uff.br/pae/index.php/pca/article/view/464/318>
- Núñez-Cacho, P. (2010). Los efectos de la formación y el desarrollo de los recursos humanos en las empresas familiares españolas (Tesis Doctoral, Universidad de Jaén, Jaen, España). Recuperado de https://www.researchgate.net/profile/Pedro_Nunez-Cacho/publication/263584029_Los_efectos_de_la_formacion_y_el_desarrollo_de_los_recursos_humanos_en_las_empresas_familiares_espanolas/links/0deec53b514aedd0f700000.pdf
- Núñez-Cacho, P., Grande, F. & Pedrosa, C. (2012). The Challenge of Human Resource Management for the Family Business: State of the Question. *Revista Negotium*, 8(23), 139-162. Recuperado de <http://www.revistanegotium.org.ve/pdf/23/art6.pdf>
- Ogliastri, E. (2011). Empresa familiar emprendedora. *Debate IESA*, 8(1), 11-15
- Patton, M. (2002). *Qualitative research and evaluation methods*.
- Pearson, A., Carr, J. , & Shaw, J. (2008). Toward a theory of familiness: A social capital perspective. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 32(6), 949-969.

- Pena, J. & Sánchez, J. (2011). *El capital social como recurso de la empresa familiar: la familiness*. Recuperado de https://www.researchgate.net/publication/314840258_El_capital_social_como_recurso_de_la_empresa_familiar_la_familiness
- Pérez, A. (20 de octubre de 2015). Food trucks, la historia de los camiones de comida. *Diego Coquillat, tecnología e innovación para restaurantes*.
- Perry, J., Ring, J., Matherne, C. & Markova, G. (2013). Ethical human resource practices from the perspective of family ownership. *Academy of Management Proceedings*, 8 (1), 21-43. Recuperado de <http://eds.a.ebscohost.com.ezproxybib.pucp.edu.pe:2048/eds/detail/detail?vid=62&sid=db8e5d93-c44f-4762-867b-56f69f53a88b%40sessionmgr4007&hid=4102&bdata=Jmxhbmc9ZXMmc2l0ZT1lZHMtbGl2ZQ%3d%3d#AN=97732832&db=bth>
- Pittino, D., Visintin, F., Lenger, T. & Sternad, D. (2016). Are high performance work practices really necessary in family SMEs? An analysis of the impact on employee retention. *Journal of Family Business Strategy*, 7(2), 75-89. Recuperado de http://ac.els-cdn.com/S1877858515300188/1-s2.0-S1877858515300188-main.pdf?_tid=b06d5df6-b68f-11e6-b504-00000aab0f26&acdnat=1480464073_2dc20b3127799bd3c57124c504054415
- Pizarro, L. & Lanfranco, F. (2015). El planeamiento sucesorio como práctica de buen gobierno corporativo de las “empresas familiares. *IUS ET VERITAS*, 16(32), 148-156. Recuperado de <http://revistas.pucp.edu.pe/index.php/iusetveritas/article/view/12384/12947>
- Poza, E. (2011). *Naturaleza, singularidad e importancia de la empresa familiar en Empresas Familiares*. Nueva York, CENGAGE Learning.
- Puchol, L. (2012). *Dirección y gestión de recursos humanos*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos.
- Reisinger, S. & Lehner, J. (2015). Navigating a family business through a changing environment: findings from a longitudinal study. *Review of Managerial Science*, 9(2), 411-429. Recuperado de <http://link.springer.com/article/10.1007/s11846-014-0163-3>
- Rodriguez, D., Granados, P. & Velandia, S. (2015). Prácticas de gestión humana en empresas del sector servicios: hoteles, bares y restaurantes de la ciudad de Tunja. *Criterio Libre*, (22), 153-171.
- Romero, S. & Soto, M. (2013). Transferencia de conocimiento en el proceso de sucesión de empresas familiares: un estudio descriptivo (Tesis de pregrado, Pontificia Universidad Católica del Perú, Lima, Perú).
- Salomón, J. (2010). Capacidades Gerenciales en las empresas familiares peruanas: un estudio descriptivo. (Tesis doctoral, CENTRUM, Lima, Perú). Recuperado de <http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/handle/123456789/1605>
- Schulz, E., Chowdhury, S. & Van de Voort, D. (2013). Firm Productivity Moderated Link Between Human Capital and Compensation: The Significance of Task- Specific Human Capital. *Human Resource Management*, 52(3), 423-439. Recuperado de

<http://eds.a.ebscohost.com.ezproxybib.pucp.edu.pe:2048/eds/pdfviewer/pdfviewer?sid=5668293f-b193-408f-b9e6-21a1fb17e80a@sessionmgr4007&vid=3&hid=4111>

- Schuman, A. M., Sage-Hayward, W. & Ransburg, D. (2016). *Human Resources in the Family Business: Maximizing the Power of Your People*. Los Angeles: Springer.
- Selvaraj, P. & Joseph, J. (2014). Impact of Compensation Practices on Organizational Reputation. *South Asian Journal of Management*, 21(2), 22-43. Recuperado de <http://search.proquest.com/openview/875858baa1295eb69521cd0246d57825/1?pq-origsite=gscholar>
- Serrano, J. (2015). Las empresas familiares: una caracterización empresarial y la tipología societaria de capital más adecuada. *Revista De Fomento Social*, 70(277), 75-110. Recuperado de <http://eds.a.ebscohost.com.ezproxybib.pucp.edu.pe:2048/eds/pdfviewer/pdfviewer?vid=54&sid=db8e5d93-c44f-4762-867b-56f69f53a88b%40sessionmgr4007&hid=4102>
- Sharma, P. & Manikutty, S. (2005). Strategic divestments in family firms: Role of family structure and community culture. *Entrepreneurship Theory and Practice* 29(1), 293-311. Recuperado de file:///C:/Users/TOSHIBA/Downloads/Sharma_2005%29(1).pdf
- Sharma, P. (2008). An overview of the field of family business studies: Current status and directions for the future. *Family Business Review*, 17(1), 1-36. Recuperado de file:///C:/Users/TOSHIBA/Downloads/Sharma_2008%17(1).pdf
- Songini, L., & Gnan, L. (2015). Family Involvement and Agency Cost Control Mechanisms in Family Small and Medium- Sized Enterprises. *Journal of Small Business Management*, 53(3), 748-779. Recuperado de <http://eds.a.ebscohost.com.ezproxybib.pucp.edu.pe:2048/eds/pdfviewer/pdfviewer?sid=db8e5d93-c44f-4762-867b-56f69f53a88b%40sessionmgr4007&vid=14&hid=4102>
- Tagiuri, R. & Davis, J. (1982). *The advantages and disadvantages of the family business*.
- Tapia, N. (2014). Sistema mecatrónico para el lavado de cubiertos. (Tesis de licenciatura, Pontificia Universidad Católica del Perú, Lima, Perú). Recuperado de <http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/handle/123456789/5603>
- Tapies, J. (2011). Empresa familiar: un enfoque multidisciplinar. *Universia Business Review*, (32), 12-25. Recuperado de <http://eds.a.ebscohost.com.ezproxybib.pucp.edu.pe:2048/eds/pdfviewer/pdfviewer?vid=48&sid=5668293f-b193-408f-b9e6-21a1fb17e80a%40sessionmgr4007&hid=4102>
- Torres, C. (2014a). Recursos humanos: un gran problema para las pymes. *Debates IESA*, 19(2), 38-41. Recuperado de <http://eds.a.ebscohost.com.ezproxybib.pucp.edu.pe:2048/eds/pdfviewer/pdfviewer?sid=5668293f-b193-408f-b9e6-21a1fb17e80a%40sessionmgr4007&vid=12&hid=4102>
- (2014b). Tarea pendiente: la gestión de recursos humanos en las Pymes. *Debates IESA*, 19(4), 22-25. Recuperado de <http://eds.a.ebscohost.com.ezproxybib.pucp.edu.pe:2048/eds/pdfviewer/pdfviewer?sid=5668293f-b193-408f-b9e6-21a1fb17e80a%40sessionmgr4007&vid=15&hid=4102>

- Tovalino, F. (2011). *Manual de gestión de recursos humanos*. Lima: Ediciones Caballero Bustamante SAC.
- Trevinyo-Rodríguez, R. & Bontis, N. (2010). Family ties and emotions: a missing piece in the knowledge transfer puzzle. *Journal of Small business and enterprise development*, 17(3), 418-436.
- Tsai, W. & Ghoshal, S. (1998). Social capital and value creation: The role of intrafirm networks. *Academy of management Journal*, 41(4), 464-476.
- Varela, G.. & Dessler, G. (2010). *Administración de recursos humanos-Enfoque Latinoamericano*. Madrid: Pearson
- Vieytes, R. (2004). *Metodología de la investigación en organizaciones, mercado y sociedad: epistemología y técnicas*. Buenos Aires: De las Ciencias.
- Vozikis, G., Weaver, K., & Liguori, E. (2013). Do family cohesion and family member skill evaluation affect family business internal or external hiring decisions? *Journal of Management Policy and Practice*, 14(1), 75-89. Recuperado de http://www.na-businesspress.com/JMPP/LiguoriEW_Web14_1_.pdf
- Wong, D. (2010). *Empresas familiares: camino de exportación competitiva en mercados emergentes*. Primera edición. Lima: Universidad del Pacífico.
- Wong, D., Parodi, C. & Monsalve, M. (2012). *La mediana empresa familiar peruana y la creación de ventajas competitivas*. Recuperado de http://repositorio.up.edu.pe/bitstream/handle/11354/389/DD1210%20-%20Wong_Parodi_Monsalve.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Yahya, K. & Fee-Yean, T. (2015). Enhancing career commitment: The influence of human resource management practices. *International Journal of Business and Society*, 16(2), 237-246. Recuperado de <http://search.proquest.com/openview/4dc11c1ab87433635bd6ef5eb9190c79/1?pq-origsite=gscholar>
- Yin, R. (2003). *Case study research design and methods*. Canada: SAGE Publications
- Zellweger, T., Eddleston, K. & Kellermanns, F. (2010). Exploring the concept of familiness: Introducing family firm identity. *Journal of family business strategy*, 1(1), 54-63. Recuperado de https://www.alexandria.unisg.ch/58486/1/JFBS_Family%20Firm%20Image.pdf
- Zenteno-Hidalgo, Á. & Durán, C. (2016). Factores y prácticas de alto desempeño que influyen en el clima laboral: Análisis de un caso. *Innovar*, 26(59), 119-136. Recuperado de <http://www.scielo.org.co/pdf/inno/v26n59/v26n59a10.pdf>
- Naranjo A. (2007, febrero 1). El proceso de inducción de personal. Recuperado de <https://www.gestiopolis.com/el-proceso-de-induccion-de-personal/>

ANEXO A: Cuadro de definiciones de empresas familiares

Figura A1: Cuadro de definiciones de empresas familiares

Autor	Definición
Barnes y Hershon (1976)	Organización controlada y administrada por uno o varios miembros de una misma familia.
Rosenblatt, Demik, Anderson y Johnson (1985)	Es aquella en la que la mayoría de la propiedad o el control radica en una única familia y en la que dos o más miembros de la familia participan o participaron en su momento.
Bork (1986)	Es la que ha sido fundada por un miembro de familia y se ha transmitido o se espera que se transmita a sus descendientes.
Lansberg, Perrow y Rogolsky (1988)	Es una organización en la cual los miembros de la familia tienen control legal sobre la propiedad.
Ward y Dolan (1998)	La empresa que será transferida a la siguiente generación de la familia para que la dirija o controle.
Barry (1989)	Aquella que, en la práctica, está controlada por miembros de una única familia.
Gallo y Sveen (1991)	Una empresa en la que una sola familia posee la mayoría del capital y tiene un control total. Los miembros de la familia también forman parte de la dirección y toman las decisiones más importantes.
Jaffe (1991), citado por Gutiérrez (2002)	Cualquier empresa en la que varios miembros de la familia asumen la dirección o una responsabilidad activa como propietarios. Lo esencial de este tipo de organizaciones es que se comparte la sangre, el trabajo y la propiedad de la empresa.
Handler (1994)	Una organización en la que las principales decisiones operativas y los planes de sucesión en la dirección están influidos por los miembros de la familia que forman parte de la dirección.
Church (1996), citado por Littunen y Hyrsky (2000)	Es una firma en la cual fundadores y herederos han contratado a gestores asalariados, pero siguen siendo los accionistas decisivos, que ocupan cargos ejecutivos y de dirección, y ejercen una influencia decisiva sobre la política de la empresa.
Aronoff y Ward (1996)	Es una empresa cuyo control financiero está en manos de uno o más miembros de la familia.
Stern (1996), citado por Rueda (2011)	Es en la que los propietarios y los directores miembros representan una o dos familias.
Carsrud, Perez Torres Lara y Sachs (1996)	Es aquella en la cual la propiedad y las decisiones están dominadas por los miembros de un grupo de afinidad afectiva.
Gersick, Davis, McCollon y Lansberg (1997)	Aquella organización en la cual la propiedad de los medios instrumentales o la dirección se hallan operativamente en manos de un grupo humano entre cuyos miembros existe relación familiar.
Calavia (1998)	Es aquella cuya propiedad total o más significativa pertenece a uno o varios propietarios unidos por lazos familiares y alguno de sus miembros participa en los órganos de gobierno y dirección, cuyo funcionamiento está sometido a unos determinados principios o cultura con la clara intencionalidad de ser transmitida a las siguientes generaciones.

Figura A1: Cuadro de definiciones de empresas familiares (continuación)

Autor	Definición
Jaume (1999), citado por Vélez et al. (2008)	Aquella organización de carácter económico cuyo objeto principal sea la producción o comercialización de bienes o servicios, y cuya propiedad pertenece, en su totalidad o en una mayoría, a un grupo de personas unidas por un vínculo familiar, habitualmente los descendientes del fundador.
Neubauer y Lank (1999)	Aquella empresa, sea unipersonal o sociedad mercantil de cualquier tipo, en la que el control de los votos está en manos de una familia determinada.
Grabinsky y Steider (2000), citado por Vélez et al. (2008)	Es aquella cuya propiedad, dirección y control de las operaciones está en manos de una familia, quienes toman las decisiones básicas estratégicas y operativas y asumen por completo la responsabilidad de sus acciones.
Le Van (2000), citado por Rueda (2011)	Empresa donde la propiedad y el control están en manos de una familia, y dichos miembros familiares ocupan puestos decisivos en la compañía.
Davis y Harveston (2001)	La interacción entre empresa y familia establece el carácter básico de estas organizaciones y define su singularidad.
Gutiérrez (2002)	Un grupo de personas, unidas en su mayoría por lazos de sangre, aunque no necesariamente, y de amistad, que comparten unos valores comunes, en busca siempre del bien de la empresa y de la familia.
Dyer (2003)	Organización en la cual las decisiones con relación a su dirección y control son influidas por la relación de aquella con una o varias familias.
Belausteguigoitia (2003)	Es una organización controlada (propiedad) por una familia, donde dos o más miembros de ella trabajan activamente en esa organización.
Escalona (2008), citado por Vélez et al. (2008)	Una unión primordial entre la empresa y los miembros familiares que la integran que fortalece los valores socioeconómicos.
Vélez et al. (2008)	Es aquella en la cual las personas de una o más familias ligadas por vínculos de parentesco poseen la suficiente propiedad accionaria de la empresa, el control de las decisiones y aplican un modelo de gestión interdependiente con el proceso de sucesión.

ANEXO B: Teoría de los tres círculos

Figura B1: Cuadro de definiciones de empresas familiares (continuación)



ANEXO C: Conceptos de *familiness*

Tabla C1: Conceptos de *familiness*

Punto de vista teórico	Investigaciones	Conclusiones
La sociología de la familia	Ram y Holliday (1993)	<i>Familiness</i> representa las relaciones sociales de la familia, reflejada en la flexibilidad y en las limitaciones creadas dentro del lugar de trabajo.
La teoría evolutiva	Craig y Moores (2005)	Describen <i>familiness</i> como un "núcleo esencial" de las empresas familiares e integran el concepto con un enfoque estratégico, como lo es el cuadro de mando integral.
Teoría de la ventaja competitiva	Chrisman, Chua y Steier (2005)	Las empresas familiares son formas organizativas únicas, como resultado de las interacciones entre los miembros de la familia, la familia y el negocio. <i>Familiness</i> distintivo se ha utilizado como un concepto para abarcar estas interacciones y las sinergias sistémicas consiguientes que puedan conducir a ventajas competitivas.

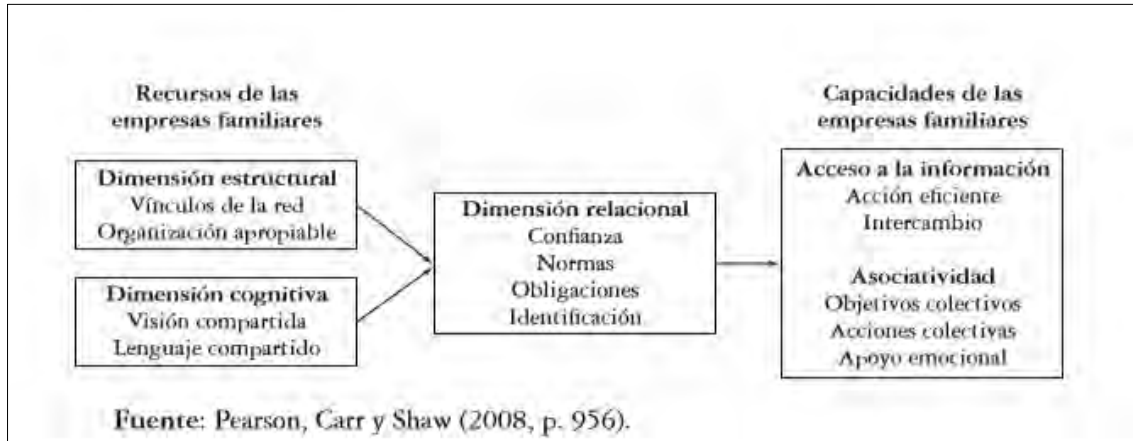


Tabla C1: Conceptos de *familiness* (continuación)

Punto de vista teórico	Investigaciones	Conclusiones
Teoría del capital social	Ensley y Pearson (2005) Lester y Canella (2006)	La dinámica de grupo de empresas familiares se define por las interacciones del equipo de alta dirección; <i>familiness</i> se relaciona positivamente con la dinámica de grupo. <i>Familiness</i> interorganizacional es el reflejo en los amplios vínculos que crean y soportan las empresas familiares.
	Arregle, Hitt, Sirmon y Very (2007) Pearson, Carr y Shaw (2008) Sharma (2008)	Las empresas familiares son las únicas en las que, a pesar de que trabajan como una sola entidad, coexisten dos formas de capital social: la familia y la firma. El constructo de <i>familiness</i> ha sido identificado y definido como recursos y capacidades que son exclusivos de la participación de la familia y sus interacciones en el negocio. Proporciona una base para el desarrollo de cuatro dimensiones del <i>familiness</i> : humana, financiera, social y física. Concluyen que, si bien los esfuerzos actuales en gran medida se han dirigido a comprender los componentes, antecedentes y consecuencias de la dimensión del capital social de <i>familiness</i> , se necesita teorización más significativa.
Teoría de recursos de la empresa	Hayton (2006)	<i>Familiness</i> está relacionado con las prácticas exitosas y no exitosas en las empresas familiares <i>versus</i> las no familiares.
	Tokarczyk, Hansen, Verde y Down (2007) Zellweger, Eddleston y Kellermanns (2010) Frank, Lueger, Nosé y Suchy (2010)	Estudio cualitativo que vincula las <i>familiness</i> como ventaja competitiva mediante la mejor orientación al mercado. Se investiga que las familias tienen más probabilidades de desarrollar <i>familiness</i> . Se discute cómo las combinaciones de componentes de participación, esencia e identidad, dimensiones de <i>familiness</i> , interactúan y explican por qué y cómo algunas familias son un recurso clave para sus empresas, mientras que otras agregan poco valor a sus organizaciones. <i>Familiness</i> es el resultado específico del acoplamiento estructural de la familia y de la empresa, lo cual puede producir una identidad particular e incorpora diferentes relaciones de contenido, tales como habilidades particulares para innovar. <i>Familiness</i> muestra características tanto manifiestas y latentes y por tanto requiere métodos específicos de diagnóstico.

ANEXO D: Capital social

Figura D1: Capital social



ANEXO E: Matriz de consistencia

Variables de Estudio	Tipo de Variable	Variables Desagregadas	
Familianness	Independiente	Estructural: Interacción social que incluye los patrones y la fuerza de los lazos entre los miembros de un colectivo	Vínculos de red: Unión relacional o atadura de una persona con otra
			Organización apropiable: Como los vínculos entre un grupo podrían transferirse a otros fácilmente
		Cognitivo: Visión y un objetivo compartido por un grupo	Visión compartido: Compartir los mismos objetivos y comunicación con las personas
			Lenguaje compartido: Forma en que se expresan las historias, valores y costumbres de un colectivo
		Relacional: Recursos creados a través de las relaciones personales	Confianza: Creencia que una persona actuará de una manera determinada
			Normas: Acuerdos sobre las acciones en el sistema social
Obligaciones: Responsabilidad que la familia tiene y sobrepasan las normas escritas			
Reclutamiento y selección	Dependiente	Planificación de necesidades: Método para identificar las necesidades actuales y futuras de RRHH para alcanzar los objetivos organizacionales	
		Análisis del puesto: Método para determinar las responsabilidades y las obligaciones de la posición laboral	
		Captación de candidatos: Métodos o fuentes utilizadas para la búsqueda de candidatos	
		Evaluación de candidatos: Método para comprobar que las habilidades y aptitudes del postulante sean las esperadas	
Inducción	Dependiente	Inducción general: Aspectos que el trabajador debe conocer sobre la empresa	
		Inducción específica: Información específica del cargo que va a desempeñar	

ANEXO F: Consentimiento informado

La presente investigación, “El *"familiness"* en los procesos de reclutamiento, selección e inducción de empresas del rubro restaurantes. Estudio de caso: Puro Tumbes”, será presentada para la obtención de la licenciatura en la Facultad de Gestión y Alta Dirección de la Pontificia Universidad Católica del Perú. La realización está a cargo de los estudiantes firmantes abajo y cuenta con la asesoría y supervisión de la docente María Elena Esparza Arana.

El objetivo de contar con la información solicitada acerca de la gestión y prácticas de recursos humanos (reclutamiento y selección e inducción) en su organización es para comprobar si la teoría planteada sobre empresas familiares en la literatura revisada se aplica en la organización que representa. Dicha información, será dada a conocer de manera abierta al público, en general al ser publicado el trabajo a través de la biblioteca de la universidad.

En ese sentido, agradeceremos ratificar su consentimiento en el uso y publicación de la información proporcionada. Para ello, le garantizamos que estos serán utilizados solo para fines de investigación académica.

Agradecemos su apoyo.

Rosa Amelia Delao Coral	Yessenia Estefani Ramos Paucar	Iván Aníbal Romero Franco
20105259	20104761	20101005

Yo, con DNI,
trabajador de autorizo la utilización y
publicación de los datos ofrecidos para la elaboración del trabajo de investigación académica
“El *"familiness"* en los procesos de reclutamiento, selección e inducción de empresas del rubro
restaurantes. Estudio de caso: Puro Tumbes”. Asimismo, de acuerdo a las necesidades de la
investigación, autorizo que se haga mención de mi nombre y de la organización en la cual me
desempeño.

Atentamente,

Nombres y Apellidos: _____

Cargo: _____

DNI: _____

ANEXO G: Protocolo de casos

- A. Introducción al caso de estudio y propósito del protocolo
 - a. Objetivo general del estudio y pregunta de investigación
 - b. Marco conceptual
 - c. Rol del protocolo en la investigación
- B. Procedimientos para la recolección de datos
 - a. Datos de empresas del sector restaurantes
 - b. Datos de contacto de los entrevistados
 - c. Consentimiento informado con uso de nombres
 - d. Consentimiento informado anónimo
 - e. Plan de recolección de datos
 - f. Calendario de recolección de datos demográficos
 - g. Calendario de entrevistas
 - h. Calendario de encuestas
 - i. Calendario de observaciones
- C. Preguntas de estudios de caso
 - a. Guía de entrevista a trabajadores
 - b. Guía de entrevista a experto
 - c. Cuestionario a trabajadores
 - d. Bitácora de campo
- D. Esbozo del reporte de casos de estudio
 - a. Datos de preguntas generales
 - b. Datos de preguntas sobre marco conceptual: empresa familiar, familiness, teoría del capital social, reclutamiento, selección e inducción
 - c. Notas de campo: audio de entrevistas
 - d. Transcripción de entrevistas
 - e. Notas del investigador: Bitácora de campo
 - f. Análisis de transcripciones de caso

ANEXO H: Hoja de vida

Tabla H1: Hoja de vida

Hoja de Vida			
Nombre:	Jhower Vargas Bravo		
Edad:	39 años		
Estudios:	Instituto Le Cordon Bleu		
	- Gastronomía	03/1997 – 12/1999	
	- Administración de Servicios e Hotelería y Restaurantes	06/2000 – 06/2003	
Experiencia:	- Restaurante La Gran Concha	- Chef Ejecutivo	05/2014 – Actualidad
	- Sarcleti	- Chef Ejecutivo	02/2010 – 04/2014
	- Restaurante Buffet Mandarin	- Chef Principal	01/2007 – 01/2010
	- Sodexo	- Chef	07/2005 – 11/2006



ANEXO I: Entrevista al experto

ENTREVISTA: EXPERTO

II. RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN:

1- ¿Qué profesión tiene, y cuál es tu función?

2- ¿Qué posiciones/cargos hay en un restaurante?

A. PLANIFICACIÓN DE NECESIDADES

1. ¿Cómo identifica la necesidad de contratar mozo /ayudante de cocina/cocinero/Jefe de cocina/Jefe de salón para la empresa?

B. ANÁLISIS DE PUESTO

2. ¿Qué posición/posiciones son críticas para un restaurante?

3. ¿Cuáles son las funciones/ responsabilidades que debe cumplir un mozo/cocinero/ayudante de cocina/ Jefe de cocina/Jefe de salón para la empresa? ¿Por qué?

4. ¿Qué conocimientos/habilidades/actitudes debe de tener un mozo/cocinero/ayudante de cocina/ Jefe de cocina/Jefe de salón para la empresa? ¿Por qué?

5. ¿Cuáles son los valores que debe tener un trabajador de un restaurante?

C. CAPTACIÓN DE CANDIDATOS

6. ¿Cuál es el medio que consideras más adecuado cuando se necesita contratar un mozo/ayudante de cocina/cocinero/ Jefe de cocina/Jefe de salón para la empresa? ¿Por qué?

7. ¿Cuánto tiempo puede demorar la captación de candidatos mozo/ayudante de cocina/cocinero/ Jefe de cocina/Jefe de salón para la empresa?

D. EVALUACIÓN DE CANDIDATOS

8. ¿Quién debería ser la persona encargada de realizar la evaluación de los candidatos mozo/ayudante de cocina/cocinero/ Jefe de cocina/Jefe de salón para la empresa? ¿Por qué?

9. ¿Cómo evalúan a los candidatos a un puesto de mozo/azafata/ayudante de cocina/cocinero/ Jefe de cocina/Jefe de salón para la empresa?

E. ELECCIÓN DEL PERSONAL

10. ¿Consideras que existe alguna cualidad indispensable para una persona que quiera trabajar en un restaurante mozo/cocinero/ayudante de cocina/ Jefe de cocina/Jefe de salón para la empresa?

11. ¿Cómo se determina a quién se contratará entre todos los postulantes a un puesto de trabajo mozo/cocinero/ayudante de cocina/ Jefe de cocina/Jefe de salón para la empresa? ¿Qué criterios se toman en cuenta?

III. INDUCCIÓN:

12. ¿En qué consiste la inducción?

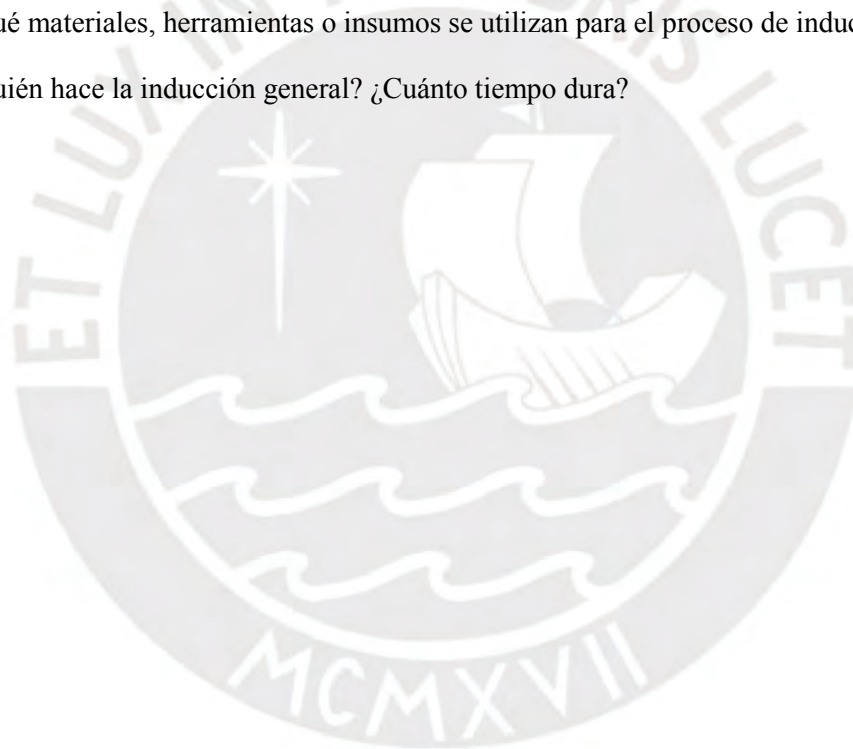
13. ¿Quién debería ser la persona encargada de realizar la inducción mozo/cocinero/ayudante de cocina/ Jefe de cocina/Jefe de salón para la empresa?

14. ¿Cuánto tiempo en promedio debería demorar la inducción mozo/cocinero/ayudante de cocina/ Jefe de cocina/Jefe de salón para la empresa?

15. ¿En algunos casos, la inducción demora más tiempo o menos tiempo? ¿A qué se debe?

16. ¿Qué materiales, herramientas o insumos se utilizan para el proceso de inducción?

17. ¿Quién hace la inducción general? ¿Cuánto tiempo dura?



ANEXO J: Entrevista al dueño

ENTREVISTA: DUEÑO

I. FAMILINESS:

A. ESTRUCTURAL

Vínculos de Red:

1. ¿Cómo es la relación laboral con sus familiares que trabajan en la empresa? ¿Por qué?
2. ¿Cómo es la relación laboral con sus amigos que trabajan la empresa? ¿Por qué?

Organización apropiable:

3. ¿Cómo es la relación laboral con los trabajadores no familiares de la empresa? ¿Por qué?
4. ¿Con que grupo tiene una mejor relación laboral? ¿Familiares o no familiares? ¿Por qué?

B. COGNITIVO

Visión compartida:

5. ¿Cuál es el objetivo principal de la empresa? ¿Por qué?
6. ¿Cuál es el objetivo principal que debe cumplir un administrador/jefe de cocina? ¿Por qué?
7. ¿Cuál es el objetivo principal que debe cumplir un mozo/azafata? ¿Por qué?
8. ¿Cuál es el objetivo principal que debe cumplir un ayudante de cocina/cocinero? ¿Por qué?

Lenguaje compartido:

9. ¿Cuáles son los valores de su empresa? ¿Considera que sus empleados comparten estos valores?
10. ¿Qué empleados cree usted comparten más los valores de la empresa? ¿Los familiares o los no familiares?
11. ¿Cuáles son las costumbres de su empresa? ¿Considera que sus empleados comparten estas costumbres?
12. ¿Qué empleados cree usted comparten más las costumbres de la empresa? ¿Los familiares o los no familiares?

13. ¿Cómo describiría la forma en que se comunica con sus familiares en la empresa?
14. ¿Cómo describiría la forma en que se comunica con los trabajadores no familiares en la empresa?

C. RELACIONAL

Confianza:

15. Frecuentemente, ¿A quién le delega las actividades más importantes? ¿Por qué? ¿Qué actividades le delega a cada una de estas personas?
16. Cuando le delega estas actividades, ¿Siempre las ha desarrollado como usted esperaba?
17. ¿Tiene algún trabajador que lo considere de confianza? ¿Quién es? ¿Por qué?

Normas:

18. ¿Cuáles son las normas que deben cumplir los empleados de la empresa? ¿Cómo se establecieron estas normas?
19. ¿Alguna norma ha sido establecida por los empleados? ¿Cómo se establecieron estas normas?
20. ¿Las normas son las mismas para los trabajadores familiares y no familiares? ¿Por qué?

Obligaciones:

21. ¿Qué obligaciones tiene como dueño de la organización?
22. ¿Qué obligaciones tiene como cabeza de la familia?

Identificación:

23. ¿Considera que sus empleados se identifican y se sienten comprometidos con la empresa? ¿Por qué?
24. ¿Qué empleados cree usted se sienten más identificados y comprometidos con la empresa? ¿Por qué?

II. RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN:

F. PLANIFICACIÓN DE NECESIDADES

25. ¿Qué tiene que suceder para que usted decida contratar mozo/azafata nuevo para la empresa?
26. ¿Qué tiene que suceder para que usted decida contratar ayudante de cocina/cocinero nuevo para la empresa?

27. ¿Alguna vez ha empleado personal a pesar de que no necesitaba contratar en ese momento? ¿Por qué?

28. ¿Alguna vez ha necesitado contratar personal nuevo pero no lo ha hecho por no encontrar a la persona idónea? ¿Cómo lo solucionó?

G. ANÁLISIS DE PUESTO

29. ¿Qué posición/posiciones son críticas para un restaurante?

30. ¿Cuáles son las funciones/ responsabilidades que debe cumplir un mozo/ azafata? ¿Por qué?

31. ¿Qué habilidades/aptitudes debe tener una persona que aplica para el puesto de mozo/ azafata? ¿Por qué?

32. ¿Cuáles son las funciones/ responsabilidades que debe cumplir un ayudante de cocina/cocinero? ¿Por qué?

33. ¿Qué habilidades/aptitudes debe tener una persona que aplica para el puesto de ayudante de cocina/cocinero? ¿Por qué?

34. ¿Cuáles son las funciones/ responsabilidades que debe cumplir un administrador/jefe de cocina?

35. ¿Qué habilidades/aptitudes debe tener un administrador? ¿Y un jefe de cocina?

H. CAPTACIÓN DE CANDIDATOS

36. ¿Qué medios utilizas cuando necesitas contratar nuevos mozo/azafata para la empresa? ¿Por qué?

37. ¿Qué medios utilizas cuando necesitas contratar nuevos ayudante de cocina/cocinero para la empresa? ¿Por qué?

38. ¿Qué medios utilizas cuando necesitas contratar nuevos administrador/jefe de cocina para la empresa? ¿Por qué?

39. De todos los medios mencionados ¿Cuál prefieres o usas con mayor frecuencia? ¿Por qué?

I. EVALUACIÓN DE CANDIDATOS

40. ¿Quién realiza la evaluación de los candidatos? ¿Por qué?

41. ¿Qué métodos utiliza para evaluar los postulantes a mozo/azafata?

42. ¿Qué métodos utiliza para evaluar los postulantes a ayudante de cocina/cocinero?

43. ¿Utiliza los mismos métodos para evaluar a los postulantes familiares, amigos, recomendados y terceros? ¿Por qué?

J. ELECCIÓN DEL PERSONAL

44. ¿Existe alguna cualidad que es indispensable tengan las personas que trabajan en su empresa? ¿Por qué?

45. ¿Cómo determina a quién contratará entre todos los postulantes a un puesto de trabajo?

46. Para el puesto de mozo/azafata ¿Prefiere contratar familiares, amigos, recomendados o terceros? ¿Por qué?

47. Para el puesto de ayudante de cocina/cocinero ¿Prefiere contratar familiares, amigos, recomendados o terceros? ¿Por qué?

48. Para el puesto de administrador/jefe de cocina ¿Prefiere contratar familiares, amigos, recomendados o terceros? ¿Por qué?

III. INDUCCIÓN:

49. ¿Cómo se realiza el proceso de inducción?

50. ¿Quién o quiénes son las personas encargadas de realizar la inducción? ¿Por qué eligió a estas personas?

A. COSTOS MONETARIOS

51. ¿Todos los trabajadores reciben inducción? Si es que hay diferencia, ¿A qué se debe esta diferencia?

52. ¿Los trabajadores familiares y no familiares reciben el mismo tipo de inducción? ¿Por qué?

53. ¿Cuánto tiempo dura la inducción? ¿La duración de la inducción es la misma para los trabajadores familiares y no familiares?

B. COSTOS NO MONETARIOS

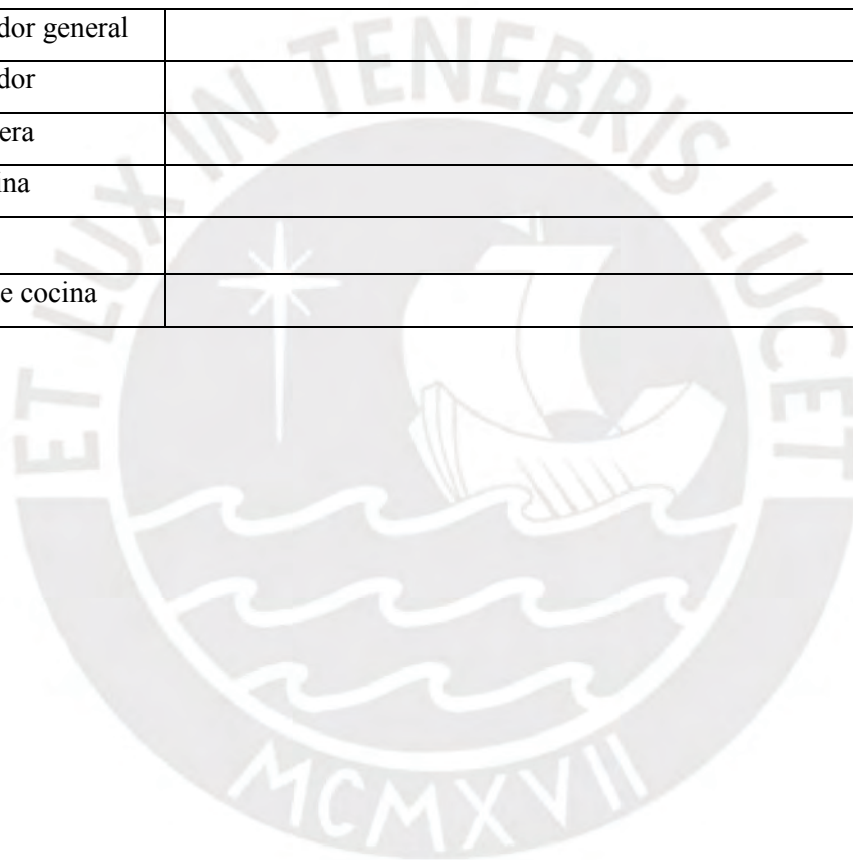
54. ¿Cuánto invierte (en dinero) en los materiales de inducción?

55. ¿Qué materiales se utiliza para el proceso de inducción? ¿Por qué se utilizan estos materiales?

ANEXO K: Bitácora de campo de puestos

Tabla K1: Bitácora de campo de puestos

BITÁCORA DE OBSERVACIÓN	
Nombre del observador:	
Fecha:	
Lugar:	
Tema:	
Objetivo:	
DESCRIPCIÓN	
Administrador general	
Administrador	
Mozo/ Mesera	
Jefe de cocina	
Cocinero	
Ayudante de cocina	



ANEXO L: Bitácora de campo de proceso

Tabla L1: Bitácora de campo de proceso

BITÁCORA DE OBSERVACIÓN	
Nombre del observador:	
Fecha:	
Lugar:	
Tema:	
Objetivo:	
DESCRIPCIÓN	
Proceso Culinario	
Proceso de servicio al cliente	
Reclutamiento	
Selección	
Inducción general	
Inducción específica	

ANEXO M: Bitácora de campo *familiness*

Tabla M1: Bitácora de campo *familiness*

BITÁCORA DE OBSERVACIÓN		
Nombre del observador:		
Fecha:		
Lugar:		
Tema:		
Objetivo:		
DESCRIPCIÓN		
Estructural	Vínculos de red	
	Organización apropiable	
Cognitivo	Visión compartido	
	Lenguaje compartido	
Relacional	Confianza	
	Normas	
	Obligaciones	
	Identificación	

ANEXO N: Entrevista a trabajador no familiar

ENTREVISTA: TRABAJADOR NO FAMILIAR

ESTRUCTURAL

Vínculos de Red: (No aplica)

Organización apropiable:

1. ¿Cómo es la relación laboral con los familiares del dueño que laboran en la empresa?
¿Por qué?
2. ¿Cómo es la relación laboral con el resto de trabajadores de la empresa? ¿Por qué?

COGNITIVO

Visión compartida:

3. ¿Cuál consideras es el objetivo principal de la empresa? ¿Por qué?
4. ¿Cuál es el objetivo principal que debes cumplir como mozo/azafata/cocinero/? ¿Por qué?

Lenguaje compartido:

5. ¿Cuáles son los valores de esta empresa? ¿Usted considera que comparte estos valores?
¿Por qué?
6. ¿Cuáles son las costumbres de esta empresa? ¿Usted considera que comparte estas costumbres? ¿Por qué?
7. ¿Cómo describiría la forma en que se comunica con sus jefes?
8. ¿Cómo describiría la forma en que se comunica con los demás trabajadores de la empresa?
9. ¿Existe alguna diferencia entre los familiares y no familiares del dueño?

RELACIONAL

Confianza:

10. Frecuentemente, ¿Delegas alguna actividad a otros compañeros? ¿Qué actividades le delegas a esa persona?
11. Cuando le delega estas actividades, ¿Siempre las ha desarrollado como esperabas?
12. ¿Tienes algún trabajador que lo consideres de confianza? ¿Quién es? ¿Por qué?

13. ¿El dueño/administrador a quién le delega las actividades importantes? ¿Crees que esa persona ejecuta las actividades como se deben? ¿Por qué?

Normas:

14. ¿Qué responsabilidades tienes como mozo/azafata/ayudante de cocina/cocinero?

15. ¿Consideras que tienes responsabilidades adicionales con la empresa a las que son inherentes a tu puesto?

Identificación:

16. En el trabajo, ¿Consideras que cada día haces mejor tu trabajo?

17. En los últimos 7 días, ¿te has sentido reconocido o premiado por haber hecho un buen trabajo?

18. ¿Tu supervisor o cualquier otra persona en el trabajo se preocupan por ti como persona?

19. ¿Tus compañeros de trabajo se comprometen a hacer un trabajo de calidad? ¿Quién es el más comprometido? ¿Por qué?

20. ¿Le recomendarías a otra persona trabajar en este restaurante?

II. RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN:

K. PLANIFICACIÓN DE NECESIDADES

21. ¿Con qué frecuencia se contrata personal nuevo para salón en la empresa? ¿A qué cree que se debe esto?

22. ¿Con qué frecuencia se contrata personal nuevo para cocina en la empresa? ¿A qué cree que se debe esto?

L. ANÁLISIS DE PUESTO

23. ¿Cuáles son las funciones que debes cumplir como mozo/azafata/cocinero/ ayudante de cocina?

24. ¿Qué habilidades/aptitudes tienes que contribuyen a tu desempeño en el trabajo?

M. CAPTACIÓN DE CANDIDATOS

25. ¿Conocías esta empresa antes de que empieces a trabajar aquí?

26. ¿Cómo te enteraste de qué estaban en búsqueda de personal en esta empresa?

N. EVALUACIÓN DE CANDIDATOS

27. ¿Cómo te evaluaron cuando solicitaste el puesto de trabajo?
28. ¿Quién fue la persona encargada de evaluarte?
29. ¿Contabas con experiencia previa trabajando en el sector restaurantes?
- O. ELECCIÓN DEL PERSONAL
30. ¿Alguna vez trabajaste con alguien que tu consideras que cuando empezó en la empresa no tenía las cualidades para ser mozo/azafata? ¿Por qué?
31. ¿Alguna vez trabajaste con alguien que tu consideras que cuando empezó en la empresa no tenía las cualidades para ser ayudante de cocina/cocinero? ¿Por qué?
32. ¿Por qué crees que te eligieron para trabajar en esta empresa?
- III. INDUCCIÓN:
33. ¿Quién te hizo la inducción?
34. ¿En qué consistió tu inducción?
- C. COSTOS MONETARIOS
35. ¿Cuánto tiempo duro tu inducción?
36. ¿Cómo te sentiste durante tu inducción? ¿Tuviste alguna dificultad?
37. ¿Consideras que la inducción fue suficiente para empezar a desempeñar tus funciones? ¿Por qué?
38. ¿Qué aprendiste cuando finalizó tu proceso de inducción?
39. ¿Cuánto tiempo te demoraste en adaptarte a la empresa?
40. ¿Cuánto tiempo te demoraste en aprender tus funciones?
- D. COSTOS NO MONETARIOS
41. ¿Recibiste algún material en tu inducción? ¿Qué materiales recibiste?
42. ¿De qué manera crees que estos materiales influyeron en tu inducción?
43. ¿Consideras que los materiales que recibiste son importantes en la inducción? ¿Por qué?

ANEXO O: Entrevista a supervisores, jefes y administradores

ENTREVISTA: SUPERVISORES/JEFES/ADMINISTRADORES

ESTRUCTURAL

Vínculos de Red:

18. ¿Cómo es la relación laboral con sus familiares que trabajan en la empresa? ¿Por qué?

19. ¿Cómo es la relación laboral con sus amigos que trabajan la empresa? ¿Por qué?

Organización apropiable:

20. ¿Cómo es la relación laboral con los familiares del dueño que trabajan en la empresa? ¿Por qué?

21. ¿Cómo es la relación laboral con los demás trabajadores que laboran en la empresa? ¿Por qué?

COGNITIVO

Visión compartida:

22. ¿Cuál consideras es el objetivo principal de la empresa? ¿Por qué?

23. ¿Cuál es el objetivo principal que debes cumplir como administrador/jefe de cocina/supervisor? ¿Por qué?

Lenguaje compartido:

24. ¿Cuáles son los valores de esta empresa? ¿Usted considera que comparte estos valores? ¿Por qué?

25. ¿Usted considera que los empleados comparten los valores de la empresa? ¿Por qué?

26. ¿Cuáles son las costumbres de esta empresa? ¿Usted considera que comparte estas costumbres? ¿Por qué?

27. ¿Usted considera que los empleados comparten las costumbres de la empresa? ¿Por qué?

28. ¿Cómo describiría la forma en que se comunica con el dueño en la empresa?

29. ¿Cómo describiría la forma en que se comunica con los trabajadores de la empresa? ¿Existe alguna diferencia entre los familiares y no familiares del dueño?

RELACIONAL

Confianza:

30. Frecuentemente, ¿A quién le delega las actividades más importantes? ¿Por qué? ¿Qué actividades le delega a esta persona?
31. Cuando le delega estas actividades, ¿Siempre las ha desarrollado como usted esperaba?
32. ¿Tiene algún trabajador que lo considere de confianza? ¿Quién es? ¿Por qué?

Normas:

33. ¿Cuáles son las normas que deben cumplir todos los empleados de la empresa?
34. ¿Alguna norma ha sido establecida por los empleados? ¿Cómo se establecieron estas normas?

Obligaciones:

35. ¿Qué obligaciones tiene como administrador/jefe de cocina?
36. ¿Qué obligaciones tiene como parte de la familia del dueño?

Identificación:

37. ¿Considera que los trabajadores se identifican y se sienten comprometidos con la empresa? ¿Por qué?
38. ¿Qué empleados cree usted se sienten más identificados y comprometidos con la empresa? ¿Por qué?

IV. RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN:

P. PLANIFICACIÓN DE NECESIDADES

39. ¿Cómo identifica la necesidad de contratar mozo/azafata para la empresa/ayudante de cocina/cocinero?
40. ¿Alguna vez se ha empleado personal a pesar de que no necesitaba contratar en ese momento? ¿Por qué?
41. ¿Alguna vez se ha necesitado contratar personal nuevo pero no lo ha hecho por no encontrar a la persona idónea? ¿Cómo sucedió?

Q. ANÁLISIS DE PUESTO

42. ¿Qué posición/posiciones son críticas para un restaurante?
43. ¿Cuáles son las funciones/ responsabilidades que debe cumplir un mozo/ azafata/cocinero/ayudante de cocina? ¿Por qué?

44. ¿Qué habilidades/aptitudes debe de tener un mozo/ azafata/cocinero/ayudante de cocina? ¿Por qué?

R. CAPTACIÓN DE CANDIDATOS

45. ¿Cómo llegaste a trabajar a esta empresa?

46. ¿Cuál es el medio que consideras es el más utilizado cuando necesitan contratar un mozo/azafata/ayudante de cocina/cocinero? ¿Por qué?

S. EVALUACIÓN DE CANDIDATOS

47. ¿Quién realiza la evaluación de los candidatos? ¿Por qué?

48. ¿Cómo evalúan a los candidatos a un puesto de mozo/azafata/ayudante de cocina/cocinero?



ANEXO P: Entrevista a los trabajadores familiares

ENTREVISTA: TRABAJADOR FAMILIAR

ESTRUCTURAL

Vínculos de Red:

1. ¿Cuenta con familiares o amigos muy cercanos laborando en la empresa?
2. ¿Cómo es tu relación laboral con ellos?

Organización apropiable:

3. ¿Cómo es la relación laboral con el resto de trabajadores de la empresa? ¿Por qué?

COGNITIVO

Visión compartida:

4. ¿Cuál consideras es el objetivo principal de la empresa? ¿Por qué?
5. ¿Cuál es el objetivo principal que debes cumplir como mozo/azafata/cocinero/? ¿Por qué?

Lenguaje compartido:

6. ¿Cuáles son los valores de esta empresa? ¿Usted considera que comparte estos valores? ¿Por qué?
7. ¿Cuáles son las costumbres de esta empresa? ¿Usted considera que comparte estas costumbres? ¿Por qué?
8. ¿Cómo describiría la forma en que se comunica con sus jefes?
9. ¿Cómo describiría la forma en que se comunica con los demás trabajadores de la empresa?
10. ¿Existe alguna diferencia entre los familiares y no familiares del dueño?

RELACIONAL

Confianza:

11. Frecuentemente, ¿Delegas alguna actividad a otros compañeros?
12. ¿Qué actividades le delegas a esa persona?
13. ¿Tienes algún trabajador que lo consideres de confianza? ¿Quién es? ¿Por qué?
14. Cuando le delega estas actividades, ¿Siempre las ha desarrollado como esperabas?

15. ¿El dueño/administrador a quién le delega las actividades importantes?
16. ¿Crees que esa persona ejecuta las actividades como se deben? ¿Por qué?

Normas:

17. ¿Cuándo empezaste a trabajar en la empresa te indicaron cuales eran las normas que debías cumplir?
18. ¿Con el tiempo haz notado que había normas adicionales a las que ya te habían indicado inicialmente?
19. ¿Existe alguna norma que ustedes como empleados han establecido?

Obligaciones:

20. ¿Qué obligaciones tiene como mozo/azafata/ayudante de cocina/cocinero?
21. ¿Qué obligaciones tiene como parte de la familia del dueño?

Identificación:

22. En el trabajo, ¿Consideras que cada día haces mejor tu trabajo?
23. En los últimos 7 días, ¿te has sentido reconocido o premiado por haber hecho un buen trabajo?
24. ¿Tu supervisor o cualquier otra persona en el trabajo se preocupan por ti como persona?
25. ¿Tus compañeros de trabajo se comprometen a hacer un trabajo de calidad? ¿Quién es el más comprometido? ¿Por qué?
26. ¿Le recomendarías a otra persona trabajar en este restaurante?

II. RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN:

T. PLANIFICACIÓN DE NECESIDADES

27. ¿Con qué frecuencia se contrata personal nuevo para salón en la empresa? ¿A qué cree que se debe esto?
28. ¿Con qué frecuencia se contrata personal nuevo para cocina en la empresa? ¿A qué cree que se debe esto?

U. ANÁLISIS DE PUESTO

29. ¿Cuáles son las funciones que debes cumplir como mozo/azafata/cocinero/ ayudante de cocina?
30. ¿Qué habilidades/aptitudes tienes que contribuyen a tu desempeño en el trabajo?

V. CAPTACIÓN DE CANDIDATOS

31. ¿Conocías esta empresa antes de que empieces a trabajar aquí?
32. ¿Cómo te enteraste de qué estaban en búsqueda de personal en esta empresa?

W. EVALUACIÓN DE CANDIDATOS

33. ¿Cómo te evaluaron cuando solicitaste el puesto de trabajo?
34. ¿Quién fue la persona encargada de evaluarte?
35. ¿Contabas con experiencia previa trabajando en el sector restaurantes?

X. ELECCIÓN DEL PERSONAL

36. ¿Alguna vez trabajaste con alguien que tu consideras que cuando empezó en la empresa no tenía las cualidades para ser mozo/azafata? ¿Por qué?
37. ¿Alguna vez trabajaste con alguien que tu consideras que cuando empezó en la empresa no tenía las cualidades para ser ayudante de cocina/cocinero? ¿Por qué?

38. ¿Por qué crees que te eligieron para trabajar en esta empresa?

III. INDUCCIÓN:

39. ¿Quién te hizo la inducción?
40. ¿En qué consistió tu inducción?

E. COSTOS MONETARIOS

41. ¿Cuánto tiempo duro tu inducción?
42. ¿Cómo te sentiste durante tu inducción? ¿Tuviste alguna dificultad?
43. ¿Consideras que la inducción fue suficiente para empezar a desempeñar tus funciones? ¿Por qué?
44. ¿Qué aprendiste cuando finalizó tu proceso de inducción?
45. ¿Cuánto tiempo te demoraste en adaptarte a la empresa?
46. ¿Cuánto tiempo te demoraste en aprender tus funciones?

F. COSTOS NO MONETARIOS

47. ¿Recibiste algún material en tu inducción? ¿Qué materiales recibiste?
48. ¿De qué manera crees que estos materiales influyeron en tu inducción?
49. ¿Consideras que los materiales que recibiste son importantes en la inducción? ¿Por qué?

ANEXO Q: Encuesta a trabajadores

Los resultados obtenidos de la siguiente encuesta serán utilizados de manera anónima y con fines netamente académicos. Por lo tanto, no tienen ninguna utilidad laboral que pueda afectar la relación o el rendimiento dentro de la organización.

Autorizo que utilicen mis respuestas únicamente con fines académicos, para contribuir con las investigaciones sobre la administración de empresas.

NOMBRE:

CARGO:

Firma:

Vínculos de Red

1.- He hecho amigos dentro del trabajo:

Si No

2.- Mi relación laboral con los familiares del dueño que laboran en la organización es:

Muy buena Buena Indiferente Mala

Organización apropiable

3.- Mi relación laboral con los trabajadores no familiares del dueño que laboran en la empresa es:

Muy buena Buena Indiferente Mala

Visión compartida

4.- Considero que el objetivo principal de la empresa es:

Dar un servicio de calidad Dar un producto de calidad Generar dinero Otro: _____

Lenguaje compartido

5.- Los valores que más identifico dentro de la organización son: (Marcar máximo 3)

Respeto Puntualidad Trabajo en equipo Orden

Costumbres

6.- Las costumbres que identifico en la empresa: (Puede marcar más de una opción)

Celebrar cumpleaños Reuniones después de trabajo Almorzar juntos Otro: _____

Comunicación

7.- La comunicación con mi jefe es:

Muy buena Buena Indiferente Mala

8.- La comunicación con mis compañeros es:

Muy buena Buena Indiferente Mala

Confianza

9.- Frecuentemente delego algunas actividades a mis compañeros:

Si No

10.- Cuando mis compañeros me ayudan en alguna actividad, ¿tengo que asegurarme que lo han hecho bien?

Si No

11.- Las actividades que realizo en mi trabajo son principalmente:

Limpiar Atender al cliente Preparar la comida Cortar, picar o limpiar los alimentos

12.- Considero que todas las actividades que realizo, corresponden a mi puesto de trabajo

Si No

Normas

13.- Las 3 principales normas dentro de la organización son:

- a) _____
- b) _____
- c) _____

14.- Las normas me las indicaron cuando comencé a trabajar:

Si No

15.-

Si No

Identificación

16.- En el trabajo, considero que doy mi:

Entre 90 % y 100% Entre 75% y 89% Entre 60% y 74% Menos del 60%

17.- En el trabajo, mi jefe reconoce mi buena labor:

Siempre Frecuentemente Casi nunca Nunca

18.- Mis compañeros de trabajo o mi jefe se preocupan por mi:

Si No

19.- Considero que mis compañeros trabajan al:

Entre 90 % y 100% Entre 75% y 89% Entre 60% y 74% Menos del 60%

20.- ¿Recomendarías esta organización para trabajar?

Sí No

Planificación de necesidades

21.- En promedio, contratan nuevo personal:

Semanalmente Quincenalmente Mensualmente Semestralmente

Análisis del puesto

22.- ¿Cuáles son las funciones principales que una persona en un mismo puesto que el tuyo debe realizar?

a) _____
b) _____
c) _____

23.- Las competencias que tengo para realizar adecuadamente mi trabajo son: (Marcar hasta 3 habilidades)

Carisma Contacto con el cliente Trabajo en equipo Respeto

Captación de candidatos

24.- ¿Conocías la empresa antes de trabajar aquí?

Sí No

25.- ¿Cómo te enteraste de que estaban en búsqueda de personal?

Pasaba por aquí y vi el aviso Un amigo me habló del tema Un familiar me habló del tema Otro: _____

Evaluación de candidatos

26.- Cuando solicite el puesto de trabajo, me evaluaron utilizando: (puede marcar más de una opción)

Una entrevista Un test psicológico Un examen de habilidades Otro: _____

27.-

Sí No

28.- ¿Contabas con experiencia previa en restaurantes antes de trabajar en Puro Tumbes? (Si tu respuesta es no, pasar a la pregunta 30)

Sí No

29.- ¿Cuánto tiempo de experiencia en restaurantes tenías antes de trabajar en Puro Tumbes?

Menos de 1 año Entre 1 año y 2 años Más de 2 años

30.- ¿Contabas con experiencia previa en atención al cliente antes de trabajar en Puro Tumbes?
(Si tu respuesta es no, pasar a la pregunta 32)

Si No

31.- ¿Cuánto tiempo de experiencia en atención al cliente tenías antes de trabajar en Puro Tumbes?

Menos de 1 año Entre 1 año y 2 años Más de 2 años

32.- ¿Contabas con experiencia previa en cocina antes de trabajar en Puro Tumbes?
(si tu respuesta es no, pasar a la pregunta 34)

Si No

33.- ¿Cuánto tiempo de experiencia en cocina tenías antes de trabajar en Puro Tumbes?

Menos de 1 año Entre 1 año y 2 años Más de 2 años

34.- La persona encargada de evaluar me fue: (Puede marcar más de una opción)

El dueño El administrador Un cocinero Un mesero

Elección de personal

35.- En esta organización, ¿Haz trabajado con alguien que consideras que no tenía las habilidades para ese puesto de trabajo? (Si la respuesta es Nunca, pasar a la pregunta 37)

Siempre Frecuentemente A veces Casi nunca

36.- ¿Por qué crees que eligieron a esas personas para trabajar en Puro Tumbes?
(Puede marcar más de una opción)

Tenía ganas de trabajar Necesitaban personal Simpatizó con el encargado Otro: _____

37.- **¿Por qué crees que eligieron a tus compañeros para trabajar en Puro Tumbes?**
(Puede marcar más de una opción)

Tenía ganas de trabajar Necesitaban personal Simpatizó con el encargado Otro: _____

38.- **¿Por qué crees que te eligieron para trabajar en esta empresa? ? (Puede marcar más de una opción)**

Tengo experiencia previa Cumpló con los requisitos del puesto Tengo ganas de trabajar Simpaticé con el encargado de la elección

Inducción

39.- **Cuando ingresaste a la organización, ¿Tuviste un proceso de inducción?**

Sí No

40.- **¿Quién realizó tu inducción?**

El dueño El administrador Un compañero de trabajo Otro: _____

41.- **¿Quién te presentó a toda la organización?**

El dueño El administrador Un compañero de trabajo Otro: _____

42.- **¿Consideras que fue difícil adaptarte a las reglas y normas de la empresa?**

Sí No

43.- **¿Cuánto tiempo demoraste en aprender tus funciones?**

Menos de siete días Menos de quince días Menos de un mes Menos de dos meses

44.- **Considero que lo que me enseñaron durante mi inducción (proceso de aprendizaje) para realizar mis funciones diarias fue:**

Muy adecuado Adecuado Poco adecuado Inadecuado

45.- Considero que la información brindada durante mi proceso de aprendizaje fue:

Muy importante Importante Poco importante Insignificante

46.- Luego del proceso de inducción ¿Fuiste evaluado? (Si la respuesta es no, pasar a la pregunta 48)

Sí No

47.- Me evaluaron utilizando: (Puede marcar más de una opción)

Un examen de conocimientos de platos y precios Observando la atención que le brindé a una mesa Un examen de conocimiento del sistema Otro: _____

48.- ¿Consideras que tu proceso de inducción fue relevante en tu desarrollo como trabajador de la empresa?

Sí No

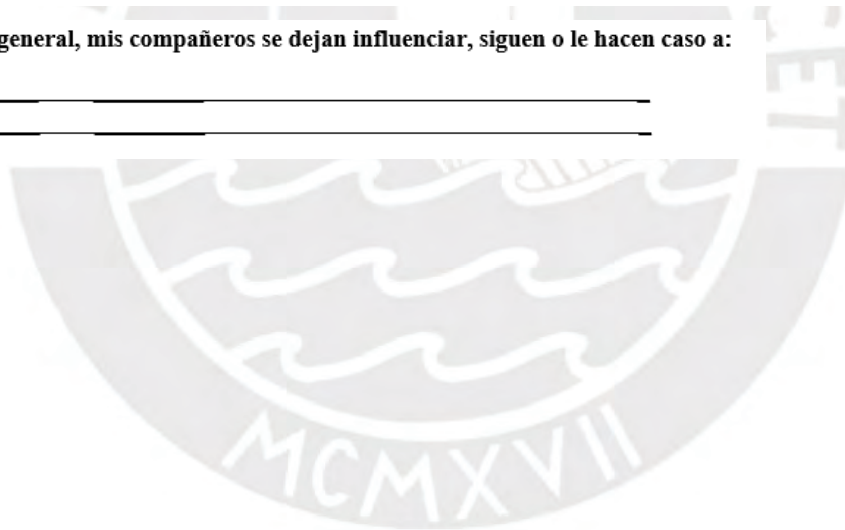
49.- La persona que más me apoyo en mi proceso de aprendizaje fue:

a) _____

50.- Por lo general, mis compañeros se dejan influenciar, siguen o le hacen caso a:

a) _____

b) _____



ANEXO R: Descripción de puestos de trabajo

Tabla R1: Descripción de puesto Gerente general

Unidad Orgánica: Administración		
Puesto: Gerente General		
Finalidad: Gestionar, supervisar y evaluar la aplicación de las prácticas sobre los procesos administrativos, financieros y de recursos humanos de la empresa.		
Funciones:	Porcentaje %:	
1. Formular las políticas y planes de acción de la empresa a partir de las orientaciones de la organización.	40%	
2. Normar, coordinar, supervisar y evaluar los procesos de abastecimiento, finanzas y demás aspectos administrativos de la empresa.	30%	
3. Reclutar, seleccionar y contratar a personal para los puestos que se necesita.	15%	
4. Buscar el mejor rendimiento de la organización.	10%	
5. Otras.	5%	
Subordinación:		
Mando: Asistente de gerencia, administrador general, administradores, jefe de cocina.		
Coordinación: Asistente de gerencia, administrador general.		
Requisitos:	Grado	Porcentaje %:
Conocimientos	-	25%
1. Conocimientos en administración de restaurantes. 2. Conocimientos en comida marina.	-	
Habilidades	-	40%
1. Experiencia no menor de 10 años en restaurantes.	I	
2. Habilidad para liderar y dirigir el personal a su cargo. 3. Capacidad para trabajar en equipo, gestionar el tiempo y tomar decisiones con rapidez.	I	
Actitudes	I	35%
1. Respeto	I	
2. Preocupación por la calidad 3. Iniciativa para la toma de decisiones	I	

Tabla R2: Descripción de puesto Asistente de gerencia

Unidad Orgánica: Administración		
Puesto: Asistente de gerencia		
Finalidad: Administrar, coordinar y supervisar las funciones operativas y logísticas dentro de la organización.		
Funciones:	Porcentaje %:	
1. Administrar los procesos operativos y de abastecimiento.	40%	
2. Supervisar al personal, asegurando que sus labores se realicen en cumplimiento con la misión y visión de la empresa.	45%	
3. Otras.	15%	
Subordinación: Gerente general		
Mando: Administradores, mozos, personal de limpieza, cajeros.		
Coordinación: Gerente general, administrador general, administradores.		
Requisitos:	Grado	Porcentaje %:
Conocimientos		
1. Educación superior con título universitario en administración, ingeniería industrial o afines.	-	25%
2. Conocimiento en gastronomía.	-	
Habilidades		
1. Experiencia no menor a 2 años en puestos similares.	I	45%
2. Habilidad para liderar y dirigir al personal a su cargo.	I	
3. Capacidad de escucha activa, de compromiso e involucramiento.	I	
4. Capacidad para trabajar en equipo y colaboración.	I	
5. Capacidad para tomar decisiones con rapidez.	I	
Actitudes		
1. Confiabilidad para el manejo de información	II	30%
2. Vocación de servicio	I	
3. Preocupación por la calidad	I	

Tabla R3: Descripción de puesto Administrador general

Unidad Orgánica: Administración		
Puesto: Administrador general		
Finalidad: Administrar, coordinar y supervisar las funciones operativas y logísticas dentro de la organización.		
Funciones:	Porcentaje %:	
1. Supervisar el trabajo y la limpieza dentro del salón.	25%	
2. Realizar las compras y abastecimiento de insumos.	25%	
3. Realizar el seguimiento de la calidad del trabajo de los subordinados.	15%	
4. Reportar al Gerente General los resultados generales de la organización.	30%	
5. Otras.	5%	
Subordinación: Gerente general		
Mando: Administradores, jefe de cocina, mozos, personal de limpieza, cajeros.		
Coordinación: Gerente general, asistente de gerencia, administradores.		
Requisitos:	Grado	Porcentaje %:
Conocimientos		
1. Conocimientos generales de administración o afines.	-	30%
Habilidades		
1. Experiencia laboral de cinco años en administración de restaurantes	-	40%
2. Capacidad de compromiso e involucramiento.	I	
3. Habilidad para liderar y dirigir al personal a su cargo.	I	
4. Capacidad para trabajar en equipo y colaboración.	I	
Actitudes		
1. Confiabilidad para el manejo de información	I	30%
2. Comunicación efectiva	I	
3. Preocupación por la calidad	II	

Tabla R4: Descripción de puesto Administrador

Unidad Orgánica: Administración		
Puesto: Administrador		
Finalidad: Coordinar y supervisar las funciones operativas del servicio al cliente, así como solucionar los problemas que surgen en la organización.		
Funciones:	Porcentaje %:	
1. Supervisar que los procesos de atención al cliente cumplan con el estándar establecido.	35%	
2. Solucionar las adversidades directamente con clientes.	20%	
3. Supervisar la limpieza del local.	15%	
4. Dar soporte al gerente general cuando lo requiera.	25%	
5. Otras.	5%	
Subordinación: Gerente general, administrador general.		
Mando: Cajeros, mozos, personal de limpieza.		
Coordinación: Gerente general, asistente de gerencia, administrador general.		
Requisitos:	Grado	Porcentaje %:
Conocimientos		
1. Conocimiento general en administración.	-	25%
2. Conocimiento en servicio al cliente.	-	
Habilidades		
1. Experiencia en servicio al cliente.	-	45%
2. Capacidad para liderar y trabajar en equipo y colaboración.	I	
3. Capacidad para percibir el entorno.	I	
4. Capacidad de comunicación efectiva.	I	
5. Capacidad para resolver problemas con rapidez.	I	
Actitudes		
1. Confiabilidad para el manejo de información	I	30%
2. Comunicación efectiva	I	
3. Preocupación por la calidad	I	

Tabla R5: Descripción de puesto Jefe de cocina

Unidad Orgánica: Administración		
Puesto: Jefe de cocina		
Finalidad: Coordinar, supervisar y administrar los procesos culinarios de la organización.		
Funciones	Porcentaje %:	
1. Organizar, dirigir y coordinar el trabajo del personal a su cargo.	35%	
2. Dirigir y planificar el conjunto de actividades a su área.	20%	
3. Realizar inventarios y controles de productos.	15%	
4. Supervisar y controlar el mantenimiento y uso de maquinaria y materiales.	10%	
5. Realizar los platos que sean requeridos por el salón.	15%	
6. Otros.	5%	
Subordinación: Gerente general, administrador general.		
Mando: Cocineros, ayudantes de cocina.		
Coordinación: Gerente general, asistente de gerencia, administrador general.		
Requisitos:	Grado	Porcentaje %:
Conocimientos		
1. Conocimiento general en gastronomía.	-	25%
Habilidades		
1. Experiencia de 5 años en cocina.	-	45%
2. Capacidad para liderar, trabajar en equipo y colaboración.	I	
3. Capacidad de comunicación efectiva.	I	
4. Capacidad para resolver problemas con rapidez.	I	
Actitudes		
1. Confiabilidad para el manejo de información	I	30%
2. Comunicación efectiva	I	
3. Preocupación por la calidad	I	

Tabla R6: Descripción de puesto Cocinero

Unidad Orgánica:		
Cocina		
Puesto:		
Cocinero		
Finalidad:		
Preparar los alimentos según el estilo del restaurante y las especificaciones de los clientes.		
Funciones	Porcentaje %:	
1. Organizar, dirigir y coordinar el trabajo de su zona a cargo.	25%	
2. Planificar el conjunto de insumos que va a utilizar de manera diaria.	15%	
3. Realizar inventarios y controles de productos.	15%	
4. Supervisar y controlar la limpieza de su zona.	20%	
5. Realizar los platos que sean requeridos por el salón.	10%	
6. Supervisar, organizar y dirigir el trabajo de los ayudantes de cocina.	5%	
7. Otros.		
Subordinación:		
Gerente general, jefe de cocina.		
Mando:		
Ayudantes de cocina.		
Coordinación:		
Gerente general, asistente de gerencia, jefe de cocina, cocinero.		
Requisitos:	Grado	Porcentaje %:
Conocimientos		
1. Conocimiento general en gastronomía.	-	25%
Habilidades		
1. Experiencia de 2 años en cocina.	-	45%
2. Capacidad para liderar, trabajar en equipo y colaboración.	I	
3. Capacidad de comunicación efectiva.	I	
4. Capacidad para resolver problemas con rapidez.	I	
Actitudes		
1. Confiabilidad para el manejo de información	I	30%
2. Comunicación efectiva	I	
3. Preocupación por la calidad	I	

Tabla R7: Descripción de puesto Ayudante de cocina

Unidad Orgánica: Cocina		
Puesto: Ayudante de cocina		
Finalidad: Asistir al cocinero en los insumos que necesite, ya sea pelando, lavando, cortando, etc. los alimentos.		
Funciones	Porcentaje %:	
1. Lavar, cortar, pelar, picar, licuar los alimentos que se le indique.	45%	
2. Mantener su zona de trabajo limpia.	30%	
3. Limpiar la cocina, maquinarias y piso.	25%	
Subordinación: Jefe de cocina, cocinero.		
Mando:		
Coordinación: Cocinero, jefe de cocina		
Requisitos:	Grado	Porcentaje %:
Conocimientos		
1. Conocimiento general en actividades básicas de cocina.	-	25%
Habilidades		
5. Experiencia de 5 años en cocina.	-	45%
6. Capacidad para liderar, trabajar en equipo y colaboración.	I	
7. Capacidad de comunicación efectiva.	I	
8. Capacidad para resolver problemas con rapidez.	I	
Actitudes		
2. Confiabilidad para el manejo de información	I	30%
3. Comunicación efectiva	I	
4. Preocupación por la calidad	I	

Tabla R8: Descripción de puesto Cajero

Unidad Orgánica: Salón		
Puesto: Cajero		
Finalidad: Supervisar y controlar el flujo de entrada y salida de dinero de la organización.		
Funciones	Porcentaje %:	
1. Realizar la cobranza a los clientes.		35%
2. Emitir boleta y facturas a los comensales.		20%
3. Realizar arqueo de caja.		15%
4. Suministrar a su superior los movimientos diarios de caja.		10%
5. Mantiene en orden equipo y sitio de trabajo, reportando cualquier anomalía.		20%
Subordinación: Administrador, Administrador General.		
Mando: -		
Coordinación: Administrador.		
Requisitos:	Grado	Porcentaje %:
Conocimientos	I	25%
1. Conocimiento general del giro del negocio.		
Habilidades	I	45%
2. Conteo y cambio de dinero con exactitud y rapidez.	I	
3. Realizar cálculos aritméticos.	I	
4. Manejo de la máquina registradora, sumadora y calculadora.		
Actitudes	I	30%
5. Trazar en forma cortés y efectiva con el público en general.	I	
6. Atención al público.		

Tabla R9: Mozo/Azafata

Unidad Orgánica: Salón		
Puesto: Mozo/Azafata		
Finalidad: Coordinar, supervisar y administrar la atención al cliente en la organización.		
Funciones:	Porcentaje %:	
1. Tomar la orden en el formato establecido		5%
2. Promover la carta entre los comensales		8%
3. Servir alimentos y bebidas de acuerdo a lo ordenado por el cliente.		20%
4. Dar respuesta a preguntas sobre los platillos y bebidas que se ofrecen.		7%
5. Contribuir en el montaje de las mesas		5%
6. Retirar o supervisar el retiro de platos sucios cuando el cliente termina		20%
7. Solicitar a cocina los elementos ordenados por el cliente.		10%
8. Solicitar la cuenta del cliente en la caja y presentarla al comensal cuando lo requiera.		20%
9. Atender al cliente durante todo el servicio.		
Subordinación: Administrador, Administrador General.		
Mando: -		
Coordinación: Administrador.		
Requisitos:	Grado	Porcentaje %:
Conocimientos		
1. Primaria completa.	-	25%
Habilidades		
2. Capacidad para trabajar en equipo y colaboración.	I	45%
3. Capacidad de comunicación efectiva.	I	
4. Capacidad para resolver problemas con rapidez.	I	
Actitudes		
5. Comunicación efectiva	I	30%
6. Preocupación por el servicio.	I	
7. Empatía con los clientes	I	

Tabla R10: Personal de limpieza

Unidad Orgánica: Salón		
Puesto: Personal de limpieza		
Finalidad: Coordinar, supervisar y administrar los procesos culinarios de la organización		
Funciones:	Porcentaje %:	
1. Limpiar, barrer y trapear los pisos de losa y baldosa.	35%	
2. Vaciar y limpiar los tarros de basura y trasladar las bolsas al lugar de recolección.	30%	
3. Limpiar los lavabos y los inodoros, así como los espejos y ventanas.	35%	
Subordinación: Administrador, Administrador General		
Mando: -		
Coordinación: Administrador		
Requisitos:	Grado	Porcentaje %:
Conocimientos		
1. Primaria completa.	-	10%
Habilidades		
2. Capacidad para trabajar en equipo y colaboración.	I	45%
3. Capacidad para resolver problemas con rapidez	I	
Actitudes		
4. Preocupación por mantener limpio el ambiente laboral.	I	45%

ANEXO S: Citas subcategoría vínculos de red

Tabla S1: Citas subcategoría vínculos de red

Unidades de análisis	Citas
<p>Trabajadores familiares</p>	<p>“Yo soy de las personas que mientras el trabajador sea familia o no familia mientras rinda son iguales”. (Gerente General, comunicación personal, 18 de Noviembre del 2017)</p> <p>“Igual, bueno yo paro adentro pero todos para mí son iguales y con todos me llevo bien, mas con los de cocina, de afuera no se mucho porque paro en la cocina pero cuando los veo si normal, todo muy bien la verdad”. (Administrador, comunicación personal, 02 de Noviembre del 2017).</p> <p>“Amical, amical osea si existe bastante que sea se compenetre tanto el empleador como el empleado, llegar al termino bueno de respeto tanto laboral, personal el trato es muy bueno” (Administrador, comunicación personal, 02 de Noviembre del 2017).</p> <p>“El trato con todos es un trato familiar, no hay diferencias” (Administrador, comunicación personal, 02 de Noviembre del 2017).</p> <p>“Bueno en un trabajo casi amigos no hay, más que todo son compañeros de trabajo” (Administrador, comunicación personal, 02 de Noviembre del 2017).</p> <p>“Bien. Bueno aquí en la empresa es trato de empleado a empleador, fuera ya de la empresa es un trato familiar pero mientras estemos aquí es un trato de empleado a empleador” (Mozo, comunicación personal, 11 de Noviembre del 2017).</p> <p>“Bien, bueno separar siempre la familia de la empresa, eso es lo principal no, de ahí todo es normal, mientras este con uniforme soy una trabajadora más” (Azafata, comunicación personal, 12 de Noviembre del 2017).</p> <p>“Bueno, creo que la relación es trabajo-amistad, pero creo que tengo más consideración con ellos. En alguna falta que quizás pueda cometer la sanción es un poco menos drástica que con los otros. Porque se le pase la forma de llamarle la atención a un chico o a una chica y los haga sentirse mal. En su caso conversaríamos con él, pero si fuera otra persona lo suspenderíamos” (Asistente de gerencia, comunicación personal, 03 de Noviembre del 2017).</p> <p>“Yo soy de las personas que piensan que el área de trabajo es trabajo o sea familia no confunde la amistad con el trabajo, cuando hay que tomar decisiones se toman para todos. Si bien con mis amigos una vez trabaje aquí, tenían que hacerme quedar bien” (Asistente de gerencia, comunicación personal, 03 de Noviembre del 2017).</p>
<p>Trabajadores no familiares</p>	<p>“Normal, como si fuesen trabajadores. No hay ninguna diferencia” (Azafata, comunicación personal, 09 de Noviembre del 2017).</p> <p>“Excelente. Muy bien. Tenemos una buena relación, son muy tratables, amables, cariñosos, nos atienden súper bien, nos dan nuestros platos típicos de Venezuela y nos sentimos más acogido”. (Mozo, comunicación personal, 11 de Noviembre del 2017).</p> <p>“Mi relación, simplemente cajera. Bueno, anteriormente era azafata, como mesera y después fui cajera” (Cajera, comunicación personal, 09 de Noviembre del 2017).</p>

	<p>“Si, totalmente de trabajo. Bueno una amistad por el tiempo que nos vamos conociendo pero familiaridad no. Es amistad nada más porque yo vine acá” (Cajera, comunicación personal, 09 de Noviembre del 2017).</p> <p>“El señor Jony es muy chévere, y la hija también. Aunque uno comparte menos con ella. Yo comparto más con Jony que lo veo a diario. Al señor Nando lo veo de paso, y solo es un hola, porque él para pendiente de todo, pero una relación estrecha con él, no. Uno comparte más con Jony” (Azafata, comunicación personal, 09 de Noviembre del 2017).</p> <p>“Con todos, mi relación es la misma con todos” (Mozo, comunicación personal, 11 de Noviembre del 2017).</p> <p>“Bien, aparte de trabajar generas amigos, nos tratamos bien” (Cocinero, comunicación personal, 11 de Noviembre del 2017).</p>
--	---



ANEXO T: Citas subcategoría organización apropiable

Tabla T1: Citas subcategoría organización apropiable

Unidades de análisis	Citas
<p>Trabajadores familiares</p>	<p>“Si te vas a inclinar para el lado sentimental, tu familia no sabe guardar su distancia y para mi familia es igual que un trabajador en el tema laboral, igual nos podemos conocer pero acá es un trabajador más” (Gerente General, comunicación personal, 18 de Noviembre del 2017).</p> <p>“Es buena, por ejemplo, soy una persona que me gusta escucharlos, no me veo como jefe sino como amigo” (Asistente de gerencia, comunicación personal, 03 de Noviembre del 2017).</p> <p>“Siempre los trato a todos por igual, pero creo que la familia un poco distinta” (Asistente de gerencia, comunicación personal, 03 de Noviembre del 2017).</p> <p>“Bueno, yo soy familiar, tengo familia acá, mi hermano es el dueño y yo cualquier cosa ya le digo a él, antes que a Esteban, yo hablo directamente con mi hermano porque hay más confianza y ya pues con el yo coordino todo” (Administrador, comunicación personal, 02 de Noviembre del 2017).</p> <p>“Normal, yo trato de concentrarte en mi cocina, para mi mi cocina es mi mundo pero con todos me llevo bien, es un ambiente familiar, muy bonito la verdad, trabajo tranquilo aunque a veces haya presión, pero normal” (Administrador, comunicación personal, 02 de Noviembre del 2017).</p> <p>“Bien, bueno por mi parte bien con todos. La relación con ambos es igual” (Azafata, comunicación personal, 11 de Noviembre del 2017).</p>
<p>Trabajadores no familiares</p>	<p>“Bien bien, o sea una relación de trabajo normal, es muy buena, fluida. No hay choque de ideas, compaginamos en lo mismo, estamos remando para el mismo lado y nos ayudamos mucho. Ellos más que todo a mi porque yo soy el más nuevo” (Administrador, comunicación personal, 02 de Noviembre del 2017).</p> <p>“Igual, la verdad que con todos me llevo muy bien” (Administrador, comunicación personal, 02 de Noviembre del 2017).</p> <p>“Bien, bien en que nos apoyamos mutuamente. Si algún compañero, por ejemplo, aquí trabajamos mediante listas, atendemos uno, después al otro y el que sigue, si en el caso algún compañero no está o está ocupado tal vez con un cliente que demora, lo apoyamos y atendemos por el compañero. Más que nada eso se da en hora punta donde ya es mucha mucha gente y más o menos ya te das cuenta que tu compañero está muy ocupado y uno toma la iniciativa de poder ayudarlo. Yo creo que todos tenemos esa iniciativa” (Mozo, comunicación personal, 10 de Noviembre del 2017).</p>

ANEXO U: Citas subcategoría Visión compartida

Tabla U1: Citas subcategoría Visión compartida

Unidades de análisis	Citas
Trabajadores familiares	<p>“El objetivo principal de la empresa es, primero había emigrar al extranjero y con el tiempo vender mi marca, pero ya no, quedarme acá es un tema que quiero estabilizarme bien en la capital, todas mis metas las estoy logrando gracias a Dios.” (Gerente General, comunicación personal, 18 de noviembre del 2017)</p> <p>“Creo que el objetivo es crecer, poder crecer más, este local es grande, pero podemos ampliarlo, pero es difícil igualar la cocina porque yo cocino acá ya quien cocinaría en otro lado.” (jefe de cocina, comunicación personal, 3 de noviembre del 2017)</p> <p>“Mi objetivo principal es mejorar el trabajo que le brindamos a los clientes, mejorar la atención, etc.” (Administrador general, comunicación personal, 2 de noviembre del 2017)</p> <p>“El objetivo de una empresa es no quedarse estancado, es escalar un escalón más, el objetivo es que los trabajadores rindan lo mejor de sí para mejorar la empresa.” (Administrador general, comunicación personal, 2 de noviembre del 2017)</p> <p>“El del que el cliente se lleve la mejor atención, más que nada se enfoca en atención y me mentalizo más que nada en atención, que el cliente se sienta bien, bien atendido o sea conforma a lo que piden no.” (Mozo, comunicación personal, 9 de noviembre del 2017)</p>
Trabajadores no familiares	<p>“Atender bien al cliente.” (Mozo, comunicación personal, 9 de noviembre del 2017)</p> <p>“Es satisfacer al cliente, acá no importa que esté lleno, lo que importa es que el cliente salga satisfecho, que ese cliente que salga de acá la otra semana vuelva o nos recomiende a algún amigo para que venga acá.” (Administrador, comunicación personal, 2 de noviembre del 2017)</p> <p>“Para mí, satisfacer todas las necesidades del cliente, aunque a veces no tengan la razón. Personalmente pienso que el cliente no siempre tiene la razón. Nunca lo he creído, pero acá si lo creen.” (Azafata, comunicación personal, 11 de noviembre del 2017)</p> <p>“Quizás el de crecer como empresa, desarrollarse más en el ámbito del mercado, en ese aspecto creo yo.” (Azafata, comunicación personal, 11 de noviembre del 2017)</p> <p>“Creo que el objetivo es cumplir con lo que quiera el cliente en mi caso una buena comida.” (Cocinero, comunicación personal, 11 de noviembre del 2017)</p>

ANEXO V: Citas subcategoría Lenguaje compartido

Tabla V1: Citas subcategoría Lenguaje compartido

Unidades de análisis	Citas
Trabajadores familiares	<p>“Es bilateral, es recíproca la información, es retroalimentativa.” (Asistente de Gerencia, comunicación personal, 03 de noviembre del 2017)</p> <p>“Yo me hablo con el siempre, directamente, si a mí me falta algo, algún producto, yo se lo pido a él, igual si pasa algo con mi comida, él me dice a mí, y siempre estamos hablándonos para que todo esté bien, más que con Esteban o el niño yo estoy ahí con mi hermano.” (Jefe de cocina, comunicación personal, 03 de noviembre del 2017)</p> <p>“Algo como que más con confianza creo yo por el hecho de también ser familia tengo un pequeño lazo ahí que alguien quiere algo y yo puedo decirlo de una buena forma obviamente, de todas maneras, la educación siempre está ahí. Pero yo siento que me comunico con más confianza.” (Azafata, comunicación personal, 09 de noviembre del 2017)</p> <p>“El dueño es una persona abierta digamos abiertamente, o sea el trato es muy bueno, el trato es compenetrado, es una persona que escucha y sabe absorber los problemas y la mejora para la empresa es una persona que apoya” (Administrador, comunicación personal, 02 de noviembre del 2017)</p> <p>“Yo trato de que no me vean como el jefe, o una autoridad, puedo bromear a veces, pero igual soy estricto en la toma de decisiones.” (Asistente de gerencia, comunicación personal, 03 de noviembre del 2017)</p> <p>“No, acá como mi hermano dice todos somos iguales y es verdad. Acá no hay nada que, porque yo soy el hermano no, que la sobrina, no nada todos por igual. Todos nos hablamos con respeto, pero siempre con los hombres hay más confianza que con las señoritas”. (Jefe de cocina, comunicación personal, 03 de noviembre del 2017)</p> <p>“También con respeto, con un poco de timidez algunos. Por el tema de que, depende, quieren pedir permisos y piensan que le van a negar, por eso a veces me preguntan a mi si es que puedo hablar por ellos, me cogen como el nexo”. (Azafata)</p> <p>“Aquí desde el momento que entran a trabajar se olvidan de esto, ya le digo el trato es igual desde que entran hasta la hora de salir, no hay ni para el que recién entra ni para el que ya se va, todos tienen el mismo trato, comen lo mismo y reciben el mismo trato.” (Administrador, comunicación personal, 02 de noviembre del 2017)</p> <p>“Costumbres, ahora comemos todos juntos es que a mí me gusta es como estar en familia porque verdaderamente esta es mi familia pues, comemos, comemos, la comida no falta acá.” (Gerente General, comunicación personal, 18 de noviembre del 2017)</p> <p>“Jugamos futbol algunos días, los hombres más que nada y nosotros adentro que siempre desayunamos y almorzamos juntos, como somos puros hombres ya todos normal, nos reímos, bromeamos entre nosotros.” (Jefe de cocina, comunicación personal, 03 de noviembre del 2017)</p> <p>“Bueno, las mujeres siempre desayunamos todas juntas para que haya más unión más que nada, así nos comunicamos más, es como una segunda familia esto.” (azafata, comunicación personal, 9 de noviembre del 2017)</p> <p>“Por ejemplo, los fines de semana juegan futbol los chicos, tanto como el hijo del dueño que es Jhonny, con mis compañeros juegan futbol después del trabajo. A veces cuando hay cumpleaños el dueño trae una torta o algún almuerzo y compartimos todos. Es de parte del señor Nando, el viene para el compartir.” (Mozo, comunicación personal, 18 de noviembre del 2017)</p> <p>“A ya, ser honesto y mucho, siempre les he inculcado a todos que tenemos una buena crianza, ser respetuosos, ser honestos y se deben tratar bien al personal porque las chicas por ser mujeres son sensibles. Por ejemplo, a veces en la cocina están atareados de pedidos y gritan y se carajean y mi cuñado se exalta y ya las chicas lloran y después yo les pregunto y le digo a mi cocinero, el número 1, que no</p>

	<p>les grite.” (Gerente General, comunicación personal, 18 de noviembre del 2017)</p> <p>“Puntualidad, honestidad, respeto.” (Asistente de gerencia, , comunicación personal, 3 de noviembre del 2017)</p> <p>“El apoyo, acá se apoyan bastante, yo adentro tengo mi mano derecha que me ayuda, ya él ya sabe ya que cuando yo no estoy él puede cocinar, creo que todos comparten lo mismo sino no estarían acá.” (Administrador general)</p> <p>“Bueno, el respeto, la honestidad, el compañerismo. Si, yo creo que si comparto esos valores.” (Azafata, comunicación personal, 9 de noviembre del 2017)</p>
<p>Trabajadores no familiares</p>	<p>“Bien, mucha confianza con los dos, con el señor Nando y Jony.” (Mozo, comunicación personal, 9 de noviembre del 2017)</p> <p>“Fluida, bastante fluida no hay ese temor de, hay como será mi jefe que ocurre en otros lados. A él sí le gusta que antes de hablar con él la persona hable con uno de los asistentes. Pero normal, no hay ninguna barrera.” (Administrador, comunicación personal, 2 de noviembre del 2017)</p> <p>“Bueno, yo no soy confianzuda, soy formal. Siempre con respeto, le trato de señor, siempre con respeto a pesar que nos conocemos de siempre. No me ha gustado tomarme esas confianzas.” (Cajera, comunicación personal, 9 de noviembre del 2017)</p> <p>“Hay bastante confianza, si hay algún problema nos comunicamos con él ya que hay una buena comunicación.” (Cocinero, comunicación personal, 11 de noviembre del 2017)</p> <p>“Yo respeto mucho los niveles, según como van las cosas si ocurren problemas voy con el hijo del propietario del restaurante” (Mozo, comunicación personal, 9 de noviembre del 2017)</p> <p>“Bien, obviamente con mis compatriotas más fluido, pero con todos, la verdad es que es muy buena la relación, no veo ninguna diferencia entre familiares y no familiares, todos son trabajadores iguales, lo laboral es lo laboral eso si lo he notado.” (Administrador, comunicación personal, 2 de noviembre del 2017)</p> <p>“No, a todos igual porque son trabajadores. A excepción de los administradores que si les hablo de señor. Y con la cocina no tengo mucha relación porque ya he tenido algunos problemas, a parte que el jefe es bien reservado y cuidadoso con la cocina, así que es mejor evitar.” (Azafata, comunicación personal, 11 de noviembre del 2017)</p> <p>“Muy bien. Los venezolanos, perfecto. Hay peruanos muy chéveres, desde que tú llegas te tratan con mucho cariño, te explican, te enseñan.” (Azafata, comunicación personal, 11 de noviembre del 2017)</p> <p>“La comida, compartimos las comidas. Nos vamos a jugar fútbol también. Tratamos de no juntarnos con ellos porque ellos siempre invitan a tomar y nosotros nos alejamos porque vinimos con un propósito, de generar ingresos y no estar malgastando plata. Y ellos se acostumbran a tomar y amanecerse y a venir tomados al trabajo, y uno no rinde igual. Una vez hicimos un partido entre Venezuela y Perú y jugamos calidad pues, y después, por lo general jugamos revueltos.” (Mozo, comunicación personal, 9 de noviembre del 2017)</p> <p>“El desayuno, el almuerzo, todos comemos juntos, los hombres salimos a jugar fútbol. Al dueño le gusta comer con todos nosotros, como una familia.” (Administrador, comunicación personal, 2 de noviembre del 2017)</p> <p>“Hay reuniones, te llevan a comer a otros restaurantes, por el día del trabajador o por ejemplo ahorita ya están yendo los demás a comer.” (Cocinero, comunicación personal, 11 de noviembre del 2017)</p> <p>“El respeto, también el trabajo en familia, a nosotros sinceramente nos han acogido como familia sobre todo nosotros que somos extranjeros, nos han hecho sentir como en casa, inclusive nos han dado la comida que comemos en Venezuela, nosotros estamos acostumbrados a desayunar con arroz, nos trata de complacer un poco, y por eso nos sentimos en familia a pesar de estar lejos esto parece un hogar.” (Administrador, comunicación personal, 2 de noviembre del 2017)</p> <p>“El respeto, la capacidad que tienen ellos para ir con sus empleados y la unión.” (Azafata, comunicación personal, 12 de noviembre del 2017)</p> <p>“Trabajar muy unidos, respeto. Y creo que solo esos.” (azafata, comunicación</p>

	<p>personal, 12 de noviembre del 2017)</p> <p>“El cumplimiento del horario es muy importante, aunque si la persona tiene alguna razón lo pasan por alto. También el uniforme debe estar completo, son muy cuidadosos en ese aspecto. Y les gusta mucho la honestidad. Porque desde que estoy acá, tres personas han salido porque han robado. Cuando se enteran que alguien hace eso, no lo perdonan y lo sacan.” (Azafata, comunicación personal, 12 de noviembre del 2017)</p> <p>“Veó el respeto, un buen servicio, se necesita disciplina.” (Cocinero, comunicación personal, 11 de noviembre del 2017)</p>
--	---



ANEXO W: Citas subcategoría Confianza

Tabla W1: Citas subcategoría Confianza

Unidades de análisis	Cita
<p>Trabajadores familiares</p>	<p>"Esteban, tiene toda mi confianza, absoluta." (Gerente general, comunicación personal, 18 de noviembre del 2017)</p> <p>"A mi tío Esteban, el que es el administrador." (Asistente de gerencia, comunicación personal, 3 de noviembre del 2017)</p> <p>"...no es frecuente que contrate administradores, los otros son mi cuñado y mi primo, personas de confianza." (Gerente general, comunicación personal, 18 de noviembre del 2017)</p> <p>"Bueno, yo soy familiar, tengo familia acá, mi hermano es el dueño y yo cualquier cosa ya le digo a él, antes que, a Esteban, yo hablo directamente con mi hermano porque hay más confianza y ya pues con el yo coordino todo." (Jefe de cocina, comunicación personal, 3 de noviembre del 2017)</p> <p>"Al administrador, Esteban Guevara Rojas, él es el más antiguo y él ya se sabe el movimiento del negocio prácticamente al derecho y al revés. Él es como si yo estuviera aca." (Gerente general, comunicación personal, 18 de noviembre del 2017)</p> <p>"...con los hombres tengo más confianza que con las mujeres." (Asistente de gerencia)</p> <p>"Yo en la cocina tengo mi mano derecha que él me ayuda en todo a mí, si yo falto el está, él ya sabe porque yo le he enseñado todo, el también llevo sin saber nada, no sabía nada de cocina pero ya poco a poco yo lo he formado y él es el que tienes más tiempo conmigo, 2 años ya va y así como yo le enseñe él también ha buscado su mano de derecha y le enseña a otro muchacho lo que ya sabe." (Jefe de cocina, comunicación personal, 3 de noviembre del 2017)</p> <p>"...siempre con los hombres hay más confianza que con las señoritas." (Jefe de cocina, comunicación personal, 3 de noviembre del 2017)</p> <p>"...o sea compartimos, casi siempre estamos juntos, mirando si falta pescado, si se fije que ande bien el segundo piso o el primero. Si alguien tiene algún reclamo ya nos lo comunican a nosotros, para acelerar el pedido de la mesa." (Administrador, comunicación personal, 2 de noviembre del 2017)</p> <p>"No, las únicas personas que queden a cambio son los administradores, despues no hay nadie más." (Administrador, comunicación personal, 2 de noviembre del 2017)</p> <p>"No, trato de yo no excederme de la confianza, hay un limite. O sea, más allá de lo laboral no." (Mozo, comunicación personal, 9 de noviembre del 2017)</p> <p>"A los administradores, al señor Romel, al señor Esteban y al señor Jesús, a los tres compañeros, tanto para ver si hay alguna deficiencia por ahí." (Mozo, comunicación personal, 9 de noviembre del 2017)</p> <p>"Bueno siempre esta, Esteban o estoy yo, casi nunca pasara, esta Ángel o Angie. Son personas que están dentro de un rango especial." (Administrador, comunicación personal, 2 de noviembre del 2017)</p> <p>"Las tenemos prácticamente los que somos los encargados, de ahí son pequeñas cosas que delegamos como siempre." (Administrador, comunicación personal, 2 de noviembre del 2017)</p> <p>"No, porque creo que hay varias, más me llevo con las chicas, pero creo que todas me pueden apoyar, todos son de confianza, no una sola persona." (Azafata, comunicación personal, 9 de noviembre del 2017)</p> <p>"[La confianza] es indiferente entonces yo tengo que hablar con todos por igual, preguntarles si hay problemas, así que yo soy el intercomunicador entre todos." (Administrador, comunicación personal, 2 de noviembre del 2017)</p>

Trabajadores no familiares

"No, a todos por igual para que no digan que hay preferencia con nadie."
(Administrador, comunicación personal, 2 de noviembre del 2017)
"...el administrador o el hijo. Porque después a todos nos tratan por igual."
(Azafata, comunicación personal, 11 de noviembre del 2017)
"Joselyn y Néstor, y aparte de Jesús. Y peruanos a Angie, que es la sobrina del dueño." (Azafata, comunicación personal, 11 de noviembre del 2017)
"Claro, mis dos hermanos me ayudan en la cocina cualquier cosa si yo no estoy ellos se encargan." (Cocinero, comunicación personal, 11 de noviembre del 2017)
"Es un poquito distinto...es distinto porque hay un poco más de confianza [del dueño con la familia], pero después él te trata igual que a todos. También es un poco diferente por los años." (Cajera, comunicación personal, 9 de noviembre del 2017)
"Hoy me toca comandar la una zona, y yo soy el que dirijo a mis compañeros. Les digo, atiende esto, atiende el otro. Sacan una comanda y colocan el líder del grupo y cuando estoy de líder les doy las indicaciones. Solo por un día, otro día puede ser otro. Eso lo manda la señora Lorena. Uno puede ser líder dos veces, en realidad es al azar." (Mozo, comunicación personal, 9 de noviembre del 2017)
"No, la diferencia no la veo. Veo que [confianza] es igual para todos." (Mozo, comunicación personal, 9 de noviembre del 2017)
"No existe ningún trabajador que considere de confianza." (Cajera, comunicación personal, 9 de noviembre del 2017)
"No, todos por igual [confianza]. Mayormente tengo más confianza con las mujeres." (Azafata, comunicación personal, 12 de noviembre del 2017)



ANEXO X: Citas subcategoría Normas

Tabla X1: Citas subcategoría Normas

Unidades de análisis	Citas
<p>Trabajadores familiares</p>	<p>"Las normas están claras y dadas, y eso a veces se pasa por alto generalmente porque los chicos no tienen el nivel de educación, como empresa grande creo que tienen razón los empresarios cuando los trabajadores pasan por un psicólogo porque se llamó la atención 1, 2, 3 veces y siguen cometiendo errores grandes, falta de respeto, a veces los hombres se insultan a las mujeres. Yo quisiera que todos se lleven bien pero nunca se va a cumplir." (Gerente general, comunicación personal, 18 de noviembre del 2017)</p> <p>"No deben faltar, deben llegar temprano, deben respetar a sus superiores y compañeros." (Asistente de gerencia, comunicación personal, 3 de noviembre del 2017)</p> <p>"Puntualidad, primero que nada, porque hay que hacer las cosas desde temprano, hay bastante por hacer al llegar, así que es importante eso. Respeto también, todos nos llevamos bien, no hay problema con eso." (Jefe de cocina, comunicación personal, 3 de noviembre del 2017)</p> <p>"[Las normas]...Si, por igual siempre acá no importa que sea familia igual tiene que cumplir." (Gerente general, comunicación personal, 18 de noviembre del 2017)</p> <p>"No ninguna [diferencia en normas para familiares y no familiares]." (Jefe de cocina)</p> <p>"Si, y si no te la dicen [las normas] de todas maneras las normas van de la mano con los valores y los valores viene de casa. Entonces así no nos digan uno tiene que saberlas. Eran la puntualidad, el respeto y el orden que lleva cada uno de acuerdo a la labor que le corresponde." (Azafata, comunicación personal, 9 de noviembre del 2017)</p> <p>"Deben cumplir al 100% el trabajo encomendado, el respeto, la honradez y la disciplina tiene que serlo al 100%." (Administrador, comunicación personal, 2 de noviembre del 2017)</p> <p>"Una de ellas sería llegar bien presentable ante el cliente, otra no permitir ninguna relación entre compañeros" (Administrado, comunicación personal, 2 de noviembre del 2017)</p> <p>"...la de hecho [norma] es no relacionarnos entre nosotros." (Mozo, comunicación personal, 9 de noviembre del 2017)</p>
<p>Trabajadores no familiares</p>	<p>"Sí, han querido poner sus reglas. Como querer atender como ellos querían, por eso se les puso la regla de que atiendan en orden. También querían hacer lo que ellos querían fuera del salón. Entonces conversando y viendo, los administradores dijeron no, esto está fallando, hay que cambiarlo. Ellos querían imponer sus reglas de acuerdo a lo ellos podían hacer, así que se les implantó unas cosas y se les dijo cómo se hacían." (Cajera, comunicación personal, 9 de noviembre del 2017)</p> <p>"Acá más o menos cada uno las sabe [normas]. Son comportarte bien, sin desorden, tener buena presencia, estar bien presentado al acercarse, bien uniformado." (Mozo, comunicación personal, 9 de noviembre del 2017)</p> <p>"Sé que una de las normas es no relacionarse sentimentalmente con nadie, pero yo tengo mi pareja acá, el dueño nos aceptó y lo dijo públicamente y creo que a ningún trabajador lo ha afectado." (Administrador, comunicación personal, 2 de noviembre del 2017)</p> <p>"Sí, la primera norma es que no debes tener pareja en el trabajo. Tampoco tener mucha confianza con los hombres porque a veces se pasan. El dueño, el señor Nando, es el que me dijo las normas." (Azafata, comunicación personal, 11 de noviembre del 2017)</p> <p>"Los mismos meseros fueron los que me explicaron. Tuve que preguntar cómo funcionan las cosas acá...me explicaron por ejemplo lo de la malla, el no masticar chicle, no podemos estar en grupo, no sentarnos, que no estoy de acuerdo porque cansa mucho, lo de hacer las servilletas. Cada quien que tiene un oficio en la mañana, al final del día tiene que cambiar de tarea." (Azafata, comunicación personal, 11 de noviembre del 2017)</p> <p>"Y por ejemplo las cosas de parejas, está prohibido, pero varios lo hacen. Eso está</p>

prohibido, pero varios lo hacen." (Azafata, comunicación personal, 12 de noviembre del 2017)

"Si, no se puede una relación dentro del trabajo, esto me lo indico el mismo dueño." (Cocinero, comunicación personal, 11 de noviembre del 2017)



ANEXO Y: Citas subcategoría Obligaciones

Tabla Y1: Citas subcategoría Obligaciones

Unidades de análisis	Citas
<p>Trabajadores familiares</p>	<p>“Yo ya les he dicho ya, este negocio es de la familia, es tuyo papi le digo, un restaurante es tuyo y otro de tu hermana” (Gerente General, comunicación personal, 18 de Noviembre del 2017).</p> <p>“Yo empecé este negocio por ellos, por mi mujer y mi hija en ese entonces solo era una” (Gerente General, comunicación personal, 18 de Noviembre del 2017)</p> <p>“Me da orgullo trabajar con mi hermano pues no teníamos nada y ahora tenemos esto que ha crecido mucho, también me da gusto por mis sobrinos porque vienen acá y ya quieren manejar el negocio ya” (Jefe de Cocina, comunicación personal, 03 de Noviembre del 2017).</p> <p>“Yo sé que me he vuelto indispensable acá por la comida, aunque nadie lo es, no, pero yo no dejaría esto jamás, hasta que venga alguien que pueda hacerlo igual de bien que yo” (Jefe de Cocina, comunicación personal, 03 de Noviembre del 2017).</p> <p>“Siento bastante compromiso porque tengo que hacerlo bien porque es de mi tío, también para que se sienta orgulloso mí” (Mozo, comunicación personal, 09 de Noviembre del 2017).</p> <p>“Sí, él me apoya bastante, ahora que estoy embarazada le volví a pedir regresar a trabajar y me ha puesto seguro y todo, yo trabajo bien porque le estoy agradecida” (Azafata, comunicación personal, 10 de Noviembre del 2017).</p>

ANEXO Z: Citas subcategoría identificación

Tabla Z1: Citas subcategoría identificación

Unidades de análisis	Citas
<p>Trabajadores familiares</p>	<p>“Algunos pues todos no por eso me demuestran la mayoría, por los beneficios que les doy, de verdad creo que para que el empelado se sienta bien es necesario el buen trato, comida, buen sueldo, y por eso es que ellos trabajan bien. Según la antigüedad tienen más cosas porque se lo merecen porque llevan más tiempo conmigo y son lo más comprometidos. Por ejemplo, Esteban, Romel, Jesús, la mayoría de verdad” (Gerente General, comunicación personal, 18 de Noviembre del 2017).</p> <p>“Si, lo veo día a día su reflejo aca porque ellos se ponen la camiseta en buen trato, a veces hay, por ejemplo, chicos que dicen antes que venga el jefe limpian la mesa, no es necesario decirles las cosas, se rompen las coas, ellos hacen chanchita y compran, soluciona” (Gerente General, comunicación personal, 18 de Noviembre del 2017).</p> <p>“En mi caso, yo diría que mi mano derecha porque tiene 2 años conmigo, nunca me ha fallado, yo confio en el, además, ya sabe todo de aca” (Administrador, comunicación personal, 02 de Noviembre del 2017).</p> <p>“Si, si bastante, al menos los chicos les mandas a sacar la basura y normal lo hacen, uno no le manda por molestar sino que hay que hacer varias cosas pero si, los chicos normal, bastante ayudan” (Administrador, comunicación personal, 02 de Noviembre del 2017).</p> <p>“Por el trabajo realizado, por el personal como el cliente se va satisfecho, eso se ve reflejado en la atención y el servicio. El cliente siente la satisfacción e incluso da felicitaciones a la empresa” (Administrador, comunicación personal, 02 de Noviembre del 2017).</p> <p>“Hay algunos que hoy en día se entregan a su trabajo pero hay otros días que no porque dicen que ya dieron bastante y es hora que los demás lo hagan porque ya él lo hizo. En cocina te puedo decir que el maestro del ceviche, en su zona hay bastante orden y en la parte de mozo tenemos un chico nuevo venezolano que siempre quiere estar ayudando” (Administrador, comunicación personal, 02 de Noviembre del 2017).</p> <p>“La mayoría, no se podría decir todos pero si la mayoría. Son varias personas no necesariamente una. Creo que igual ha bajado el tema del desempeño porque el trabajo es mas compartido porque hay mas gente y como que se relajan un poco. Creo que los antiguos son mas comprometidos, creo yo que se comprometen un poco mas y también uno que otro nuevo que también lo veo comprometido porque le mandan a hacer un quehacer y lo hace de buena ganas, sin refunfuñar, solamente lo hace y ya y es muy amable y atento” (Azafata, comunicación personal, 10 de Noviembre del 2017).</p> <p>“Si, yo creo que si porque yo al principio comencé como apoyo, yo solo apoyaba hasta que me aprenda las mesas, limpiaba mesas, recogía platos, pero ya una vez atendiendo es mas cosas, es mas responsabilidad” (Mozo, comunicación personal, 12 de Noviembre del 2017).</p> <p>“Si, yo creo que si porque siempre están trabajando con ganas. Lo que pasa es que aquí no hay un estándar de atención, por ejemplo si hay un chico que no colabora en su puesto, hay otro chico que le dice al encargado “oye sabes que no esta</p>

	<p>cumpliendo bien su trabajo”, pero mas que nada es por eso. Cualquiera puede hacerlo, algún compañero que cree que alguna persona no esta haciendo bien su trabajo. Yo creo que Isaias es el mas comprometido porque lo mandan a bebidas, a cocina, a la otra sede y siempre esta dispuesto, creo que tal vez se deba a que es el mas antiguo” (Mozo, comunicación personal, 12 de Noviembre del 2017).</p> <p>“Sí, yo creo que si porque dia que trabajas dia que te pagan. O sea si hay una persona con la necesidad yo si la recomendaría” (Mozo, comunicación personal, 12 de Noviembre del 2017).</p>
<p>Trabajadores no familiares</p>	<p>“De los antiguos considero que 2 o 3 son bien entregados, de los muchachos venezolanos de verdad 4, y uno es Miguel, mira ese muchacho desde que llega hasta que se va, tiene como 5 meses” (Administrador, comunicación personal, 02 de Noviembre del 2017).</p> <p>“Habemos tres que no nos quedamos por nada. Me incluyo y está Miguel, están otras personas que no han venido que no nos quedamos, venimos lo hacemos y ya” (Administrador, comunicación personal, 02 de Noviembre del 2017).</p> <p>“De los antiguos considero que 2 o 3 son bien entregados, de los muchachos venezolanos de verdad 4, y uno es Miguel, mira ese muchacho desde que llega hasta que se va, tiene como 5 meses” (Administrador, comunicación personal, 02 de Noviembre del 2017).</p> <p>“La mayoría, lo veo reflejado en lo principal, llegar temprano pero aparte de eso se esmeran por hacer su trabajo y lo hacen de manera sonriente y los ves desde que llegan hasta que se van haciendo de todo, son entregados, muy entregados y asumen muy bien sus responsabilidades. También hay otros que son más frescos, sobre todo los más antiguos, no sé por qué” (Administrador, comunicación personal, 02 de Noviembre del 2017).</p> <p>“Es distinto porque hay un poco más de confianza, pero después él te trata igual que a todos. Es un poco diferente por los años” (Cajera, comunicación personal, 09 de Noviembre del 2017).</p> <p>“Se puede decir que habrá tres que tienen dos años o año y medio. De ellos, te puedo decir que hay una chica que se llama Rosmery que no está ahorita. Yo creo que ella es la más comprometida de todos” (Cajera, comunicación personal, 09 de Noviembre del 2017).</p> <p>“La veo más responsable, y la señorita Flor también. Son las dos que más o menos son las más antiguas. Las siento más responsable por que siempre están pendientes de las cosas que hay que hacer. Me dicen que es lo que falta hacer, están pendientes de los cubiertos. Sí las siento comprometidas” (Cajera, comunicación personal, 09 de Noviembre del 2017).</p> <p>“Sí, claro que hay relajados, pero si siento que cuando hay que poner el hombre si responden” (Cajera, comunicación personal, 09 de Noviembre del 2017).</p> <p>“Sí y no. Algunos no porque no tienen ese carisma de ser mozo, pero hacen el intento” (Mozo, comunicación personal, 10 de Noviembre del 2017).</p> <p>“A veces, porque a veces les llega. Atienden por atender. No sé. Algunos por la misma presión hacen que se aloquen y en vez de atender bien, atienden mal” (Azafata, comunicación personal, 10 de Noviembre del 2017).</p> <p>“No, pienso que hay muchos que creen que es una competencia, quien tiene más mesas y a veces agarran hasta 10 mesas y no las atienden bien. Pero ellos creen que viendo el número grande de mesas son lo máximo. Son grandes y lo pueden lograr.</p>

	<p>Y no me parece que sea así. Creo que eso afecta la calidad del servicio, porque el cliente se molesta, y empieza a estirar la mano y a pedir cosas. Yo ya le dije al señor Esteban que hay personas que agarran 10 o 12 mesas, o mesas de dos pisos y no las pueden atender bien, es imposible estar en dos lugares a la vez. Ahí el cliente no está bien servido. Creo que el domingo fue que el señor Nando estaba molesto, por la atención, pero es por eso. Esas personas, por querer atender un montón de mesas no son capaces de hacerlo bien, no satisfacen al cliente” (Azafata, comunicación personal, 12 de Noviembre del 2017).</p> <p>“Siempre, todos somos un grupo muy unido y comprometido” (Cocinero, comunicación personal, 11 de Noviembre del 2017).</p>
--	--



ANEXO AA: Citas subcategoría planificación de necesidades

Tabla AA1: Citas subcategoría planificación de necesidades

Unidades de análisis	Citas
Trabajadores familiares	<p>“No, como te digo acá todos tiene la oportunidad ya depende de cada uno si se queda o no, yo decido quien se queda, ya cuando no lo quiero en mi cocina lo mando a lavar vasos, de ahí a ayudar a los mozos y de ahí ya lo sacan.” (Gerente General, comunicación personal, 18 de noviembre del 2017)</p> <p>“Ahí si mi hermano me dice cuando necesita a alguien, pero normalmente cuando alguien sale otro entra en su reemplazo.” (Gerente General, comunicación personal, 18 de noviembre del 2017)</p> <p>“Creo que mi papá lo primero que hace es ver cuando no tenemos gente poner un anuncio, y surge esta necesidad cuando aumenta la cantidad cuando viene más gente a comer.” (Asistente de gerencia, comunicación personal, 3 de noviembre del 2017)</p> <p>“Normalmente es cuando alguien se va alguien entra, no es como en salón que se necesitan manos, no acá es uno sale otro entra en su reemplazo.” (jefe de cocina, comunicación personal, 3 de noviembre del 2017)</p> <p>“Ahora último, un montón. Creo yo porque necesitan más personal, creo que hasta donde esta ahorita ya está bien. Han entrado como 10 cuando solo se fueron 2. Bueno creo yo que es por apoyo que los han contratado porque la mayoría son venezolanos, porque no tienen acá nada y necesitan trabajar. Pero son buena gente, son chéveres, y buenas personas y muy amables.” (Azafata, comunicación personal, 9 de noviembre del 2017)</p> <p>“Ahora, últimamente se ha contratado bastante muy seguido, ahorita en cocina hay uno más. No sé a qué se debe, creo que lo de los mozos fue necesario porque a veces necesitamos más manos, o sea si se necesita más personal.” (Mozo, comunicación personal, 9 de noviembre del 2017)</p>
Trabajadores no familiares	<p>“Primero nos reunimos y avisamos que necesitamos a alguien con tales características.” (Administrador, comunicación personal, 2 de noviembre del 2017)</p> <p>“Cuando necesitan. Cuando despiden a alguien, necesitan, colocan el cartel y vienen varias personas a entrevistarse.” (Mozo, comunicación personal, 9 de noviembre del 2017)</p> <p>“De repente, cada seis meses, o al año. Se ve una o dos personas. Cuando se van dos, vienen tres.” (Azafata, comunicación personal, 11 de noviembre del 2017)</p> <p>“Yo fui la última. En las dos semanas ha habido 2 personas nuevas, una a ocupar un cargo que no existía, que el señor Nando lo creó para que funcione mejor la cocina, y el otro fue supliendo al que les conté que salió por robo. No he visto que hayan salido más personas.” (Azafata, comunicación personal, 11 de noviembre del 2017)</p>

Tabla AA2: Citas subcategoría planificación de necesidades – Experto

Unidades de análisis	Citas
Experto	<p>“Lo que se hace es llevar el control de las mesas.” (Jhower Vargas Bravo, comunicación personal, 1 de diciembre 2017)</p> <p>“Y también está el capitán de salón que ve si es que falta gente. El mismo negocio te exige y te hace notar que te falta gente.” (Jhower Vargas Bravo, comunicación personal, 1 de diciembre 2017)</p> <p>“Ves que el servicio está demorando, ves que tienes platos en línea y no hay quién los lleve a la mesa, ves que los clientes se quejan porque las mesas no están bien limpias, ves que los mozos no se dan abasto, en estas situaciones ves que necesitas mozos.” (Jhower Vargas Bravo, comunicación personal, 1 de diciembre 2017)</p> <p>“Es fácil darse cuenta que necesitamos mozos en un restaurante porque ves la</p>

	<p>necesidad, te das cuenta día a día, cuando hay más aforo, más gente, y tienes más clientes, entonces, definitivamente necesitas más mano operativa.” (Jhower Vargas Bravo, comunicación personal, 1 de diciembre 2017)</p> <p>“Cuando el cocinero se satura tanto por los pedidos, necesita un ayudante. Se necesita formar un cocinero, que se adapte a la sazón, entonces contratamos ayudantes de cocina con experiencia para formarlo y darle respaldo al cocinero cuando necesitemos.” (Jhower Vargas Bravo, comunicación personal, 1 de diciembre 2017)</p> <p>“Todo va fluyendo desde la capacidad de tu restaurante y la necesidad del negocio. Mientras haya más gente, más rotación o más pedidos, vamos a necesitar más trabajadores para poder resolver los problemas que se presenten.” (Jhower Vargas Bravo, comunicación personal, 1 de diciembre 2017)</p> <p>“Los contrato en los meses de alta porque en la cevichería el negocio es estacional, diciembre, enero y febrero son meses de alta, por eso debo contratar más gente. No espero que llegue, yo contrato con tiempo, pero eso es en cevicherías.” (Jhower Vargas Bravo, comunicación personal, 1 de diciembre 2017)</p>
--	--



ANEXO AB: Citas subcategoría análisis del puesto

Tabla AB1: Citas subcategoría análisis del puesto

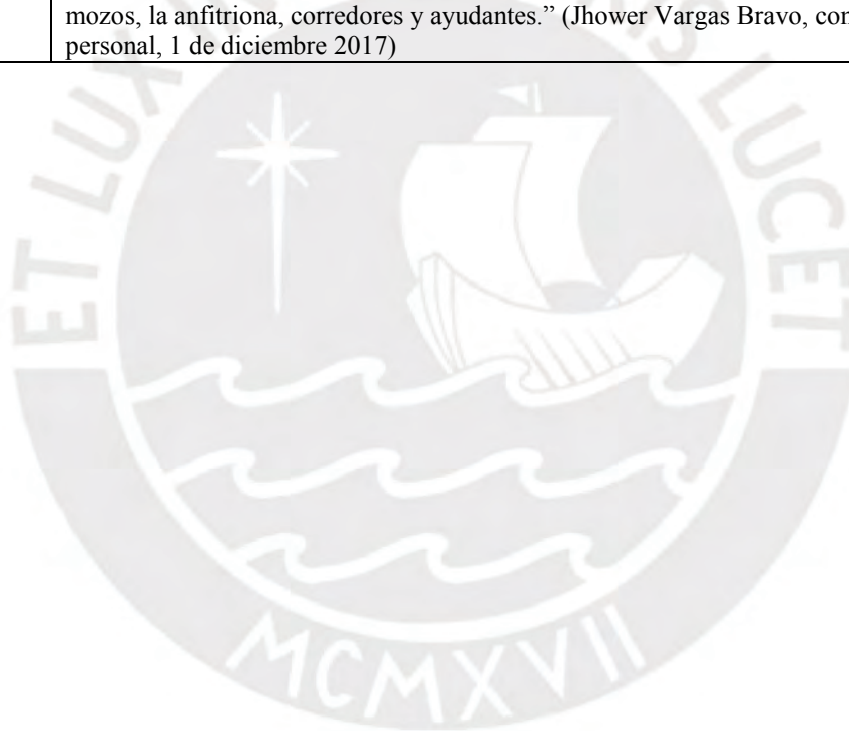
Unidades de análisis	Citas
<p>Trabajadores familiares</p>	<p>“Todas, prácticamente es 60% atención y 40% cocina, es que es relativo, sin buena comida no viene la gente, pero la atención es demasiado importante, demasiado, sin mozos no hay nada. ¿Por qué caen los negocios? La gente recomienda y siempre hay que brindar una buena atención, limpieza, lugar bonito, las cosas entran por los ojos.” (Gerente General, comunicación personal, 18 de noviembre del 2017)</p> <p>“Que se encargue que todo quede listo para abrir pues, ellos tienen que tener una mirada general, a las 11 abrimos para esa hora ya todo tiene que estar en perfectas condiciones.” (Gerente General, comunicación personal, 18 de noviembre del 2017)</p> <p>“Ser limpio, su función debe ser que se preocupe con todas las medidas de higiene, asegurarse de que llegue la mercadería al momento necesario, tener todos los insumos listos.” (Asistente de gerencia, comunicación personal, 3 de noviembre del 2017)</p> <p>“Como te digo rápido, ágil, ordenado, limpio, todo eso, si falta una ya se va a complicar, un cocinero siempre tiene que estar con su malla, con la ropa blanca y limpia, un cocinero no tiene por qué ensuciarse.” (Asistente de gerencia)</p> <p>“Debe ser responsable, respetuoso, trabajar en equipo. Debería preocuparse de que el local este impecable, preocuparse de velar porque no falle la atención al cliente, asesorar o apoyar.” (Asistente de gerencia, comunicación personal, 3 de noviembre del 2017)</p> <p>“La presentación del plato, la sazón de la comida, saber almacenar su inventario.” (Administrador general, comunicación personal, 2 de noviembre del 2017)</p> <p>“Ver la hora de llegada del personal, ver si trabajan bien sus labores, ver que está bien, ver que puede mejorar.” (Administrado, comunicación personal, 2 de noviembre del 2017r)</p> <p>“Deben ser rápidos, ágiles y ser pues activos.” (Administrador, comunicación personal, 2 de noviembre del 2017)</p> <p>“La cocina es fundamental pero la atención también, por eso mi hermano se preocupa bastante por eso, pero igual si no hay buena comida la gente no llega, se podría decir que es igual el peso porque sin cocina no hay clientes, pero estos clientes tienen que ser bien atendidos sino no regresa o se va así no más se van.” (jefe de cocina, comunicación personal, 3 de noviembre del 2017)</p> <p>“Mi función de atención y limpieza. Llego, levanto las sillas para que puedan trapear las chicas, si hay que limpiar las mayólicas se limpia o le consulto a uno de los administradores que es lo que falta hacer tal vez y ellos me delegan.” (Azafata, comunicación personal, 9 de noviembre del 2017)</p> <p>“Yo creo que soy dedicado, si algo no sé yo trato de poder aprender de preguntar. Me considero atento, si algún cliente pide algo, al toque estoy en esa mesa.” (Mozo, comunicación personal, 9 de noviembre del 2017)</p>
<p>Trabajadores no familiares</p>	<p>“La cocina, sin buen cocinero no hay clientes así de fácil. La atención cuenta muchísimo también, puede ser muy buena la comida, pero si la atención es mala ya no vale la pena, acá no tienes ni que pararte para ir pagar.” (Administrador, comunicación personal, 2 de noviembre del 2017)</p> <p>“Estar pendientes de que nada le falte a la cocina, desde su cuchillo más pequeño, tenerlo todo para el cocinero, tenerlo todo limpio también.” (Administrador, comunicación personal, 2 de noviembre del 2017)</p> <p>“Carisma, llego contento, no tengo temor a nada, siempre estoy contento.” (Administrador, comunicación personal, 2 de noviembre del 2017)</p> <p>“Estar pendiente de la mesa que atiende, estar viendo que al cliente no le falte nada y siempre esté pendiente de eso. En algunos casos la limpieza, pero aquí la limpieza lo hace el chico encargado. En algunos casos, cuando el restaurante no es tan</p>

	<p>grande uno mismo hace limpieza y también atiende.” (Azafata, comunicación personal, 11 de noviembre del 2017)</p> <p>“Desde que vengo yo pelo el choclo, después me dicen que los ayude en diferentes cosas, me encargo también de lavar la mercancía hasta ya dar los pedidos a los comensales.” (Cocinero, comunicación personal, 11 de noviembre del 2017)</p> <p>“Lo primordial es la llegada al cliente, segundo hacerles un pedido, consultar los pedidos en las mesas y que lleguen los pedidos conforme.” (Mozo, comunicación personal, 9 de noviembre del 2017)</p> <p>“Agilidad porque tiene que estar corriendo, que no sea tan callada, que maneje el tono adecuado de voz, amoldarse al ambiente de trabajo, agilidad con sus manos, acá que conozca bien el sistema de trabajo.” (Mozo, comunicación personal, 9 de noviembre del 2017)</p> <p>“Carisma. Cuando yo atiendo le gusta a la persona como es que la atiendo, y busco que se vaya feliz. Mayormente eso me importa por más de que no deje ni un sol.” (Azafata, comunicación personal, 12 de noviembre del 2017)</p> <p>“Debe ser una persona responsable, alguien rápido en la cocina.” (Cocinero, comunicación personal, 11 de noviembre del 2017)</p> <p>“Sería la agilidad mental, si tú no eres ágil estás despedido ya que en este trabajo se necesita gente veloz.” (Mozo, comunicación personal, 9 de noviembre del 2017)</p>
--	---

Tabla AB1: Citas subcategoría análisis del puesto - Experto

Unidades de análisis	Citas
Experto	<p>“El mozo desde que llega, en la mañana, con todo el equipo de salón debe encargarse de lo que es la limpieza de todo el salón, también manejar la limpieza de los utensilios, los vasos, las copas, los cubiertos y todas sus herramientas de trabajo.” (Jhower Vargas Bravo, comunicación personal, 1 de diciembre 2017)</p> <p>“Una vez que todo está listo deben de ducharse y cambiarse, estar con buena presencia y estar disponible para acercarse al cliente, luego almorzar y estar listo para atender.” (Jhower Vargas Bravo, comunicación personal, 1 de diciembre 2017)</p> <p>“Su trabajo es recibir al cliente, presentarse, y atenderlo. El mozo debe conocer al cien por ciento el producto que va a vender. Uno no puede ser mozo sin conocer el producto que va a ofrecer.” (Jhower Vargas Bravo, comunicación personal, 1 de diciembre 2017)</p> <p>“Ahora los restaurantes ya no quieren mozos que simplemente te pone la carta y te lleva los platos a la mesa.” (Jhower Vargas Bravo, comunicación personal, 1 de diciembre 2017)</p> <p>“A mí me sirve una persona que sepa vender, que ofrezca los productos para tomar, para comer. Que sepa ofrecer los productos y llegar al cliente. Tienen que estar pendientes de su mesa. Por eso un mozo maneja, como máximo, seis a ocho mesas para que no descuide su servicio. Debe estar pendiente en todo momento de sus mesas.” (Jhower Vargas Bravo, comunicación personal, 1 de diciembre 2017)</p> <p>“También tiene que pasar la cuenta, llevar la cuenta a la caja y cobrar. Como persona debe tener cierto perfil. Debe tener facilidad de palabra, ser una persona delicada, que tenga una buena relación con el cliente, que pueda mirar a los ojos cuando te habla, que sea sincera, que tenga buena presencia.” (Jhower Vargas Bravo, comunicación personal, 1 de diciembre 2017)</p> <p>“Su función es ayudar y hacer miss and plus en la mañana. Apoya a tener todos los materiales listos para cocinar, ya sea lavar, pelar, sancochar, cortar; o sea, las cosas más fáciles que uno pueda hacer en la cocina.” (Jhower Vargas Bravo, comunicación personal, 1 de diciembre 2017)</p> <p>“Por eso yo creo que es importante que en la gastronomía tienes que tener la parte técnica, porque no solamente aprende a cocinar, si no también tienes contacto con la gente del mismo rubro que te abren el horizonte.” (Jhower Vargas Bravo,</p>

	<p>comunicación personal, 1 de diciembre 2017)</p> <p>“Chicos obedientes, dispuestos a aprender.” (Jhower Vargas Bravo, comunicación personal, 1 de diciembre 2017)</p> <p>“El cocinero debe, primero, hacer un mise en place para hacer su trabajo. Dentro del miss and plus abarcan todos los platos que les toca, porque cada cocinero tiene sus propias funciones, sus platos.” (Jhower Vargas Bravo, comunicación personal, 1 de diciembre 2017)</p> <p>“Se limpia todo, se deja ordenado y se espera a los clientes. A las once y media toda la cocina debe estar limpia para poder recibir a los clientes y se trabaje todo tranquilo. Cada cocinero prepara los platos que les corresponde. Sacar los platos lo más rápido posible, ellos trabajan con una persona que les da soporte. Contar los platos al final del día y al finalizar el trabajo, limpiar todo, dejar limpia el área, hacer un inventario de lo que se está dejando y hacer su pedido para el día siguiente de lo que se necesita. (Jhower Vargas Bravo, comunicación personal, 1 de diciembre 2017)</p> <p>Para mí, que sea disciplinado, honrado, ordenado, eficiente y que tenga habilidad con las manos.” (Jhower Vargas Bravo, comunicación personal, 1 de diciembre 2017)</p> <p>“El jefe de cocina, a parte que cumple la función de cocinar, monitorea la cocina cuando el chef no está y hace funciones del chef cuando el chef descansa o no viene.” (Jhower Vargas Bravo, comunicación personal, 1 de diciembre 2017)</p> <p>“El jefe de salón tiene un contacto directo y más cerca a todo el tema de salón, a los mozos, la anfitriona, corredores y ayudantes.” (Jhower Vargas Bravo, comunicación personal, 1 de diciembre 2017)</p>
--	--



ANEXO AC: Citas subcategoría captación de candidatos

Tabla AC1: Citas subcategoría captación de candidatos

Unidades de análisis	Cita
<p>Trabajadores familiares</p>	<p>"Se recomiendan ...es como si se pasaran la voz, se va 1 viene 3, se van 2, vienes 6 y así en serio, se avisan pues es que acá los tratamos bien." (Gerente general, comunicación personal, 18 de noviembre del 2017)</p> <p>"Yo prácticamente he empezado esta empresa con mi hermano, desde la carretilla hemos estado juntos, yo me vine a Lima para estudiar cocina, pero nació mi hija ya no pude seguir, pero a mí siempre me ha gustado la cocina, la comida y apoyé a mi hermano y aquí estamos." (Jefe de cocina, comunicación personal, 3 de noviembre del 2017)</p> <p>"Ahora solo he agregado un administrador que ha venido por el cartelito pero no es frecuente que contrate administradores..." (Gerente general, comunicación personal, 18 de noviembre del 2017)</p> <p>"Recomendación también [métodos de reclutamiento], o sea como te digo se pasan la voz y ya entran a prueba acá." (Gerente general, comunicación personal, 18 de noviembre del 2017)</p> <p>"Recomendación, en la cocina hay 3 hermanos los 3 han venido casi pegadito porque uno lo llamo al otro y así y así, a veces es mejor porque ya sabes que puedes confiar y no es traer alguien de la calle..." (Jefe de cocina, comunicación personal, 3 de noviembre del 2017)</p> <p>"Si, yo apoyo a mi tío desde muy pequeña, desde que tengo 13, venia acá, apoyaba a mi mama, mi mama también trabajo acá y al principio me traía porque no había con quien me dejara y me quedaba en el tercer piso jugando y de ahí con el paso del tiempo yo le ayudaba a mi tío a lavar vasos y de ahí ya me ganaba algo y con el paso del tiempo comencé como azafata." (Azafata, comunicación personal, 9 de noviembre del 2017)</p> <p>"Tengo unos parientes aquí, aparte que yo se bastante de lo que es restaurantes y cocina." (Administrador, comunicación personal, 2 de noviembre del 2017)</p> <p>"...tenía otro hermano que trabaja aquí con mi cuñado entonces...ocurrió un accidente con él y le dieron descanso por tres días...después llamé al restaurante diciendo que yo podía reemplazarlo, al final ellos accedieron y me puse a trabajar." (Administrador, comunicación personal, 2 de noviembre del 2017)</p> <p>"Lo que pasa es que mi papa empezó a trabajar aquí y me dijo "háblale a tu tío tal vez te pueda apoyar, vine hable con mi tío y me dijo si normal puedes venir." (Mozo, comunicación personal, 9 de noviembre del 2017)</p> <p>"Yo creo que es por un aviso, porque a veces por recomendaciones abusan de esto y el resto es porque a uno no lo recomienda nadie si es bueno no es necesario creo yo." (Administrador, comunicación personal, 2 de noviembre del 2017)</p> <p>"Bueno ponemos un cartel en la luna donde dice que se contrata mozos, azafatas, etc. Pero por lo general vienen recomendados y de esta manera</p>

	tengo más seguridad que las personas nuevas en el trabajo son honestas y no tratarán de hacer daño a esta empresa ya que hay trabajadores que se juegan su puesto al recomendar a familiares o personas cercanas a ellos." (Administrador, comunicación personal, 2 de noviembre del 2017)
Trabajadores no familiares	<p>"Pues llego primero mi pareja, paso por acá vio el letrero, se presentó y ella me comento mira pasa porque aún no quitaron el letrero y vine, me entreviste con el señor Nando y me dijo que viniera a los 2 días y ya." (Administrador, comunicación personal, 2 de noviembre del 2017)</p> <p>"Cartelito, recomendado no porque traen parejas, familiares, pero ha hecho excepciones como conmigo, pero lo normal es cartelito en la puerta." (Administrador, comunicación personal, 2 de noviembre del 2017)</p> <p>"...mi hermano me la enseñó [empresa]." (Cocinero, comunicación personal, 11 de noviembre del 2017)</p> <p>"Yo antes venía a comer aquí...mira, yo he trabajado en otro lugar hasta 5 años y medio en el área de finanzas. Me pregunte a mí mismo si podría ingresar y lo logré. Había un cartel en la parte de afuera del restaurante." (Mozo, comunicación personal, 9 de noviembre del 2017)</p> <p>"...fue por una amiga que trabajó acá. Ella me dijo que lleve mi curriculum a ver si es que me aceptan." (Azafata, comunicación personal, 11 de noviembre del 2017)</p> <p>"Un amigo venezolano sabía, y vinimos los dos a la entrevista. A él lo mandaron a la otra sede en Grau y yo me quedé aquí. Pero fue por él. Yo no sabía que necesitaban personal. No sabía ni que existía la calle Canadá. Había un cartel afuera." (Azafata, comunicación personal, 11 de noviembre del 2017)</p> <p>"Fui nueva, prácticamente. Yo de casualidad pasaba por acá y vi el aviso y entré y me dijeron que no era para acá, sino para Grau. Fue de casualidad, destino de la vida. Vine porque pasé de casualidad y vi el cartel. Fui a Grau y no encontré a la jefa, regresé y tampoco estuvo y me regresé a mi casa. Como me habían dado una tarjetita, en mi casa llamé y me contesto una persona que me dijo que el trato era directo y personal y le dije que no tenía tiempo porque estaba estudiando. Me pasaron con el señor Nando y me dijo que venga y hasta ahora estoy acá." (Cajera, comunicación personal, 9 de noviembre del 2017)</p>

Tabla AC2: Citas subcategoría captación de candidatos – Experto

Unidades de análisis	Citas
Experto	<p>"Los diarios eran el medio más común, con los anuncios llegaban a postular. Ahora ya no, todo es más fácil. Para cualquier puesto utilizo la fanpage...coloco si necesito alguna persona porque tengo el cargo disponible y al toque la gente empieza a llamar, en día puede haber treinta o cuarenta llamadas...ya no se gasta en contratar personal." (Jhower Vargas Bravo, comunicación personal, 1 de diciembre 2017)</p> <p>"A veces también llegan por recomendación. Algunos que trabajan acá ven que has puesto el anuncio y ellos llaman a su recomendado." (Jhower Vargas Bravo, comunicación personal, 1 de diciembre 2017)</p> <p>"...una vez que se pone el aviso, tengo respuesta a los veinte minutos o a veces a los cinco minutos ya me están escribiendo. Por este medio capto todo tipo de puestos, jefe de cocina, jefe de mozo, para todo."</p>

	<p>(Jhower Vargas Bravo, comunicación personal, 1 de diciembre 2017)</p> <p>"Cuando comienzan de corredores, van ascendiendo a mozos, una vez que ya han aprendido lo necesario. Siempre se busca darle prioridad a los que ya trabajan aquí." (Jhower Vargas Bravo, comunicación personal, 1 de diciembre 2017)</p> <p>"Para el caso particular de jefe de cocina o de mozo, es gente que ya viene con más experiencia. Para este puesto, que se necesita una mayor responsabilidad, busco en mi staff de conocidos que han trabajado conmigo en otros sitios o que conozco que están dirigiendo otros restaurantes." (Jhower Vargas Bravo, comunicación personal, 1 de diciembre 2017)</p>
--	--



ANEXO AD: Citas subcategoría evaluación de candidatos

Tabla AD1: Citas subcategoría evaluación de candidatos

Unidades de análisis	Citas
<p>Trabajadores familiares</p>	<p>"Yo [entrevisto], porque quiero saber qué persona entra a mi empresa. Esteban también, Jesús también los entrevistan, pero la decisión final la tomo yo siempre. Porque ya me ha pasado que Esteban me elige a cualquier persona que nada, no me rinde, entonces prefiero asegurarme y entrevistarlo yo." (Gerente general, comunicación personal, 18 de noviembre del 2017)</p> <p>"Yo creo que las ganas de trabajar son un factor clave a la hora de elegir a un postulante." (Asistente de gerencia, comunicación personal, 3 de noviembre del 2017)</p> <p>"La entrevista no más [método para evaluar]." (Gerente general, comunicación personal, 18 de noviembre del 2017)</p> <p>"Mi hermano, si lo ve así bien [entrevista] ya me lo manda a la cocina, yo lo pruebo y ya." (Jefe de cocina, comunicación personal, 3 de noviembre del 2017).</p> <p>"Evaluación evaluación no hay, les preguntan que si donde trabajo, que quiere aprender y ya así no más, como te digo no vale nada la experiencia... además, así de instituto no queremos porque ya vienen con una forma de trabajar establecida y como que es difícil borrarle el chip y que aprenda como se hacen las cosas acá." (Jefe de cocina, comunicación personal, 3 de noviembre del 2017)</p> <p>"Si, como te digo no hay diferencia, familiar o no igual les hago preguntas." (Gerente general, comunicación personal, 18 de noviembre del 2017)</p> <p>"Si es bien separado que sea familia o que no [entrevista], es lo mismo tanto para mí como para mi hermano." (Jefe de cocina, comunicación personal, 3 de noviembre del 2017)</p> <p>"No me evaluaron, solamente me apoyaron en decirme ven, nada más." (Mozo, comunicación personal, 9 de noviembre del 2017)</p> <p>"No me evaluaron, mi tío me dijo que ya empiece al día siguiente que le dije, pero igual tenía que aprender." (Azafata, comunicación personal, 9 de noviembre del 2017)</p> <p>"Si tienen una recomendación solo se ponen a trabajar y ya, pero si es por el cartel mi hermano los evalúa." (Administrador, comunicación personal, 2 de noviembre del 2017)</p>
<p>Trabajadores no familiares</p>	<p>"Sería lo mismo [evaluación de familiares y no familiares], a no ser que ya llegue directamente por el señor Fernando a trabajar y ya no me metería ahí, yo callado." (Administrador, comunicación personal, 2 de noviembre del 2017)</p> <p>"Me entreviste con el señor Nando. Me pregunto si es que había trabajado de mozo, y le dije que no, pero que quería intentarlo y que venía con propósito de trabajar, que yo hacía limpieza, le pulía los carros, que me pusiera a hacer cualquier cosa, de valet parking. Que me colocara en cualquier cosa, yo he sido chofer, manejaba tráiler. Él me dijo, que si tengo ganas de trabajar no me iba a</p>

quitar las ganas y que venga a trabajar mañana y me dio la oportunidad y aquí estoy. La entrevista fue básica, me pregunto de donde venía, mi edad, si tenía familia." (Mozo, comunicación personal, 9 de noviembre del 2017)

"No, nunca [experiencia en restaurantes], ni en atención al cliente. Yo soy técnico agrícola, nada que ver con restaurantes." (Mozo, comunicación personal, 9 de noviembre del 2017)

"Bueno, yo soy el primer filtro [evaluación] y luego pasan por el señor Fernando." (Administrador, comunicación personal, 9 de noviembre del 2017)

"[Para evaluar] Primero que todo notar el entusiasmo que tienen, no que vengas porque hay tienen que trabajar, el entusiasmo se nota y para mí es muy importante. Habilidades, que así no tenga experiencia, pero tenga idea de lo que más o menos va a hacer, si tiene experiencia muchísimo mejor." (Administrador, comunicación personal, 2 de noviembre del 2017)

"Todo fue casual. Vine a buscar trabajo, no estaba el jefe porque se había ido de compras...entonces llame por teléfono acá y me contestó el hermano y justo, creo que el señor Nando le escuchó y necesitaban personal. Entonces el habló y me preguntó mi nombre y le comenté que quería trabajar y me dijo, bueno mañana estás a las seis de la mañana en Grau y le dices que vienes de parte mía y así fue. Fui al día siguiente y empecé a trabajar. No me entrevistaron directamente, todo fue por teléfono." (Cajera, comunicación personal, 9 de noviembre del 2017)

"El dueño me recibió los papeles, él me entrevistó. Me explicó las normas de trabajo y aparte me pidieron copia de DNI y antecedentes policiales. Mayormente me reviso todo el curriculum, a ver si tenía experiencia." (Azafata, comunicación personal, 11 de noviembre del 2017)

"...me preguntaron si tenía experiencia. En mis papeles dice que tengo experiencia en cevichería. Solamente me preguntó eso." (Azafata, comunicación personal, 11 de noviembre del 2017)

"Directamente con el señor Nando y Jony. Él es el que hace la entrevista y escoge, no preguntaron mucho. Nos dijeron que sí a la primera, que comenzamos el lunes, el horario, el pago y ya. Fue muy básico. Ahí me dijeron de no usar aretes, ni relojes. Fue la entrevista más fácil de mi vida." (Azafata, comunicación personal, 12 de noviembre del 2017)

"...en Venezuela trabajé en Subway y en un hotel. De ahí siempre he trabajado de independiente, como soy publicista, hacía mis trabajos sola." (Azafata, comunicación personal, 12 de noviembre del 2017)

"El señor Fernando [evalúa]. Por una pequeña consulta que se les hace, preguntas, una entrevista no tan meticulosa. Por lo general es de acuerdo con donde quieran trabajar si quiere ser cocinero se le pregunta si tiene experiencia cortando o pelando cebollas, el manejo de los insumos." (Cocinero, comunicación personal, 11 de noviembre del 2017)

"Se pide su identificación, si tiene algún antecedente penal, también se ve si está apto para el trabajo...la entrega total al trabajo eso es algo fundamental." (Cocinero, comunicación personal, 11 de noviembre del 2017)

Tabla AD2: Citas subcategoría evaluación de candidatos - Experto

Unidades de análisis	Citas
<p>Experto</p>	<p>"...lo evaluamos y si cumple con los requisitos se le contrata." (Jhower Vargas Bravo, comunicación personal, 1 de diciembre 2017)</p> <p>"Me demoro más o menos tres días, porque tengo que evaluarlos. Tengo que evaluar y ver si cubren los requisitos, si tiene el perfil de lo que quiero. "(Jhower Vargas Bravo, comunicación personal, 1 de diciembre 2017)</p> <p>"En general, en los restaurantes hay un encargado de recursos humanos, encargado de tomar la primera entrevista. Depende el cargo que uno requiere en un restaurante hay una persona responsable...una vez que pasan esas entrevistas, esos filtros, llegan al chef ejecutivo. El chef ejecutivo le hace la última entrevista, pero previamente en algunos restaurantes te hacen unos exámenes psicológicos, para ver si todo anda bien. De ahí te derivan a una prueba para ver qué tal eres en función al cargo...estas evaluaciones deben estar a cargo de un chef administrativo, que es el que tiene los conocimientos teóricos y prácticos para hacerlo." (Jhower Vargas Bravo, comunicación personal, 1 de diciembre 2017)</p> <p>"Yo le tomo una entrevista de 40 minutos aproximadamente para conocerlo completamente. Yo me encargo de pedirle sus datos, su currículo vitae, pido sus referencias y averiguo todo sobre el candidato. Después indago mucho en sus páginas sociales para investigar sobre esa persona, sus hábitos y costumbres. Entonces en la entrevista le hago preguntas para saber si me dice la verdad y coincide con lo que yo veo...a parte de esta entrevista, lo meto al campo, y si en el campo desarrolla, perfecto, se le contrata y si no, le pago su día y le digo que hasta acá no más." (Jhower Vargas Bravo, comunicación personal, 1 de diciembre 2017)</p>

ANEXO AE: Citas subcategoría elección de personal

Tabla AE1: Citas subcategoría elección de personal

Unidades de análisis	Citas
Trabajadores familiares	<p>“Cuando yo lo entrevisto tiene que demostrarme la forma como llega, por ejemplo, de que vale que sea bonita si cuando lo entrevisto me dices “y las propinas”, entonces “ese se las sabe todas” digo yo. O me dicen, y dan comida? Qué clase de comida? Ay, no. La que mejor se expresa así sea regular se queda conmigo, no miro caras. Siempre pregunto por experiencia pero la verdad que esto no es muy importante” (Gerente General, comunicación personal, 18 de Noviembre del 2017).</p> <p>“No, bueno que tenga carisma, humilde, me dice inclusive “quisiera con el tiempo estudiar”, ya eso me gusta” (Gerente General, comunicación personal, 18 de Noviembre del 2017).</p> <p>“Entusiasmo, que tenga ganas porque acá hay mucho trabajo y ociosos no se permiten. Hay mesas que te tratan bien pero otras que te tratan de la patada” (Administrador, comunicación personal, 02 de Noviembre del 2017).</p> <p>“Bueno veo su forma de ser, su entusiasmo, que tenga ganas de trabajar pues” (Administrador, comunicación personal, 02 de Noviembre del 2017).</p> <p>“Que tenga ganas de aprender, que sea rápida, ágil porque hay momentos en que la cocina quema, que tenga correa también porque adentro es todo gritar gritar por la calor del momento pero es normal eso así es la cocina” (Administrador, comunicación personal, 02 de Noviembre del 2017).</p> <p>“Que tenga ganas de aprender, que sea rápida, ágil porque hay momentos en que la cocina quema, que tenga correa también porque adentro es todo gritar gritar por la calor del momento pero es normal eso así es la cocina” (Administrador, comunicación personal, 02 de Noviembre del 2017).</p> <p>“Básicamente porque quiera trabajar, mi hermano le da la oportunidad” (Administrador, comunicación personal, 02 de Noviembre del 2017).</p> <p>“A mí me da lo mismo con tal que aprenda, sea hábil no, no puede venir alguien a perjudicar el trabajo que uno hace” (Administrador, comunicación personal, 02 de Noviembre del 2017).</p> <p>“Si tienen una recomendación solo se ponen a trabajar y ya, pero si es por el cartel mi hermano los evalúa” (Administrador, comunicación personal, 02 de Noviembre del 2017).</p> <p>“Porque es mi familia, creo que es solo por un tema familiar que me acepto” (Mozo, comunicación personal, 11 de Noviembre del 2017).</p>

<p>Trabajadores no familiares</p>	<p>“En ese momento, creo que el necesitaba personal y me vio que yo tenía experiencia en el trabajo y tienes ganas de trabajar, entras, porque la idea del señor es esa. Si tienes las ganas de trabajar entra y yo veo cómo te desenvuelves en el área, y así fue. Él no me entrevistó, todo fue por el teléfono, yo llegué, él me habló y me presentó y punto” (Cajera, comunicación personal, 09 de Noviembre del 2017).</p> <p>“Porque venía con ánimo de trabajar. Tengo muchas ganas para trabajar” (Mozo, comunicación personal, 11 de Noviembre del 2017).</p> <p>“Pues por mi experiencia académica no fue. El señor Nando nos vio a mi compañero y a mí y nos dijo que sí. Qué fue lo que le agradó al señor Nando, no lo sé. Yo creo que nos dijo que si porque tiene referencia de los venezolanos y sabe que somos buenos trabajando. Por ejemplo, hasta ahora, nunca ha habido una queja mala de Natalia que tiene 5 meses trabajando acá. En cambio, con otros chicos, los clientes se han quejado de la atención y del servicio. No es que lo hagan mal, lo hacen bien, están pendientes que las personas tengan las cosas, pero no son nada amables. Son muy mecánicos, es así y al cliente no le gusta eso. Personalmente no me considero tan amable pero por lo menos las normas básicas de cordialidad sí, y ellos no la tienen” (Azafata, comunicación personal, 11 de Noviembre del 2017).</p> <p>“Porque vio mi atención como era, ha visto la manera como trabajo creo yo” (Azafata, comunicación personal, 11 de Noviembre del 2017).</p> <p>“Porque necesitaba personal” (Azafata, comunicación personal, 11 de Noviembre del 2017).</p>
--	--

Tabla AE2: Citas subcategoría elección de personal - Experto

<p>Unidades de análisis</p>	<p>Citas</p>
<p>Experto</p>	<p>“Los tres pueden ser muy buenos en el trabajo, pero como personas no son iguales” (Jhower Vargas Bravo, comunicación personal, 01 de Diciembre del 2017).</p> <p>“Hay gente que es muy soberbia y no me gusta, porque sé que a la larga me va a generar un problema en el trabajo” (Jhower Vargas Bravo, comunicación personal, 01 de Diciembre del 2017).</p> <p>“Prefiero contratar a una persona que tenga la esencia como persona, la necesidad de trabajar y las ganas y la actitud necesaria. Entonces no todos somos iguales, siempre hay uno que resalta más, y obviamente uno elige al mejor” (Jhower Vargas Bravo, comunicación personal, 01 de Diciembre del 2017).</p> <p>“La actitud, ser honrado, ser respetuoso y ser responsables... Toda persona que quiere ocupar un puesto en una empresa tiene que tener esos valores” (Jhower Vargas Bravo, comunicación personal, 01 de Diciembre del 2017).</p>

ANEXO AF: Citas subcategoría inducción general

Tabla AF1: Citas subcategoría inducción general

Unidades de análisis	Citas
Trabajadores familiares	<p>“No todos como un grupo nos encargamos de enseñarles lo necesario.” (Administrador general, comunicación personal, 2 de noviembre del 2017)</p> <p>“Yo tengo mi estrategia, le digo a la más antigua y a la más reciente que le enseñen para que aprenda más rápido, la más antigua porque sabe todo y la más reciente porque tiene todo fresco pues, mejor es para que enseñe todo como le han enseñado. La de más experiencia no quiere quedar mal y por eso enseña y la más reciente les habla ya que tiene que aprender rápido.” (Gerente General, comunicación personal, 18 de noviembre del 2017)</p> <p>“No invierto en materiales de inducción.” (Gerente General, comunicación personal, 18 de noviembre del 2017)</p> <p>“No, pero estoy haciendo un manual de calidad y servicio.” (Asistente de gerencia)</p> <p>“Por el momento no, pero queremos hacer uno para facilitar el aprendizaje de los nuevos empleados.” (Administrador general, comunicación personal, 2 de noviembre del 2017)</p> <p>“En mirar el trabajo de mis compañeros y consultarles que hacer y cómo.” (Mozo, comunicación personal, 9 de noviembre del 2017)</p>
Trabajadores no familiares	<p>“Bueno, el señor Fernando estaba buscando a una persona, y no soy profesional en nada de cocina ni administración, yo soy radiólogo pero ese día que me entrevisté con el señor le agrado la idea de que hubiera alguien profesional, mayor que todos y atento a las funciones, le gusto que fuera profesional, le agrade muchísimo la verdad. No le importo que mi pareja este acá, me dijo que eso no importaba. Yo creo que la forma en como inicio el tan humilde, hace que ayude a personas como yo y no es por nada, pero yo veo este negocio y a mí me gustaría tener algo así como él. Él nos entusiasma a seguir, nos repite su historia, hay jefes que ni siquiera se dirigen a su empleado, pero el entra saluda a todos, pregunta, comemos, yo creo que eso es muy atípico.” (Administrador, comunicación personal, 2 de noviembre del 2017)</p> <p>“No ninguno, nada, de ellos ya depende grabar o tomar foto a todo.” (Administrador, comunicación personal, 2 de noviembre del 2017)</p> <p>“Las historias me la contaban las mismas compañeras. Una compañera que estaba antes que yo, que hasta ahora sigue, me comentó como el señor empezó.” (Azafata)</p> <p>“Primero que todo presentarle a su grupo de trabajo para que ese grupo lo conozca, de ahí le digo que hacer, sus pendientes, explicarle con detalle que debe hacer que no debe hacer. Yo como tal no le enseño, sino las persona que ya están trabajando acá más tiempo” (Mozo, comunicación personal, 9 de noviembre del 2017)</p> <p>“Creo que un mes, porque una vez que haces amigos ya se hace más fácil los trabajos en conjunto.” (Cocinero, comunicación personal, 11 de noviembre del 2017)</p>

Tabla AF2: Citas subcategoría inducción general

Unidades de análisis	Citas
Experto	<p>“En general la inducción es, primero informarte cómo es la empresa, para que conozcas la empresa, qué empresa es, como está constituida, quienes son los jefes, la historia de la empresa, para que sepas a qué empresa estas entrando.” (Jhower Vargas Bravo, comunicación personal, 1 de diciembre 2017)</p> <p>“También se te explica las reglas de trabajo, cómo es, cuanto vas a ganar, que tipo de empresa es, la hora de ingresa, o sea, te informo todas las obligaciones de la empresa hacia ti, y tuyas para con la empresa.” (Jhower Vargas Bravo, comunicación personal, 1 de diciembre 2017)</p> <p>“Luego de eso, te llevo a conocer el local, te presento a toda la gente que va a trabajar contigo.” (Jhower Vargas Bravo, comunicación personal, 1 de diciembre 2017)</p>



ANEXO AG: Citas subcategoría inducción específica

Tabla AG1: Citas subcategoría inducción específica

Unidades de análisis	Citas
<p>Trabajadores familiares</p>	<p>"Yo tengo mi estrategia, le digo a la más antigua y a la más reciente que le enseñen para que aprenda más rápido, la más antigua porque sabe todo y la más reciente porque tiene todo fresco pues, mejor es para que enseñe todo como le han enseñado. La de más experiencia no quiere quedar mal y por eso enseña y la más reciente les habla ya que tiene que aprender rápido." (Gerente general, comunicación personal, 18 de noviembre del 2017)</p> <p>"Ellos tienen una semana de evaluación por así decirlo, lo primero que hacen es lavar vasos, luego pueden ir las mesas, le sigue los platos y después se les asigna con la persona que tiene más tiempo para que lo asesore." (Asistente de gerencia, comunicación personal, 3 de noviembre del 2017)</p> <p>"Por lo menos 2 semanas [inducción específica], enseñarle bien..." (Jefe de cocina, comunicación personal, 3 de noviembre del 2017)</p> <p>"Todas empiezan lavando, yo les digo mamita te quieres quedar lavando plato toda la vida y eso las motiva y al día siguiente ya se saben las mesas, la carta y ya quieren salir a atender ya. Al final yo las llamo y les digo, ya niña ¿cuánto está esto? ¿Y que lleva esto? Ya si me responde bien es porque está lista, tampoco es que sepa todo pero al menos que esté lista para atender." (Gerente general, comunicación personal, 18 de noviembre del 2017)</p> <p>"Yo le enseño 1 a 2 horas al día, no tengo tiempo, yo me dedico a lo que es mío, le digo a un encargado que yo le enseño 1 hora y el otro chico ya se encarga de seguirle dando los tips, puede ser un ayudante o mi mano derecha." (Jefe de cocina, comunicación personal, 3 de noviembre del 2017)</p> <p>"Todos por igual [reciben inducción específica]." (Gerente general, comunicación personal, 18 de noviembre del 2017)</p> <p>"...cuando llega un nuevo yo les indico que es lo que tiene que hacer, que pregunten, la iniciativa se le ve. Yo sufrí un poquito porque no me enseñaban mucho, yo no quiero que pasen eso y por eso les enseño, las mesas, la carta, los platos, y así se les hace más fácil. Con mi experiencia puedo mejorar su aprendizaje." (Azafata, comunicación personal, 9 de noviembre del 2017)</p> <p>"1 semana aproximadamente [inducción específica]." (Azafata, comunicación personal, 9 de noviembre del 2017)</p> <p>"Sería mejor que existiera alguien que capacite a los nuevos para que puedan aprender." (Azafata, comunicación personal, 9 de noviembre del 2017)</p> <p>"No todos como un grupo nos encargamos de enseñarles lo necesario." (Administrador, comunicación personal, 2 de noviembre del 2017)</p> <p>"Una semana a veces 10 días tenemos que ver si está preparado...esto varía entre las habilidades de cada quien, cada uno tiene diferentes características únicas. Esta parte se la enseñan sus compañeros de trabajo para crear un vínculo entre ellos." (Administrador, comunicación personal, 2 de noviembre del 2017)</p> <p>"Yo utilice la carta y preguntaba, la mesas me las aprendí con un croquis que me</p>

	<p>hicieron a mano los chicos y yo ya me lo memorizaba." (Mozo, comunicación personal, 9 de noviembre del 2017)</p>
<p>Trabajadores no familiares</p>	<p>"No ha sido suficiente [inducción] porque cada día tengo que aprender algo nuevo, como: como coger el azafate, como llegar al cliente. Los primeros días era un poco tímido pero de ahí me solté y cuando tu llegas al cliente, la persona te recibe bien." (Mozo, comunicación personal, 9 de noviembre del 2017)</p> <p>"Yo creo que fue suficiente. Bueno, yo siempre observaba todo lo que hacían. Como mesera me parecía todo más sencillo, también porque yo tenía experiencia. Se me complicó un poco cuando me dieron la responsabilidad de caja. Me pusieron en caja cuando falleció el hermano de la señora. Cuando entre a hacer esta función me tiraron a la piscina de frente. Me habrá tomado un mes dominar todas las funciones. Yo aprendí bien rápido, porque todos mis compañeros me decían, tú has aprendido bien rápido. La chica que te ha reemplazado hasta ahora ni sabe. O sea, eso lo decían ellas, yo nunca he dicho sí yo aprendí rápido. Bueno yo sentía que era de aprender rápido." (Cajera, comunicación personal, 9 de noviembre del 2017)</p> <p>"...utilizamos la carta. Y una vez yo mismo hice un pequeño croquis para aprender mejor las mesas." (Mozo, comunicación personal, 9 de noviembre del 2017)</p> <p>"...todo fue oral. Ningún tipo de material." (Cajera, comunicación personal, 9 de noviembre del 2017)</p> <p>"El señor Esteban y el señor Romel me indicaron que tenía que hacer. Comencé en la barra, a lavar platos, en la mañana. Cuando terminé lavamos cubiertos y me mandaron a cambiar y me pasé todo el día lavando vasos. Al otro día limpie el salón B y me dijeron que me aprenda la carta y la mesa. Entonces empecé a aprenderme las mesas y la carta. Duré como cinco o seis días. Y me preguntaron si ya estaba decidido a atender." (Mozo, comunicación personal, 9 de noviembre del 2017)</p> <p>"1 semana para aprenderse todo." (Administrador, comunicación personal, 2 de noviembre del 2017)</p> <p>"...solo la carta [material para inducción]." (Azafata, comunicación personal, 11 de noviembre del 2017)</p> <p>"Aprendí que hay que ser muy ágil, estar muy pendiente y concentrarse. Hay que concentrarse y no olvidar el pedido. Yo lo anoto y lo reconfirmo con el cliente." (Azafata, comunicación personal, 11 de noviembre del 2017)</p> <p>"Duró una semana. Depende, si tú aprendes rápido, por ejemplo, para mí fue 4 días, pero normalmente es una semana. Hay otras personas que han estado como un mes o quince días sin aprender y no han tenido código. Cuando ellos sienten que ya estás preparado para poder atender te dan tu código." (Azafata, comunicación personal, 11 de noviembre del 2017)</p> <p>"Observando. Primero me explicaron el menú, y me dijeron mira, así se arma el plato de cancha, chifles. Me explicaron eso y en cocina, ayudaba a sacar los platos y ellos me decían. Digamos que aprendí más cuando Angie me prestó su código y me dejó facturar con su nombre...fue una semana y un día, no duró mucho." (Azafata, comunicación personal, 12 de noviembre del 2017)</p> <p>"Inducción como tal, por ejemplo, Angie y Rosmeri me explicaron qué es lo que hay que hacer, así se arma la bandeja y este es el menú. Y duré como una semana</p>

	<p>sin código. Estaba apoyando y sacando platos y por ejemplo, los muchachos de cocina te dicen el nombre del plato. Así fui aprendiendo." (Azafata, comunicación personal, 12 de noviembre del 2017)</p> <p>"Aprendí poco a poco a preparar los platos de la carta...recibí una presentación inicial acerca de los productos y las comidas." (Cocinero, comunicación personal, 11 de noviembre del 2017)</p> <p>"...yo mismo me hice un croquis de las mesas para facilitarme el trabajo y no equivocarme. Lo único que me dieron fue la carta para aprenderme los pedidos." (Mozo, comunicación personal, 9 de noviembre del 2017)</p> <p>"Solo tuve dos días...como te digo tenía nervios, porque sabes que si tú te equivocas de pedido te lo devuelven. Para mí era totalmente difícil." (Mozo, comunicación personal, 9 de noviembre del 2017)</p>
--	--

Tabla AG2: Citas subcategoría inducción específica – Experto

Unidades de análisis	Citas
Experto	<p>"...te designo a tu área y el jefe, de salón o de cocina, te va explicando todo lo que debes hacer, es más específico. Luego, estás con ellos unos días, hasta que ya solo puedas hacer tu trabajo. Todo es una información completa de la empresa para que sepas donde estas y como es tu trabajo." (Jhower Vargas Bravo, comunicación personal, 1 de diciembre 2017)</p> <p>"[Jefe de salón y Jefe de cocina]...presento a las personas y te doy el file de las personas con las que vas a trabajar para que las conozcas porque tú vas a ser el encargado de ellos, entonces es importante que sepas quienes y como son. También explico las formas de suspensión, como se le descuenta, y te voy indicando el proceso de trabajo de reclutamiento de nuevo personal." (Jhower Vargas Bravo, comunicación personal, 1 de diciembre 2017)</p> <p>"...para que comiences a trabajar como mozo, posiblemente un mes. Porque primero lo mantengo como corredor hasta que se aprenda la carta, para que estudie la carta. Es un mes de preparación para que empiece como mozo. Esta persona sabe que va a ser mozo, pero primero está como corredor para que aprenda bien todo y luego lo evalúo para ver si se ha aprendido todo. Si ya sabe la carta le voy dando mesas, poco a poco para ver cómo se desarrolla. Si se desarrolla bien, ya le doy su zona completa. Su inducción culmina cuando ya sabe la carta y empieza a atender mesas." (Jhower Vargas Bravo, comunicación personal, 1 de diciembre 2017)</p> <p>"[Ayudante de cocina]...se le puede explicar algo, pero es básico y rápido, cortar o exprimir. En ese puesto, día a día vas aprendiendo." (Jhower Vargas Bravo, comunicación personal, 1 de diciembre 2017)</p>