



Recepción: 07 / 01 / 2018

Aceptación: 15 / 02 / 2018

Publicación: 23 / 03 / 2018



Ciencias económicas y empresariales

Artículo de Revisión

## **Prácticas de gestión humana en las micro y pequeñas empresas –MYPES – de la ciudad de Ibagué, Colombia. Restaurantes populares**

*Practices of human management in micro and small enterprises - MYPES - of the city of Ibagué, Colombia. Interested in Horsham*

*Práticas de gestão humana nas micro e pequenas empresas –MYPES - da cidade de Ibagué, Colômbia. Restaurantes populares*

Carlos H. Cubillos-Calderón<sup>I</sup>

[hcubi@ut.edu.co](mailto:hcubi@ut.edu.co)

José V. Montealegre-González<sup>II</sup>

[jvmontea@ut.edu.co](mailto:jvmontea@ut.edu.co)

Jennifer X. Cáceres-Mayorga<sup>III</sup>

[jcaceres@ut.edu.co](mailto:jcaceres@ut.edu.co)

**Correspondencia:** [hcubi@ut.edu.co](mailto:hcubi@ut.edu.co)

<sup>I</sup> Docente, Universidad del Tolima-Colombia.

<sup>II</sup> Docente, Universidad del Tolima-Colombia.

<sup>III</sup> Docente, Universidad del Tolima-Colombia

## Resumen

Esta investigación se realizó con el objetivo de interpretar las prácticas de gestión humana, consideradas universales, en MYPES colombianas. Se adelantó por el método cualitativo, con fundamento en los planteamientos básicos de la Grounded Theory (Teoría fundada o fundamentada). Las fases de recopilación, análisis e interpretación de la información se orientaron ideológicamente por el método PRODIN (Prospective Dialectic Interpersonal Method), propuesto y desarrollado por Bergadaá (2006). Entre los hallazgos más relevantes se destacan: la vinculación del personal orientada por la referenciación, la recomendación y la informalidad; la capacitación intuitiva y centralizada en el dirigente; la remuneración mixta, los contratos verbales y el turno como unidad de trabajo; la informalidad en la evaluación del desempeño; la permanencia asociada a la empatía entre empresario y trabajador y a valores como la honradez y la amabilidad con los clientes; y la inexistencia de un plan de carrera. Como conclusiones se señalan: la centralización de la administración del negocio en el empresario-dirigente, el puesto y no la función como unidad organizacional, la importancia de los trabajadores en relación con el tamaño de la organización y el “estilo propio” del empresario que caracteriza las prácticas de gestión humana en estas organizaciones.

**Palabras claves:** gestión humana; pequeñas empresas; restaurantes populares.

## Abstract

This research was conducted with the objective of interpreting human management practices, considered universal, in Colombian MYPES. It was advanced by the qualitative method based on the basic approaches of the Grounded Theory (Theory founded). The phases of information collection, analysis and interpretation were ideologically oriented by the PRODIN method (Prospective Dialectic Interpersonal Method) proposed and developed by Bergadaá (2006). Among the most relevant findings are: the linking of staff oriented by referencing, recommendation and informality; Intuitive and centralized training in the leader; mixed remuneration, verbal contracts and shift as a unit of work; informality in the evaluation of performance; the permanence associated with the empathy between employer and employee and values such as honesty and kindness with customers; and the lack of a career plan. As conclusions are pointed out: the centralization of the business administration in the entrepreneur-

leader, the position and not the function as an organizational unit, the importance of the workers in relation to the size of the organization and the "own style" of the entrepreneur who characterizes human management practices in these organizations.

**Keywords:** human management; small companies; popular restaurants.

## **Resumo**

Esta investigação é realizada com o objetivo de interpretar as práticas práxis de gestão humana, elementar e universal, em MUITO colombianas. Se adelantó pelo método modal, com base nos princípios básicos da Teoria Fundamentada na Terra (Teoría fundada ou fundamentada). Las fases de recopilación, analogia e interpretação da informação se orientam ideológicamente pelo método PRODIN (Método dialético interpessoal prospectivo), propuesto e desarrollado por Bergadaá (2006). Entre os alicerces se destacam: a vinculação da orientação pessoal à referenciação, a recomendação e a informalidade; la capacitación intuitiva y centralizada en el dirigente; la rentación mixta, os contratos verbais e o turno como unidade de trabalho; a informalidade na avaliação do desempenho; la permanencia asociada a empatia entre empresario y trabajador y a valores como la honradez y la amabilidad con los clientes; e a inexistência de um plano de carrera. Como se pode concluir: a centralização da administração do negócio no dirigente, dirigente, o poder e a função como uma organização, a importância dos trabalhadores em relação com o tamanho da organização e o “estilo propio” da empresa estipula as práticas práxis de gestión humana en estas organizaciones.

**Palavras chave:** gestión humana; pequeñas empresas; restaurantes populares.

## **Introducción**

La revisión de literatura adelantada sobre las prácticas de gestión humana en pequeñas organizaciones demostró la escasez bibliográfica así como de trabajos investigativos sobre el tema, lo que contrasta con la importancia que tiene para el desarrollo económico y social de cualquier área geográfica este colectivo de empresas, razón por la cual algunos autores hacen un llamado a incrementar las investigaciones y a preguntarse si las prácticas de gestión humana implementadas en las grandes empresas pueden ser aplicadas con éxito a las pequeñas, aunque una primera conclusión es que no ha funcionado acomodar pequeñas organizaciones a sistemas

de gestión humana que han demostrado su eficiencia en grandes corporaciones, pues no se trata simplemente de un tema de tamaño sino de organizaciones con condiciones y particularidades que las hacen operar de manera diferente a las grandes empresas.

Bajo esta perspectiva, la investigación que dio origen a este documento se orientó a interpretar las prácticas de gestión humana en las MYPES (micro y pequeñas empresas) de la ciudad de Ibagué, Colombia, debido a su incuestionable importancia en el panorama empresarial, pues de acuerdo con el Registro Único Empresarial y Social de Colombia –RUES- (2016) las microempresas representan el 94.7% de las empresas oficialmente registradas, mientras que el 4.9% corresponde a las pequeñas y medianas empresas. A su vez, los restaurantes populares ocupan el tercer lugar de participación (9%) después de las tiendas de barrio (34%) y los salones de belleza (13%) en el total de negocios populares en Colombia (Páramo, 2016), que corresponde a una de las líneas de trabajo que actualmente desarrolla el Grupo de Investigación en Pensamiento Estratégico e Innovación Empresarial –GIPE-.

De acuerdo con lo anterior, los académicos no pueden ser ajenos a la realidad empresarial y para el grupo de investigación, materializar este proyecto representó una posibilidad de excepción para adelantar un estudio que profundizara en las prácticas de gestión humana adelantadas en las MYPES y consecuentemente desarrollar teorías específicas para este tipo de organizaciones. Así, esta investigación ha contribuido a suplir el vacío que se ha dejado en este campo particular del conocimiento, desde la construcción de teoría que aporte a la formación de futuros profesionales quienes en primera medida cuentan con este volumen de organizaciones para iniciar su ejercicio profesional y de los propietarios o líderes de este tipo de empresas con respecto a las relaciones positivas que las prácticas de gestión humana generan en aspectos organizacionales relacionados con el desempeño, la rotación, el ausentismo y la satisfacción organizacional, entre otros.

### **Importancia del problema**

Es incuestionable la importancia de las MYPES para el sistema productivo colombiano pues como se informó anteriormente el 94.7% de las empresas registradas corresponde a microempresas mientras que el 4.9% a pequeñas y medianas organizaciones. Sin embargo, estos datos contrastan con el preocupante planteamiento que hiciera Mora: “según estudios e investigaciones realizadas a nivel latinoamericano, las habilidades y competencias de los gerentes

de las pequeñas y medianas empresas (PYMES), frente a la gestión del talento humano son muy limitadas, aún cabe señalar que el área de recursos humanos es la más descuidada de las micro y pequeñas empresas latinoamericanas” (2008, p. 31), afirmación que probablemente hoy siga teniendo completa vigencia si tenemos en cuenta que los pocos estudios realizados en los últimos años, de los que se tiene conocimiento, llegan a conclusiones similares.

De otra parte, los desarrollos teóricos en gestión de recursos humanos, en términos generales, se enfocan a la realización de las prácticas en grandes corporaciones, mientras que, para las micro y pequeñas empresas, tal como plantea Torres: “la gestión de recursos humanos es, con mucha frecuencia, débil, poco relacionada con la estrategia del negocio, informal, flexible y ejecutada personalmente por el dueño de la empresa. La existencia de recursos humanos se relaciona con aspectos administrativos (nómina, contratación y despido) y legales (cumplimiento de las leyes)” (2014, p. 22). A esto se suma el hecho que las prácticas de gestión humana en las MYPES han sido poco estudiadas, prueba de ello es el bajo número de resultados investigativos reportados en bases de datos y plataformas académicas sobre este tema, salvo algunos trabajos de tesis que no han aportado significativamente a la construcción de teoría sobre el particular.

Lo anteriormente expresado ofrece motivos suficientes para que en esta investigación se estudiaran las prácticas de gestión humana en las MYPES de la ciudad de Ibagué dedicadas a una actividad productiva particular, por lo que la pregunta central que orientó este trabajo investigativo fue ¿Cómo se desarrollan las prácticas de gestión humana en los restaurantes populares de la ciudad de Ibagué, Colombia?

### **Referentes teóricos y antecedentes**

Para Beer (1997) citado por Calderón, Naranjo y Álvarez (2010, p. 15), “la gestión humana es uno de los campos empresariales que durante los últimos años ha tenido los mayores cambios: de ser una oficina de trámites para cumplir las prácticas de administración de personal, pasó a convertirse en un área fundamental para lograr los objetivos organizacionales y la construcción de ventaja competitiva sostenida”, en palabras de Calderón: “la gestión moderna del talento humano apunta a solucionar los problemas críticos de la organización relacionados con la gente y además a apoyar el logro de los propósitos estratégicos de la empresa”.

Se puede decir, por tanto, que hay un consenso general que ubica a las personas como fuente de ventaja competitiva e indiscutible factor estratégico involucrado en la generación de valor, sin embargo, investigadores como Storey (1992), Rowden (1995), Wagar (1998) citados por Calderón y Álvarez (2006, p. 27) plantean preocupación por la ausencia de información acerca de las prácticas de gestión humana en las micro, pequeñas y medianas empresas, y reconocen que no necesariamente las prácticas implementadas en las grandes empresas son las apropiadas para las pequeñas organizaciones. Esta afirmación coincide con una de las conclusiones de Rodríguez (2012), producto de un trabajo de revisión de literatura, en la que expresa que las prácticas de gestión humana en las pequeñas organizaciones son distintas a las aplicadas en las grandes, pues las primeras tienen recursos limitados y desconocen la potencialidad que tiene el recurso humano para generar ventajas competitivas sostenibles en las empresas, lo que hace que aspectos como producción, finanzas y mercadeo tengan mayor relevancia que el de recursos humanos.

Bajo esta perspectiva, Cassell y colaboradores (2002) citados en Torres (2014, p. 40) señalan la existencia de cuatro prácticas que se consideran universales en gestión humana, pues independientemente de cómo se realicen, quién y con cuáles mecanismos las apliquen, todas las organizaciones -incluidas las pequeñas- realizan procesos de selección, evaluación del desempeño, remuneración y desarrollo, mientras que Paauwe y Boselie (2008) identifican 26 prácticas, de las cuales privilegian las cuatro primeras, en el siguiente orden: entrenamiento y desarrollo, esquemas de retribución, gestión de desempeño, y reclutamiento y selección. A su vez, Priego y otros (2013) destacan las siguientes prácticas de recursos humanos en las pymes mexicanas: reclutamiento, selección, capacitación, inducción y desarrollo. Por su parte, los investigadores colombianos Calderón y Álvarez (2006) establecen cinco prácticas genéricas en gestión humana: vincular trabajadores (práctica de provisión de personal), entrenarlos y formarlos (práctica de capacitación), remunerarlos (práctica de compensación), supervisarlos y orientarlos (práctica de evaluación del desempeño) y tener algún criterio de permanencia y proyección en la empresa (práctica de plan de carrera).

En consideración a lo anteriormente planteado, “la provisión de personal comprende tres prácticas diferenciadas – el reclutamiento, la selección y la contratación -” Valle (2004) citado en Calderón y Álvarez (2006 p. 32). A su vez, Chiavenato (2017) propone que los procesos de provisión de personal, en términos generales, “comprenden todas las actividades de investigación

de mercado, reclutamiento y selección de personal, y su provisión a las tareas organizacionales” (p. 112). Respecto de las pequeñas empresas colombianas, autores como Jaramillo (2005) y Calderón (2006) coinciden cuando afirman que en este tipo de organizaciones las prácticas de reclutamiento generalmente son implícitas e informales, y el medio de reclutamiento más utilizado es la referencia que hacen los empleados. A su vez, Torres (2014) afirma: “en las PYMES, las prácticas de reclutamiento y selección son igualmente informales e intuitivas, bien por desconocimiento de la práctica formal o porque su uso hace costoso el proceso en tiempo y dinero. El método más usado en reclutamiento es la referencia de persona a persona, y en cuanto a selección, la entrevista desestructurada” (p. 24).

Para Calderón y Álvarez (2006) la práctica de capacitación comprende el desarrollo de habilidades que los trabajadores requieren para desempeñarse en el momento presente, así como la preparación del individuo para el desempeño futuro, a lo que Chiavenato (2017) plantea: “la capacitación es el proceso educativo de corto plazo, aplicado de manera sistemática y organizada, por medio del cual las personas adquieren conocimientos, desarrollan habilidades y competencias en función de objetivos definidos (p. 330). Como compensación, Dolan, Valle-Cabrera, Jackson & Schuler (2003) consideran el conjunto de precepciones financieras, servicios o beneficios tangibles que recibe un empleado como consecuencia de la prestación de la actividad a la empresa, en la que se reconoce la retribución directa normalmente de carácter monetario y la retribución indirecta que corresponde a los beneficios que recibe el trabajador, frente a lo que Werther & Davis (2000) plantean: “el término compensación abarca mucho más que los pagos efectuados en forma de sueldos y salarios. En la administración moderna, la compensación incluye el campo de incentivos, que motivan al personal y establecen un vínculo entre los costos laborales y la productividad” (p. 329).

De otra parte, para Sartre y Aguilar las prácticas de evaluación del desempeño pueden situarse en dos planos: “la medición de los resultados obtenidos en el trabajo o la valoración de comportamientos, actitudes, capacidades e incluso potencial de los empleados” (2003, p. 322), pero dejan constancia que se logra mayor nivel de objetividad en el primer caso que en el segundo. Asimismo, Torres (2014) en relación con la evaluación del desempeño en pequeñas organizaciones plantea: “se utiliza como medio de control con fines administrativos; es decir como insumo de información para despidos, aumentos salariales, bonificaciones,

reconocimientos y recompensas no monetarias como horarios flexibles” (p. 24). De otro lado, Calderón & Álvarez (2006) definen una carrera como “la cadena de las posiciones laborales que un individuo puede ocupar a través de los años” y que representa un mecanismo de alta importancia para la organización como reconocen Werther & Davis al afirmar: “cuando la administración de la empresa alienta la planeación de la carrera, es más probable que los empleados se fijen metas profesionales y que trabajen activamente por obtenerlas. Estos objetivos a su vez, pueden motivar a los empleados para progresar en su capacitación, en su formación académica o técnica y en otras actividades (2000, p. 273).

Aunque existe un número muy bajo de publicaciones sobre gestión humana en pequeñas organizaciones, como antecedentes de esta investigación se pueden mencionar: el trabajo investigativo adelantado por Cantera, Muñoz y Cortes (2016) en el que se concluye que las MIPYMES no cuentan con prácticas formales de administración del personal lo que limita su desarrollo organizacional, la investigación realizada por Rodríguez, Granados y Velandia (2015) con el propósito de caracterizar las prácticas de gestión humana en hoteles, bares y restaurantes de la ciudad de Tunja, Colombia, el estudio desarrollado por Bonilla y Medina (2014) que se enfoca en la transferencia de conocimiento para el proceso de talento humano en las MIPYMES mediante las empresas simuladas a través de servicios de consultoría. La investigación desarrollada por la venezolana Torres (2014) en la que describe una gestión de recursos humanos en las PYMES frecuentemente débil, poco relacionada con la estrategia del negocio, informal, flexible y ejecutada personalmente por el dueño de la empresa. En consecuencia, las funciones de recursos humanos se orientan a aspectos administrativos (nómina, contratación y despido) y legales (cumplimiento normativo).

Asimismo, el trabajo de revisión de literatura realizado por Campuzano, Ziadet y Echeverría (2016) a través del cual se analizaron las particularidades de la gestión del talento humano en las PYMES, delimitó tres tendencias investigativas: estudios para fundamentar una estrategia de gestión del talento humano en PYMES, identificación de los factores que influyen en el rendimiento de las PYMES y análisis de los posibles factores moderadores que puedan influir en la percepción que los empleados tienen de las políticas de recursos humanos. Igualmente se cuentan los trabajos titulados: Teoría y realidad en la administración del talento humano en la administración del talento humano en las PYMES (Madrigal, 2015) y Factores internos

determinantes del éxito en las empresas familiares adelantado por Rueda (2012) en el que se desarrolló un modelo empírico de gestión para determinar y cuantificar las variables de mayor importancia que desde el punto de vista interno contribuyen al éxito organizacional, validado con empresas familiares colombianas dedicadas a las confecciones. Además, se puede mencionar el trabajo denominado Fundamentos de un sistema de gestión humana por competencias para soportar la estrategia organizacional en una PYME del sector de la industria de las artes gráficas en Cali, Colombia (Medina, Delgado y Lavado, 2012), así como las investigaciones adelantadas por Calderón (2006), Calderón y Álvarez (2006) y Calderón, Naranjo y Álvarez (2010) que se han referenciaron anteriormente.

## **Objetivos**

### **Objetivo General**

Interpretar las prácticas de gestión humana en los restaurantes populares de la ciudad de Ibagué, Colombia.

### **Objetivos Específicos**

Analizar las prácticas de vinculación de personal en los restaurantes populares de la ciudad de Ibagué.

Estudiar las prácticas mediante las cuales los propietarios y/o administradores de los restaurantes populares capacitan a sus empleados.

Analizar las prácticas de compensación del personal en los restaurantes populares de la ciudad de Ibagué.

Comprender las prácticas de evaluación del desempeño en los restaurantes populares de la ciudad de Ibagué.

Estudiar las prácticas de permanencia y proyección del personal en los restaurantes populares de la ciudad de Ibagué.

## **Diseño Metodológico**

### **Tipo de investigación**

Este proyecto de investigación se adelantó bajo el enfoque cualitativo, orientado a partir de los planteamientos básicos de la Grounded Theory (Teoría fundada o teoría fundamentada) –TF– planteada por Glaser y Strauss (1967) como método interpretativo de la realidad social que busca desarrollar “teoría que está fundamentada en la recolección y análisis sistemático de datos. La teoría se desarrolla durante la investigación, a través de una continua interpelación entre el análisis y la recogida de datos” (Strauss y Corbin, 1994, p. 273), su objetivo por tanto es “producir interpretaciones que puedan explicar y proporcionar información valiosa sobre aquellos cuyas conductas son sometidas a estudio” (Annells, 1996, Glaser y Strauss, 1967 citados en Páramo, 2015, p. 3). En este contexto se requiere, del equipo investigador, “la combinación de imaginación, creatividad, intuición y sentido común con la rigurosidad, sistematicidad y la aplicación cuidadosa de principios y procedimientos para el análisis, la conceptualización, la verificación y la generación de teoría” (CEO, sf, p. 5). Bajo la anterior perspectiva, esta investigación no se inscribió en un contexto de confirmación de propuestas teóricas, modelos o conceptos existentes. Se dirigió de manera deliberada a optar por un contexto de descubrimiento (Bergadaá, Nyeck, 1992). Se trató, por tanto, de interpretar y no de explicar, de inducir y no de deducir.

Las fases de recopilación, análisis e interpretación de la información se orientaron ideológicamente por el método PRODIN (Prospective Dialectic Interpersonal Method), propuesto y desarrollado por Bergadaá (2006), probado en investigaciones de carácter cualitativo en diferentes entornos internacionales y empleado por el Grupo de Investigación GIPE de la Universidad del Tolima bajo el direccionamiento del profesor Dagoberto Páramo Morales, cuya rigurosidad permite obtener información de alto valor, descubierta e interpretada en la estrecha interacción entre investigadores, investigados y desarrollos teóricos.

### **Determinación de los sujetos de estudio**

Para todos los efectos, se entiende por empresa incluidas las famiempresas, pequeña y mediana empresa, toda unidad de explotación económica, realizada por persona natural o jurídica, en

actividades empresariales, agropecuarias, industriales, comerciales o de servicios, rural o urbana, que responda a dos (2) de los siguientes parámetros” (ver tabla No. 1):

Por otra parte, los restaurantes populares ocupan el tercer lugar de participación (9%) después de las tiendas de barrio (34%) y los salones de belleza (13%) en el total de negocios populares en Colombia (Páramo, 2016), lo que hace clara referencia a su importancia en la conformación empresarial nacional. Para efectos de esta investigación se tuvo en cuenta la clasificación de la tasa de nueva actividad empresarial –TEA- definida en el Global Entrepreneurship Monitor (GEM) para Colombia en función de las siguientes categorías: 1) Empresario naciente, involucrado en la puesta en marcha hasta tres meses de duración; 2) Empresario nuevo, de cuatro meses hasta 3,5 años; y 3) Empresario establecido, más de 3,5 años y se descartó la categoría de empresario naciente al considerar que ésta no se ajustaba completamente a la totalidad de los propósitos del estudio.

Según las orientaciones metodológicas de la TF, la escogencia de los sujetos de estudio se realizó en forma progresiva a partir de los resultados que se fueron obteniendo y que permitieron la generación de conceptos preliminares que sirvieron para definir las categorías descriptivas, las que a su vez constituyeron las categorías de mayor orden a fin de estructurar la teoría emergente. Así, el número final de sujetos de estudio (18 restaurantes populares) se derivó del proceso de comprensión a partir del muestreo teórico, es decir, el proceso de recolección de datos para generar la teoría mediante el cual los investigadores recogieron, codificaron y analizarán los datos y, a su vez, decidieron cuáles datos reunir posteriormente y dónde encontrarlos. Aunque de manera inicial se propuso estudiar entre 10 y 15 restauranteros, este número se modificó en la medida que existieron hallazgos que aportaron nuevos elementos a la construcción de la teoría, por el contrario, cuando los datos se repitieron, es decir no generen novedad (saturación teórica) entonces no se estudiaron otros sujetos, sino que nuevamente se desarrolló la búsqueda de información complementaria con los inicialmente estudiados.

### **Recolección y análisis de la información**

Como fuente de información primaria se consultaron, a través de entrevistas semi-estructuradas, los propietarios de restaurantes populares de la ciudad de Ibagué en Colombia. Se realizaron y transcribieron dos primeras entrevistas sobre las cuales se hizo un “análisis piloto” por cada una,

con el propósito de corregir algunas preguntas para orientarlas de una manera más apropiada hacia los objetivos de la investigación. El nuevo formato-guía de entrevista se aplicó a los otros 16 entrevistados, generando archivos de audio que fueron transcritos literalmente conservando su fidedignidad. Posteriormente se realizó el análisis microscópico de los datos (frase por frase) empleando matrices que sirvieron, al equipo investigador, para identificar los primeros códigos “in vivo” (Guillemette, 2006) que después de los primeros análisis de contenido dieron origen a los “códigos conceptuales” que sirvieron de base a su vez para regresar al “territorio en exploración” –restaurantes populares- con el propósito de ratificar, rechazar, o ajustar lo hallado.

Los análisis se realizaron a partir de los datos obtenidos de la transcripción literal de las entrevistas, del diario de campo, de las fotografías, de las conclusiones extraídas de las reuniones del equipo investigador, de las conversaciones con expertos, de la revisión documental y de la reflexión intelectual de los investigadores. Esta información depurada permitió estructurar las categorías descriptivas que a su vez originaron las categorías de mayor orden y posteriormente se convirtieron en el sustento de la teoría emergente.

### **Validez y fiabilidad**

Los análisis de contenido fueron sometidos a pruebas de validez interna (triangulación de investigadores) entendida esta última como el grado en el que se pueden establecer relaciones causales, donde ciertas condiciones demuestran conducir a otras (Yin, 1989), validez de constructo con el propósito de evitar juicios subjetivos por parte del equipo investigador en la recolección de datos a través de la revisión de los resultados por parte de expertos y de fiabilidad o consistencia en el entendido de asegurar que los procedimientos de recopilación de datos pueden repetirse con resultados similares (Castro, 2010), para ello fue necesario establecer un estricto y detallado protocolo del estudio que permitió responder a un auditor hipotético.

### **Resultados y discusión**

La palabra emprendimiento se deriva del término francés entrepreneur y se le atribuye al economista Richard Cantillon (1755) quien lo asoció con el proceso de toma de decisiones que se deriva de la creación de un nuevo producto a partir de la compra y combinación de los medios de producción. Sin embargo, tal como plantea Castillo (1999) citado en Herrera (2012, p. 194) “ninguna definición del emprendimiento es lo suficientemente precisa o descriptiva para los

ejecutivos que desean tener más espíritu emprendedor” y sustenta su afirmación en el hecho que en Colombia la Ley 1014 de 2006 define el emprendimiento como la manera de pensar y actuar, a su vez el académico Howard Stevenson lo interpretó como un sistema de gestión apoyado más en las oportunidades que en los recursos, para el economista Schumpeter (citado por Kirzner, 1999) es la capacidad de romper con la rutina, para destruir las estructuras existentes y promover desequilibrio”. Sin embargo, existe consenso en el hecho que a cada iniciativa de emprendimiento subyace una motivación que ha promovido su desarrollo a lo largo de la historia empresarial, idea que orientó la interpretación de una tipología emergente de los empresarios estudiados:

Empresario por tradición. La influencia familiar ha sido la principal motivación para este empresario, pues una o quizá dos generaciones que lo anteceden han tenido restaurantes y algunos de sus parientes, generalmente, son propietarios de negocios similares. Desde temprana edad ha estado inmerso en el negocio, el restaurante en muchas ocasiones se convirtió en su guardería, en el sitio para realizar las labores escolares o simplemente para pasar ratos de ocio, ha sido la escuela laboral que conoce desde niño. Posee sentimientos muy arraigados con el negocio y desea que esta tradición la conserven sus hijos.

Empresario rebuscador. Los sucesos detonantes negativos tales como la quiebra del negocio, la ausencia de un integrante de la familia que era el soporte económico, un proceso de separación o divorcio, la pérdida de un empleo que le representaba contar con ingresos estables, la imposibilidad de ser exitoso en su propia profesión o el desplazamiento del campo a la ciudad sin la opción de encontrar un empleo son las causas que le han hecho pasar de la idea de negocio a la acción de emprendimiento. Su motivación fundamental tiene que ver con la necesidad de obtener ingresos de manera rápida, por lo que son numerosos los cambios de actividad productiva. Para este empresario, el emprendimiento es en esencia un proceso de sobrevivencia.

Empresario patrón. La motivación principal para emprender su propio negocio o de hacerse propietario de la empresa para la que trabajaba fue el deseo de ser el patrón, de convertirse en el hombre al que él obedecía, de mandar y tomar sus propias decisiones, de lograr independencia. El deseo de ser el jefe o el patrón fue alimentado con una férrea convicción que era posible emprender un negocio y llevarlo al éxito, de orientación al logro, de alta autoestima y de creer

que siendo el propietario de la empresa solucionaría todos sus problemas económicos al modificar el flujo de caja personal, es decir, dejar de recibir sueldo fijo de manera periódica por percibir dinero de forma diaria.

Empresario heredero. Contrario al empresario rebuscador, este emprendedor fue motivado por un evento detonante positivo, como recibir el negocio como herencia familiar, por lo que tiene un fuerte sentimiento de gratitud, de no defraudar la confianza depositada en él, de cumplir con las expectativas de quien le cedió el negocio o invirtió en la compra para luego entregarlo como herencia e incluso superarlas. Este empresario se muestra muy confiado en su decisión, pues considera que iniciar el negocio sin adeudar la inversión inicial, así como al hecho de tener control absoluto en las decisiones de la empresa garantizan el éxito del negocio.

Empresario capitalista. La motivación para este empresario se fundamenta en el sentimiento de seguir siendo productivo y primordialmente activo desde el punto de vista laboral siendo un trabajador jubilado, en la disponibilidad de recursos económicos que le permiten cristalizar un proyecto de emprendimiento, en tener un patrimonio familiar que posibilita la realización de una inversión. Ha sido cauteloso en la selección de la idea de negocio y lo hace por empatía con la actividad de los restaurantes, por el gusto de compartir con otras personas, por considerar su nueva actividad como un proceso diario de aprendizaje.

Empresario por ocasión. La recomendación, sugerencia o invitación de alguien ajeno al entorno de quien no contempla ser empresario se convierte en el evento detonante, la motivación, que le hacen examinar la opción de emprendimiento y pasar del deseo a la acción. La idea de negocio llega en un momento inesperado producto de una situación accidental, de un momento único, de una señal esporádica, de una ocasión que se convierte en una oportunidad.

Por otra parte, en las pequeñas empresas el tradicional concepto de área funcional es inexistente pues la unidad organizacional corresponde al puesto de trabajo entendido como el conjunto de tareas (actividades rutinarias) y deberes (compromisos y obligaciones) que le competen a un trabajador. La administración del negocio se centra en el empresario-dirigente en el que se concentran la propiedad, el poder, la responsabilidad y el riesgo. Este empresario tiene gran capacidad de trabajo, es un buen relacionista público, generalmente cuenta con importante experiencia en el negocio lo que le permite desempeñarse en cualquier puesto de trabajo:

administrador, cocinero, mesero, domiciliario y lo asume cuando se requiere. Es en esencia un trabajador multitarea y es lo que espera de sus empleados.

Se puede decir además que la importancia de las personas es un factor con comportamiento inverso al tamaño de la organización (ver figura No. 1), pues para una gran corporación con 1000 trabajadores en el área productiva la ausencia de un obrero en un día laboral será un evento relativamente fácil de solucionar, mientras que para una pequeña empresa que cuente con cinco empleados la ausencia de un trabajador puede convertirse en un evento absolutamente traumático, por lo que estas organizaciones buscan que sus trabajadores conozcan detalladamente las tareas que desarrollan sus compañeros y puedan realizar reemplazos en otros puestos de trabajo, salvo en casos en que las tareas tienen que ver con el manejo del dinero en cuyo caso son los propietarios y sus familiares cercanos quienes realizan la administración del efectivo.

...en el caso de que...que se...pues que se llegue a ausentar alguien cualquiera puede tomar el puesto de... cargo no, por decirlo así no, sino el puesto de la persona que no vino, entonces con eso, esa parte yo no sufro porque todos están capacitados para hacer cualquier tipo de labor acá (Informante No. 15).

Las prácticas de gestión humana se enmarcan en el estilo propio del empresario, están influenciadas por sus valores personales, sus creencias y su intuición, carecen de procedimientos estandarizados que son comunes a las medianas y grandes firmas y presentan particularidades que se interpretan de la siguiente manera:

Vinculación del personal. Aunque se han publicado numerosos documentos relacionados con el reclutamiento y la selección del personal en los que se define la metodología que se orienta a la realización de una serie de fases articuladas que buscan garantizar el éxito en la vinculación de los trabajadores, los pequeños negocios se diferencian de las medianas empresas y de las grandes corporaciones ya que el reclutamiento, en términos generales, opera en función de la recomendación personal o referenciación, es decir de la sugerencia que hacen familiares, conocidos o trabajadores sobre aquellas personas que consideran como buenos trabajadores, lo que para el empresario garantiza que el aspirante será el trabajador que requiere. En estas empresas son desconocidas las fuentes de reclutamiento tradicional como las agencias de empleo o las firmas cazatalentos comunes en organizaciones de gran tamaño.

...por lo regular trata de cuando uno apoyarse mucho en otras personas que sea por una recomendación directa o indirecta de pronto que mire que fulana de tal es muy buena empleada...que fulana de tal es muy honrada, porque es muy indispensable eso la honestidad de las personas... (Informante No. 1)

Si de selección se trata, estos empresarios no revisan antecedentes laborales pues confían en la recomendación que recibieron, tampoco realizan pruebas estandarizadas de orden técnico o psicológico, no efectúan entrevistas estructuradas, sino que realizan charlas informales, exploratorias, desestructuradas con los aspirantes a trabajadores en las que la intuición juega un papel importante para determinar el candidato más idóneo. La contratación a su vez no está mediada por un contrato de trabajo escrito ni por las formalidades que son comunes a otras organizaciones, sino que obedece a un acuerdo verbal entre las partes en las que el dirigente impone las condiciones.

...yo mismos hago la selección, yo le hago la entrevista y ahí si está apta para el trabajo pues la contrato y pues en Ibagué tanto desempleo que hay, se presenta la oportunidad y uno mira...mirando a los ojos ve la honestidad de la persona, la sinceridad y si quiere trabajar y tiene las ganas pues usted sabe que se le mide a todo, se le brinda la oportunidad... (Informante No. 2)

Entre las cualidades que debe tener un trabajador se privilegian: la honradez como aquel valor que le permite al trabajador ganarse la confianza del empresario, como la garantía de que no antepone sus intereses a los del empresario y que su actuación siempre será honesta fundamentalmente cuando del manejo del dinero y los bienes de la organización se trata; la amabilidad, condición necesaria para la prestación de un servicio de calidad y que sea socia con la cortesía, el buen genio y la empatía con los clientes, además de condiciones como la puntualidad y la disponibilidad de tiempo, que buscan garantizar la disponibilidad de todos los trabajadores para iniciar las actividades y para extender la jornada laboral en caso necesario.

...Más que todo es el genio, el buen genio, la forma de ser hay gente que no les gusta por ejemplo hay gente que no me ha durado ni un día porque veo que están tratando mal a la clientela que son la base principal de mi negocio entonces yo inmediatamente les quito la oportunidad de seguir trabajando... (Informante No. 3)

Capacitación. Para los pequeños empresarios la capacitación se relaciona con la inducción, es decir con orientaciones básicas que el empleado recibe durante la vinculación. Cuando se realiza en otro momento de la relación laboral, generalmente es desarrollada por el mismo empresario y corresponde a instrucciones primordiales e informales que se dan durante la ejecución de las actividades, salvo en algunos casos debido a disposiciones de orden legal tales como la vigencia del certificado de manipulación de alimentos, para el caso colombiano. La capacitación para este tipo de organizaciones no se corresponde con un plan previamente concebido, con una intencionalidad clara, con un mecanismo que permita validar los resultados en relación con el mejoramiento de los procesos, pues en buena parte de los casos es un proceso inexistente, desde el punto de vista formal. El empirismo con que se administra el negocio hace que el empresario asuma que el trabajador, por su experiencia en el cargo, posee todos los conocimientos, destrezas y aptitudes que le permiten desempeñarse de manera eficiente.

...claro en el momento de que... entran...de que tenemos que atender bien al cliente, porque si el cliente se atiende bien, el volverá y si a nosotros nos va bien a ellos también y lo otro es...se capacitan en otros lugares; con eso de hacer el curso de manipulación de alimentos allí ya los están capacitando para...para como manipular los alimentos...como conservarlos, como se debe hacer, entonces si claro hay otras entidades que se ocupan de eso...de la capacitación... (Informante No. 14)

Compensación. En las organizaciones estudiadas no existe unidad de criterio en cuanto a la remuneración, pues algunas pagan a sus empleados por cada día laborado, otras reconocen el salario mínimo mensual legal vigente para puestos de trabajo como el de cocinero, sin embargo, la unidad de trabajo más común es el turno que implica el pago por una jornada laboral que se establece entre seis y diez horas. Se emplea, además, la compensación que combina la remuneración o pago en dinero (monto básico establecido y muy esporádicamente el reconocimiento de un pago extra asociado al nivel de ventas) y el suministro de alimentación, elemento muy representativo para los empresarios y los trabajadores, pues en la mayoría de otras ocupaciones los trabajadores deben llevar su propio alimento o comprarlo, algunas veces a los mismos empleadores. Algunos empresarios han establecido pautas para la alimentación de los trabajadores, tales como horarios definidos y número de porciones a consumir, mientras que otros dejan la alimentación como decisión autónoma de sus empleados.

...les pago veinticinco mil si trabajan todo el día más la comida...más lo que se comen: limonada...sacan chocolate, pan...yo nunca le digo: no tomen...no coman...ya sabe dónde queda la olla, sirva y coma...si no comen es porque no quieren... (Informante No. 5)

Evaluación del desempeño. Los pequeños empresarios coinciden en afirmar que esperan lo mejor de sus trabajadores es decir que sus empleados pongan todo su potencial al servicio del negocio, sin embargo, la evaluación del desempeño como herramienta que contribuye con el mejoramiento organizacional y el logro de los objetivos empresariales no reviste ningún procedimiento formal, no es programada, ni sistemática sino que es realizada por el empresario a través de la observación directa de las labores realizadas por el trabajador. Se recurre a la corrección de las acciones en el momento mismo de su realización a través de orientaciones o amonestaciones verbales, no se lleva registro alguno de los hechos que merecen ser corregidos, así como tampoco de las acciones sobresalientes que ameritan reconocimiento. El despido de los trabajadores tiene que ver fundamentalmente con conductas que van en contra de las cualidades que desea el empleador de sus empleados: la honradez para con la empresa y la amabilidad con los clientes.

Pues...eso toca encima y si yo veo que algo anda mal, eh pues de una decirle, porque usted sabe que la gente si se siente mal atendida, no vuelve y hay si grave, eh...ellos ya saben pues como es que me gustan las cosas y ya nos entendemos... (Informante No. 2)

Permanencia y proyección del personal. La permanencia de los colaboradores se asocia con la empatía que se logra con el empresario, el fortalecimiento de lazos afectivos, las demostraciones de valores subyacentes como la honradez y el cumplimiento de los deberes, la necesidad de los trabajadores y la falta de competencias para desempeñarse en otras actividades productivas. El plan de carrera es inexistente, así como las posibilidades de ascenso y las perspectivas de crecimiento, lo que ocasiona que estas organizaciones sean vistas, por los colaboradores, fundamentalmente como un medio de subsistencia.

Desde que entran acá, empiezan a ser así como de la familia, amigos, pero amigos allegados, que no haiga problemas de nada y que mantengan bien, que mantengan contentos ellos conmigo y yo con ellos, no, es más. (Informante No. 9)

Lo anterior indica que la afectividad y el fortalecimiento de lazos de amistad son condiciones que emplean los pequeños empresarios para retener el talento humano e incluso superar las

expectativas económicas de los trabajadores. El empresario busca que sus trabajadores se identifiquen con su proyecto, que lo acompañen en las buenas y en las malas, por lo que se preocupa por generar un buen ambiente laboral, de camaradería, de amistad, de buenas relaciones interpersonales, pues considera que estos elementos contribuyen decisivamente al éxito de su negocio.

## **Conclusiones**

La administración del negocio se centra en el empresario-dirigente en el que se concentran la propiedad, el poder, la responsabilidad y el riesgo, por lo que las prácticas de gestión humana que han sido desarrolladas y probadas en grandes organizaciones no pueden ser impuestas a las pequeñas empresas, pues en estas últimas el estilo propio del microempresario condiciona su realización. Así, el microempresario es un trabajador multitarea de cuyos valores personales, experiencia, capacidad, intuición y buen criterio depende la administración de su personal. Busca integrar a su organización personas con las que se identifica por la entrega total a su proyecto empresarial, capacidad de trabajo, disposición al desarrollo de múltiples tareas, orientación al aprendizaje y empatía con los clientes a quienes considera el centro de su negocio. Para ello procura que se desempeñen en diferentes puestos de trabajo a la vez que crea un ambiente de camaradería, confianza y compromiso.

La capacitación, a su vez, es intuitiva y generalmente desarrollada por el mismo empresario, salvo en algunos casos debido a disposiciones de orden legal. Aspectos como la remuneración mixta (dinero y especie) son comunes en estas organizaciones, los contratos de trabajo escritos son inexistentes y la unidad de trabajo es “el turno”. La evaluación del desempeño es realizada por el empresario a través de la observación permanentemente, sin procedimientos formales. La permanencia de los colaboradores se asocia con la empatía que se logra con el empresario, el fortalecimiento de lazos afectivos, las demostraciones de valores subyacentes como la honradez y la amabilidad con los clientes, la necesidad de los trabajadores, así como la falta de competencias para desempeñarse en otras actividades productivas. A los trabajadores se les considera importantes según el puesto que ocupan y la experiencia en la misma empresa. El plan de carrera es inexistente, así como las posibilidades de ascenso y las perspectivas de crecimiento.

## Referencias Bibliográficas

- Calderón, G., Naranjo, J. C. & Álvarez C. M. (2010). La empresa colombiana: sus características, retos y aportes. Una aproximación a un sistema integral. En revista Cuadernos de Administración, Universidad Javeriana, volumen 23 No. 41, p 13-36. Bogotá, Colombia
- Calderón, G., Naranjo, J. C. & Álvarez C. M. (2007). La gestión humana en Colombia: características y tendencias de la práctica y de la investigación. En revista Estudios Gerenciales, Universidad ICESI, volumen 23 No. 103, p 13-36. Bogotá, Colombia
- Calderón, G. & Álvarez C. M. (2006). Características y sentido de las prácticas de gestión humana en pequeñas empresas. En revista Universidad EAFIT. Volumen 42 No. 142, p 26-45. Medellín, Colombia
- Campuzano, M. A., Ziadet, E. I. & Echeverría, H. G. (2016). Gestión del talento humano en las PYMES. En Revista Publicando pp. 438-448. Universidad Estatal de Milagro, Ecuador
- Cantera, E. E., Muñoz, M. G. & Cortés, P. (2016). Reclutamiento y selección un estudio en las MIPYMES del municipio de Cuautitlán Izcalli del Estado de México. En Revista Eumednet del Observatorio de Economía Latinoamericana pp. 1-13
- Centro de Estudios de Opinión –CEO- (sf). Teoría fundada: arte o ciencia. Universidad de Antioquia, Facultad de Ciencias Sociales y Humanas, Medellín, Colombia. <https://aprendeonline.udea.edu.co/revistas/index.php/ceo/article/viewFile/1632/1285>
- Chiavenato, I. (2017). Administración de recursos humanos. Editorial Mc Graw Hill. México
- Guillemette, F. (2006). L'approche de la Grounded Theory; pour innover? Recherches qualitatives, 26 (1), 32-50
- Herrera, C. E. (2012). Una investigación en emprendimiento: caracterización del emprendedor. En Revista Económicas CUC, Colombia pp. 191-204
- Madrigal, B. E. (2015). Teoría y realidad del talento humano en las PYMES. En Revista Mercados y Negocios, pp. 2-9
- Medina, A. F., Delgado, A. M. & Lavado P. A. (2012). Fundamentos de un sistema de gestión humana por competencias para soportar la estrategia organizacional en una PYME del sector de la industria de las artes gráficas en Cali, Colombia. En Revista Estudios Gerenciales volumen 28, pp. 121-138

- Mora, N. A. (2008). ¿Es la gestión del talento humano un factor de competitividad en las PYMES en la ciudad de Pasto? En revista Unimar. Universidad Mariana, Pasto, Colombia, pp. 29-32,
- Paauwe, J. & Boselie, P. (2005). HRM and performance: What's next? (CAHRS Working Paper #05-09). Ithaca, NY: Cornell University, School of Industrial and Labor Relations, Center for Advanced Human Resource Studies. <http://digitalcommons.ilr.cornell.edu/cahrswp/476>
- Páramo, D. (2016). Administración y gestión de micro y pequeñas empresas (MYPES). Escuela de Negocios, Universidad del Norte
- Páramo, D. (2015). La teoría fundamentada (Grounded Theory), metodología cualitativa de investigación científica. En revista Pensamiento y Gestión. No. 39. P 1-8, Universidad del Norte. Barranquilla, Colombia
- Rodríguez, D. C. (2012). Prácticas de gestión humana en pequeñas empresas. En revista Apuntes del CENES. Volumen 31 No. 54. Universidad Pedagógica y Tecnológica de Colombia, Tunja, Colombia, p 193-226
- Rodríguez, D. C., Granados, P. N. & Velandia, S. V. (2015). Prácticas de gestión humana en empresas del sector servicios. En Revista Criterio Libre, volumen 13 No. 22, p 153-171. Bogotá, Colombia
- Sastre, M. A. Aguilar, E. M. (2003). Dirección de recursos humanos un enfoque estratégico. Editorial Mc Graw Hill. Madrid, España
- Strauss, A, Corbin, J. (1994) Grounded theory methodology, an overview. In: Yvonne, S, Lincoln. Denzin, Norman k. Handbook of qualitative research. Sage Publications. London, p. 273-285
- Torres, C. C. (2014). Tarea pendiente: la gestión de recursos humanos en las PYMES. En Revista Debates IESA, Volumen XIX No. 4
- Werther, W. B. Davis, K. (2000). Administración de personal y recursos humanos. Editorial Mc Graw Hill. Quinta edición. México
- Yin, R. (1994). Case Study Research. Design and Methods. Sage publications, Thousand Oaks, CA

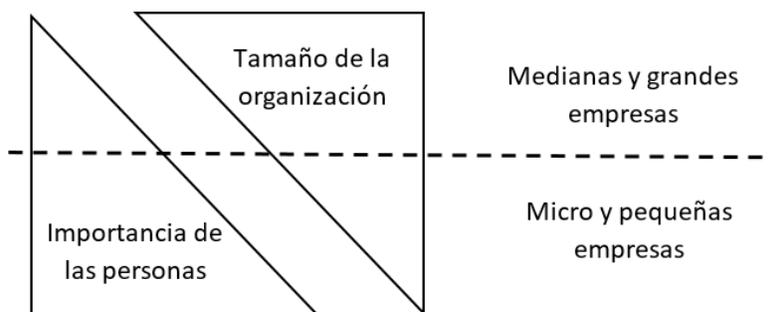
## Anexos

**Tabla No 1.** Clasificación de las empresas

Categoría	Número de trabajadores	Total de activos
Microempresa	$< o = 10$	$< o = 500$ SMMLV
Pequeña empresa	$11 \geq 50$	$501 \geq 50.00$ SMMLV
Mediana empresa	$51 \geq 200$	$5001 \geq 30.000$ SMMLV

**Fuente.** Los autores a partir de la Ley 905 de 2004 del Congreso de Colombia

**Figura 1.** Relación inversa entre la importancia de las personas y el tamaño organizacional



**Fuente:** Los autores a partir de los hallazgos de la investigación (2018)

### Guía de entrevista (versión ajustada)

PROYECTO DE INVESTIGACIÓN: PRÁCTICAS DE GESTIÓN HUMANA EN MYPES – MICRO Y PEQUEÑAS EMPRESAS- DE LA CIUDAD DE IBAGUÉ

Nombre del restaurante:

Dirección:

Propietario:

Fecha de entrevista:

Buenas tardes, nuestros nombres son.....investigadores del Grupo GIPE de la Universidad del Tolima y estamos adelantando un estudio con el objetivo de estudiar las prácticas de gestión humana en los restaurantes de la ciudad de Ibagué, así que

fundamentalmente queremos aprender de Usted y de la manera como direcciona su personal. Le agradecemos mucho por su tiempo y a continuación le vamos a formular unas preguntas, no sin antes aclararle que la información que usted nos proporcione tiene propósitos exclusivamente académicos.

**Objetivo 1. Identificar las prácticas de vinculación de personal en los restaurantes populares de la ciudad de Ibagué.**

¿Con cuántos trabajadores cuenta su restaurante? ¿Cuáles cargos tienen? ¿Usted de cuáles funciones se encarga? ¿Qué personas requiere su restaurante? ¿Cuáles son los requisitos que debe cumplir una persona para que usted lo emplee en el restaurante? ¿Cuáles cualidades personales debe tener un buen trabajador de su restaurante? ¿Cómo hace para conseguir nuevos trabajadores para su restaurante? ¿Le recomiendan los nuevos trabajadores, quiénes los recomiendan? ¿Se presentan ellos por iniciativa propia? ¿Cómo selecciona sus nuevos trabajadores, cómo es el proceso? ¿Usted realiza la selección o la hace otra persona? ¿Cuáles aspectos considera usted que motivan a una persona para que busque empleo en su restaurante?

**Objetivo 2. Conocer las prácticas mediante las cuales los restauranteros, de la ciudad de Ibagué, capacitan a sus empleados.**

¿Cómo se capacitan sus empleados? ¿Usted los capacita o alguna otra persona o entidad, por qué? ¿Sus empleados se capacitan frecuentemente, por qué? ¿Cuáles son los aspectos en los que se capacitan sus empleados? ¿Cómo decide en qué se deben capacitar sus empleados? ¿Considera que la capacitación que reciben sus empleados contribuye a mejorar el desempeño, por qué?

**Objetivo 3. Establecer las prácticas de compensación del personal en los restaurantes populares de Ibagué.**

¿Cómo es su relación con sus empleados? ¿Son amigos? ¿Conocidos? ¿Familiares? ¿Cuánto tiempo llevan de conocerse? ¿Sus empleados tienen contrato de trabajo, qué clase de contrato? ¿Les paga a sus empleados quincenalmente, semanalmente, por turnos? ¿Todos sus trabajadores ganan sueldo igual o tienen sueldos diferentes, por qué? ¿A sus familiares y empleados cuánto les paga? ¿Sus empleados reciben aparte del sueldo otros beneficios como alimentación, transporte, etc.? ¿Considera que paga mejor que otros restaurantes populares que conoce, por qué?

**Objetivo 4. Conocer las prácticas de evaluación del desempeño en los restaurantes populares de Ibagué.**

¿Cómo controla que sus empleados están haciendo las actividades como usted desea que las realicen? ¿Cuándo un empleado no está realizando las actividades como usted lo espera y sus resultados no son los mejores, usted que hace? ¿Cuándo un empleado realiza las funciones mejor de lo que usted espera, entonces usted que hace?

**Objetivo 5. Determinar las prácticas de permanencia y proyección del personal en los restaurantes populares de Ibagué.**

¿Cuántos años llevan en promedio sus empleados en el restaurante, cuáles son los más antiguos? ¿Sus empleados siempre han ocupado los mismos cargos o han desempeñado otros, por cuál razón se da esta situación? ¿Cree usted que sus empleados se encuentran a gusto trabajando con usted, por qué? ¿Se considera usted amigo de sus trabajadores, por qué? ¿Aparte de la relación empleado-jefe en su restaurante, cuáles otras actividades comparten usted con sus empleados? (actividades sociales, deportivas, de esparcimiento, culturales, etc.) ¿Qué hace usted para que sus empleados se amañen en el trabajo? ¿Cree usted que sus empleados consideran este restaurante como el mejor lugar para trabajar, por qué cree que lo consideran? ¿Cuál cree usted que es el éxito de su restaurante?