

# **Consultoría de Recursos Humanos en el Restaurante “Las Marías”**

**Alumno:** Budeguer, María Sofía

**Materia:** Practica Profesional

**DNI:** 37.656.672

**Profesor Tutor:** Ferreyra, Carolina

**Año:** 2017

## Índice

Resumen.....	1
Capítulo 1 .....	2
Consultoría de RR.HH. en las PyMEs.....	2
1. Introducción .....	2
2. Características de la Consultoría.....	3
3. Límites de la Consultoría .....	4
4. El Proceso de Consultoría .....	5
5. La Ética del Consultor.....	6
6. Las PyMEs en el contexto argentino.....	7
Capítulo 2.....	9
Gestión de Recursos Humanos .....	9
1. Introducción .....	9
2. Capital Humano .....	9
3. Gestión de Recursos Humanos .....	10
4. Enfoque de Competencias.....	11
5. Descripción y Análisis de Puestos de Trabajo .....	12
6. Herramientas de Análisis .....	14
Capítulo 3.....	15
Empresa Cliente Restaurante “Las Marías” .....	15
1. Introducción .....	16
2. Objetivos.....	16
3. Metodología .....	17
4. Análisis del Sector de Actividad .....	18
5. Puestos de Trabajo en el Rubro Gastronómico .....	18
6. Reseña de la Empresa .....	19
7. Análisis de la empresa.....	20
8. Propuestas en base a la Investigación .....	24
9. Conclusiones .....	26
ANEXO I.....	28
ANEXO II.....	39
Bibliografía .....	40

## **Resumen**

Este trabajo se inscribe en la categoría de Proyecto de Práctica Final de la Carrera Licenciatura en Administración, tratándose de un Seminario de Investigación y/o profundización sobre temas específicos.

Uno de los campos profesionales donde puede actuar un Licenciado en Administración es la consultoría, donde se busca proponer soluciones para algún problema que presente una empresa.

Para ello resulta indispensable, comprender el entorno donde se encuentra la empresa, la manera en que se desarrollan las actividades, las personas que trabajan en la misma, factores claves que serán fundamentales para hallar posibles soluciones ante una situación problemática planteada por el empresario.

Todas las organizaciones están formadas por personas, y dependen de ellas para alcanzar sus objetivos. No se encuentran aisladas, sino que están rodeadas por un entorno económico, social, cultural, que influirá de manera directa en la misma.

Existen diferentes industrias, tipos de actividades o rubros, donde desarrollan sus actividades las empresas y cada uno de ellas tiene características particulares que la diferencian de las demás, por lo cual será necesario conocer los aspectos clave del sector de actividad.

En este trabajo se buscará responder al requerimiento de una empresa-cliente Pyme, que se desempeña en el sector de la gastronomía y que adquirió un negocio en marcha, incluyendo su personal. Esta situación lleva a que se pregunte en qué medida el personal cuenta con las competencias necesarias para abordar nuevas líneas de negocios y logra ajustarse a la cultura de organización sustentada por la gerencia. Al mismo tiempo, la empresa se encuentra en una etapa en la que se hace necesario profesionalizar la gestión de Recursos Humanos, entre otros aspectos de la organización.

**Palabras Claves: Consultoría – Rubro Gastronómico – Recursos Humanos**

## Capítulo 1

### Consultoría de RR.HH. en las PyMEs

**Sumario:** 1. Introducción, 2. Características de la Consultoría  
3. Límites de la Consultoría. 4. El proceso de Consultoría  
5. La Ética del Consultor 6. Las PyMEs en el contexto argentino

#### **1. Introducción**

El presente trabajo de investigación se lleva a cabo en el marco de la materia “Practica Profesional” de la carrera Licenciatura en Administración (Plan 2014) de la Facultad de Ciencias Económicas en la Universidad Nacional de Tucumán. La misma intenta aproximar a los alumnos a situaciones similares que podrían desempeñar como futuros profesionales de la carrera.

El licenciado en administración de la U.N.T. tiene una orientación generalista, con competencias para un desempeño en funciones gerenciales, en roles técnico-funcionales, tareas de consultoría o impulsor de emprendimientos. Puede desempeñarse en relación de dependencia, ocupando cargos jerárquicos y de asesoramiento en la alta dirección y a nivel gerencial en todo tipo de organizaciones, ya sean privadas, públicas, estatales, con o sin fines de lucro.<sup>1</sup>

También, como profesional independiente, puede realizar análisis y elaboración de estrategias de comercialización, asesoramiento financiero, elaboración de planes de producción, formulación y evaluación de proyectos de inversión, asesoramiento e impulso de emprendimientos, diseño e implementación de sistemas de procesamiento de datos e información y gestión de recursos humanos.

La consultoría es un servicio de asesoría especializada e independiente al que recurren las empresas en diferentes industrias con el fin de encontrar soluciones a uno o más de sus problemas de negocio o necesidades empresariales, que se sustenta en la innovación, la experiencia, el conocimiento, las habilidades de los profesionales, los métodos y las herramientas.<sup>2</sup>

El servicio es prestado por una persona o por un grupo de personas especializados. Por lo tanto, se busca entender al cliente, sus necesidades para poder brindarle una solución con la que el mismo se sienta satisfecho.

---

<sup>1</sup> <http://face.unt.edu.ar/web/wp-content/uploads/2014/08/triptico-plan-de-estudio-administracion.pdf>

<sup>2</sup> Block, P., (2009), *Consultoría Sin Fisuras*, Buenos Aires, Editorial Granica S.A, Pág. 18.

## **2. Características de la Consultoría**

Desde hace mucho tiempo se ha reconocido a la consultoría de empresas u organizacional en general como un servicio profesional de gran utilidad para ayudar a los directivos de las organizaciones a identificar y definir los principales problemas que afectan a sus organizaciones para alcanzar sus propósitos fundamentales, sus objetivos emanados de la misión, analizar las causas que lo provocan, identificando las causas raíces y proyectar acciones para su perfeccionamiento y que estas se implementen.

La labor actual del consultor como “agente de cambio”, implica la transferencia de conocimientos, Know How y la capacitación del personal de las organizaciones, de forma implícita o explícita. El objetivo de un proceso de consultoría rara vez consiste en mantener el “status quo”, sino que su razón de ser es facilitar el cambio.

El consultor habitualmente es alguien independiente, que se encuentra fuera de la organización (con lo cual posee mayor perspectiva y libertad para actuar) y su trabajo es identificar problemas y proponer soluciones, pero no el hacerse responsable de su ejecución. Lo que sí puede es acompañar en el proceso, ya que es consultivo, pero es una actividad de staff y no de línea.

La consultoría es también un método de coadyuvar con las organizaciones y el personal de dirección en el mejoramiento de las prácticas de gestión, así como del desempeño individual y colectivo.

Algunas de las características de la consultoría son las siguientes:

➤ *Ayuda profesional a las personas que dirigen empresas*

Ya sea que se practique como una ocupación de dedicación completa o como un servicio técnico prestado en casos concretos, la consultoría proporciona conocimientos teóricos y técnicas profesionales que sirven para resolver problemas prácticos de gestión.

➤ *Servicio consultivo*

La consultoría es en lo esencial un servicio de asesoramiento. Esto significa que los consultores no se contratan para que dirijan organizaciones o adopten decisiones delicadas en nombre de la dirección. Son asesores y no tienen ninguna facultad directa para decidir cambios y aplicarlos. De lo único que responden es de la calidad e integridad de su asesoramiento; los miembros de la organización asumen toda la responsabilidad que se derive de la aplicación de sus consejos.

➤ *Servicio independiente*

Un consultor debe estar en condiciones de hacer su propia evaluación de cualquier situación, decir la verdad y recomendar con franqueza y objetividad las medidas que ha de adoptar la organización cliente, sin pensar en sus propios intereses. Posee independencia:<sup>3</sup>

---

<sup>3</sup> Kurb., M., (1997), *La Consultoría de Empresas. Guía para la profesión*, Ginebra, Oficina Internacional del Trabajo. Pág. 7.

Financiera, el consultor no obtiene ningún beneficio de la medida adoptada por el cliente.

Administrativa, no es un subordinado del cliente y no se ve afectado por sus decisiones administrativas.

Emocional, mantiene su distancia emocional, independientemente de la amistad y otras afinidades de tipo emotivo que puedan existir al comienzo o que se creen durante la realización del cometido.

➤ Servicio temporal

Los clientes recurren a los consultores para que les presten ayuda durante un período limitado, en esferas en las que carecen de conocimientos técnicos o cuando necesitan temporalmente un personal profesional adicional. Los profesionales dejarán la organización una vez que haya quedado completada su tarea.

➤ Servicio comercial

Un profesional que se dedica a la consultoría como medio de vida tiene que cobrar honorarios por todo el trabajo que realiza por cuenta de sus clientes.

### **3. Límites de la Consultoría**

Para ser reconocida como tal, la consultoría no tiene que ser una ocupación de tiempo completo. Si se cumplen otros criterios profesionales el asesoramiento proporcionado ayuda al cliente a lograr mejoras reales.

Por otro lado, si se garantizan la calidad y la independencia, la consultoría no tiene porque ser un servicio externo. Los consultores internos son igualmente consultores.<sup>4</sup>

La presencia e intervención del consultor puede aportar considerable ayuda a un cliente en dificultades, pero no lo liberará de la responsabilidad inherente a la dirección de la adopción de decisiones y sus consecuencias.

Las razones por las cuales recurrir a un servicio de consultoría se pueden considerar desde diversos ángulos y describirse de diversas formas. Hay cinco razones amplias o genéricas que motivan a los cliente cuando recurren a consultores, independientemente de las diferencias del campo técnico de intervención y del método concreto de intervención utilizado:

- Alcanzar los fines y objetivos de la organización;
- Resolver los problemas gerenciales y empresariales;
- Descubrir y evaluar nuevas oportunidades;
- Mejorar el aprendizaje; y
- Poner en práctica los cambios.

---

<sup>4</sup> Ibídem, Pág. 9.

#### 4. El Proceso de Consultoría

Durante un proceso de consultoría, el consultor y el cliente emprenden un conjunto de actividades necesarias para alcanzar los objetivos y cambios deseados.

Este proceso tiene un principio (se establece la relación y se inicia el trabajo) y un fin (la partida del consultor). Entre esos dos extremos el proceso puede subdividirse en cinco fases básicas. Esto ayuda al consultor y al cliente a ser sistemáticos y metódicos, pasando de una fase a otra y de una operación a otra, siguiendo un orden lógico y temporal.

La figura 1 resume el proceso de consultoría:

Figura 1 – Proceso de Consultoría



**Fuente:** Kurb., M., (1997), *La Consultoría de Empresas. Guía para la profesión*, Ginebra, Oficina Internacional del Trabajo. Pág. 25.

Obviamente, no se puede aplicar a ciegas un modelo universal en todas las situaciones, pero constituye un buen marco para pensar y para estructurar y planificar proyectos de trabajo.

## 5. La Ética del Consultor

Es indudable que las cuestiones éticas tienen un lugar preponderante en la profesión de consultor, ya que el mismo prestará un servicio y, por lo tanto, el resultado de su trabajo es un intangible difícil de ser evaluado con objetividad.

Por otro lado, manejará información de todo tipo e interactuará con miembros de diferentes niveles organizacionales. En definitiva, es un externo a la empresa que se introduce en la misma durante algún tiempo para cumplir una función de difícil control ya que es el, solamente, quien la conoce en profundidad.

Todas estas alternativas plantean diferentes compromisos éticos que deberán ser tenidos en cuenta y se resumen a continuación:

- **Confidencialidad** Todos los datos relacionados con la organización, que el consultor maneje, deben ser tratados con absoluta reserva y no podrán comentarse ni publicarse por ningún medio fuera de la firma, salvo expresa autorización de los responsables de la misma. La falta de confidencialidad es, tal vez, la falla más grave que un consultor pueda cometer. El conocimiento de determinadas informaciones relacionadas con una empresa podría causarle grandes daños y pérdida de competitividad en el caso que las mismos lleguen a manos de sus competidores.
- **Profesionalismo** El consultor es contratado en virtud de su conocimiento de un tema determinado y fundamentalmente teniendo en cuenta su experiencia profesional sobre la cuestión. Si está comenzando, deberá hacerlo acompañando a alguien con la experiencia suficiente para guiarlo.
- **Ecuanimidad** El trabajo de consultoría requerirá el uso permanente de datos y observaciones que luego de ser procesadas y analizadas derivarán en recomendaciones para la toma de decisiones. Dichas decisiones podrán en muchos casos relacionarse con actividades para el proyecto en curso o la necesidad de ampliar o modificar dicho proyecto en función de nuevas conclusiones alcanzadas.

El consultor debe ser completamente ecuánime, respetando con rigor las conclusiones técnicas y dejando de lado cualquier interés personal que pueda derivarse de las mismas.

- **Respeto por las personas** Hay que tener en cuenta que el consultor estará en contacto con personas en diferentes niveles organizacionales y con muy diferente formación. Semejante grado de exposición lo expondrá a escuchar distintos razonamientos y estilos de comunicación, a los que deberá adaptarse con paciencia y respeto por sus interlocutores.

## **6. Las PYMEs en el contexto argentino**

Para poder abordar el trabajo planteado, es necesario conocer el sector y entorno en el que se desarrollan las actividades y de qué tipo de empresa se trata.

En Argentina existen distintos tipos de empresas: Grandes Empresas, PYMEs (pequeña y mediana empresa).

Según informa el Ministerio de Producción de la Nación, el 99% de las empresas argentinas son PYMEs, más de 4.1 millones de argentinos trabajan en una PYME, y el 70% del empleo formal lo generan las mismas.<sup>5</sup>

Las PYMEs se dividen categorías: pequeña, micro, mediana tramo 1 y mediana tramo 2, dependiendo a su vez del área en el sector comercial en el que se desarrollen. Los mismos pueden ser: Agropecuario, Industria y Minería, Comercial, Servicios y Construcción.

Haciendo hincapié particularmente a la Provincia de Tucumán, según informa la Secretaria de Estado de Comunicación Pública del Gobierno de Tucumán, son más del 90% de las empresas tucumanas, concentran casi la mitad del empleo registrado y representan el 70% del empleo total.

Tucumán cuenta con ocho (8) empresas cada mil (1.000) habitantes. Este dato es levemente superior a provincias del NOA y NEA, pero por debajo de las provincias con mayor nivel de desarrollo económico.<sup>6</sup>

Las PYMEs concentran el 44% del empleo privado registrado en el ámbito local. Las empresas con menos de 40 empleados concentran más del 80% del total del empleo, incluyendo el no registrado. Las microempresas concentran un 19% de los trabajadores. Mientras que las empresas tucumanas de hasta 100 empleados, concentran el 67% del total de empleo registrado.

El 75% de las empresas se vinculan al sector de servicios, incluyendo el comercio, que es el sector más dinámico en la provincia en los últimos 20 años.

La industria, la agricultura y ganadería concentran el 7% y 12% de las empresas, respectivamente. El sector de la construcción concentra el 6%. Los sectores mineros y de electricidad y agua, incluyen pocas empresas, pero de gran tamaño.

Que una empresa pueda pertenecer a la categoría PYMEs dependerá de su tamaño y de la facturación anual en pesos.

Las PYMEs muchas veces son dirigidas por sus dueños/fundadores, donde el rol del mismo tiene características fundamentales, debido a que el mismo impondrá valores que serán claves para el desarrollo de la empresa.

---

<sup>5</sup> [www.produccion.gob/pymes](http://www.produccion.gob/pymes). Fecha de consulta Agosto de 2017.

<sup>6</sup> <http://comunicaciontucuman.gob.ar/2017/08/por-que-las-pymes-tucumanas-son-el-motor-laboral-del-noa/> Fecha de consulta Agosto de 2017.

El fundador asume un papel importante en la vida de las PYMEs, ya que el mismo genera una influencia en muchos aspectos de la empresa que hay que tener en cuenta, como las prácticas de recursos humanos que se deban adoptar, la dirección estratégica de la empresa, la definición de la misión, visión, y la cultura de la misma, entre otros.

Sin embargo, se presentan problemas, y entre los comunes de las PYMEs de este tipo, se encuentra el manejo de la organización, relacionados a la integración de la familia al negocio, y los que se encuentran aparejados entre la familia y aquellos miembros de la organización que no forman parte de la misma. Problemas referidos a delegación por parte de los dueños al resto de los miembros de la organización.

Al hablar de una PYMEs estamos refiriéndonos a una empresa, y la creación de la misma estará vinculada con la visión que tenga el fundador (emprendedor), de la actitud que tenga el mismo para la nueva empresa que se desea poner en marcha.

El fundador debe ser capaz de enfrentar los desafíos que se presentan en la marcha de la empresa, ya sea en cuanto con los recursos humanos que se necesitan en la organización, como aquellas decisiones estratégicas que se deban tomar en la misma.

El entorno económico afecta la marcha y la evolución de las empresas en general y de las PyMEs en particular. Se considera como un factor fundamental que puede influir en la visión futura de la misma.

Está relacionado con el poder adquisitivo y el patrón de gasto que tienen los consumidores.

La economía argentina presenta una crisis inflacionaria, altas tasas de intereses que impactan directamente en el poder adquisitivo de los consumidores, los cuales debido a ello pueden modificar sus hábitos de consumo.

## Capítulo 2 Gestión de Recursos Humanos

**Sumario:** 1. Introducción 2. Capital Humano  
3. Gestión de Recursos Humanos 4 Enfoque  
de competencias 5. Descripción y análisis de  
Puestos 6. Herramientas de análisis

### **1. Introducción**

Habida cuenta de que los recursos intangibles, y, entre ellos, el capital humano, juegan un papel significativo en la estrategia empresarial, entiendo que es oportuno hacer una reseña teórica de los principales esquemas teóricos que se aplicarán al realizar esta investigación.

Debe tenerse en cuenta, además, que distintos estudios ponen de manifiesto el impacto que las fusiones y adquisiciones tienen sobre los recursos humanos. Este tipo de operaciones implica cambios importantes para las organizaciones y con ello se crean situaciones de incertidumbre y ambigüedad que provocan que los empleados se muestren reacios al cambio.

El nivel de incertidumbre cambia en función de los diferentes tipos de integración. Cuando se producen cambios significativos en la configuración de la organización como en su funcionamiento, la incertidumbre es mayor, con el subsiguiente ajuste en los recursos humanos. Sin embargo, en situaciones de preservación, los cambios son relativamente menores, que es lo que se busca en este proceso de consultoría.

### **2. Capital Humano**

El ser humano es eminentemente social e interactivo, no vive aislado sino en convivencia y en relación constante con sus semejantes. Las personas forman organizaciones para lograr objetivos que con la acción individual no se podrían alcanzar. Una organización existe solo cuando:

1. Hay personas capaces de comunicarse, que
2. Están dispuestas a contribuir a una acción conjunta,
3. A fin de alcanzar un objetivo común.<sup>7</sup>

Las contribuciones dependerán de cada integrante y varían no solo en función de las diferencias individuales existentes entre los integrantes, sino también del sistema de compensaciones que emplee la organización.

Pueden ser vistas desde dos puntos: organizaciones como sistema sociales y organizaciones como sistemas abiertos:

---

<sup>7</sup> Chiavenato, I., (2009), *Administración de Recursos Humanos: el capital humano en las organizaciones*. Novena edición. México, Editorial McGraw – Hill Interamericana, Pág. 6

- Organizaciones como sistemas sociales: Son intencionalmente construidas para el logro de un objetivo específico, a medida que se van cumpliendo los objetivos se busca la manera para obtenerlos a un menor costo. Es un organismo social sujeto a constantes cambios.
- Organizaciones como sistemas abiertos: Sistema de elementos relacionados que desarrollan una actividad para lograr un determinado objetivo. El intercambio de materiales con su ambiente.<sup>8</sup>

Durante la “Era industrial” las organizaciones que tenían éxitos eran aquellas que incrementaban su capital financiero y hacían que creciera y que se expandiera, las organizaciones trataban de acumular activos físicos, tangibles.

Hoy las organizaciones que tienen éxitos son las innovadoras y esto no quiere decir que dependen de su tamaño o de los activos físicos o tangibles con los que cuentan. Que una organización sea pequeña no quiere decir que no sea exitosa. Dependen de la capacidad que tenga la organización de ser innovadora, es decir, de adelantarse a los demás y atraer a los clientes y para ello se necesita de **capital intelectual**, es decir activo intangible, que está compuesto por el capital humano, el mismo estará formado por los talentos y competencias de las personas, y tendrá su agregado de valor en la medida que las mismas sean capaces de hacer ágil y competitiva a la organización. Además, asumiendo que las personas son la principal ventaja competitiva y por lo tanto la misma debe ser competente.

### **3. Gestión de Recursos Humanos**

Es preciso darles a las personas la oportunidad y libertad necesaria para poder abordar todo su potencial en el desarrollo de actividades en una empresa.

La gestión de recursos humanos contribuye a que las personas que trabajan en una empresa, alcancen los objetivos propuestos.

El objetivo de la misma es conseguir que la organización disponga de las competencias necesarias en el momento oportuno.

Esta asume un rol proactivo, es decir, anticiparse a los problemas y dificultades que se prevé puedan surgir en el futuro y planificar las acciones precisas para evitarlos o minimizarlos. Donde todas las funciones se las asume de manera “integrada”, la cual estará formada por tres fases relacionadas entre sí: Planificación, Implantación y Evaluación.<sup>9</sup>

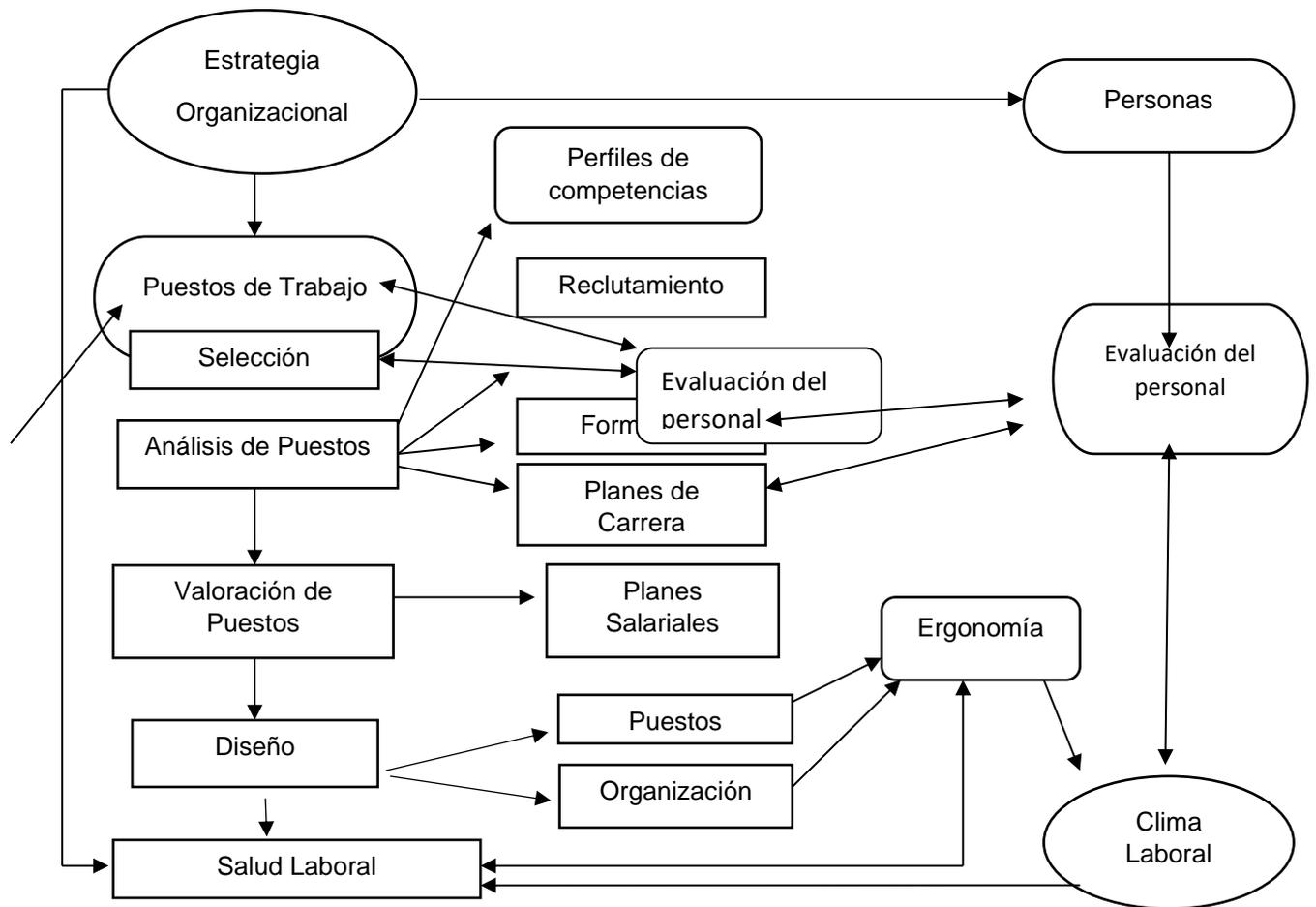
Se ilustra la información mencionada anteriormente en el siguiente cuadro:

---

<sup>8</sup> Ibídem, Pág. 11

<sup>9</sup> Pereda Marín, S., (2007), *La dirección de recursos humanos: técnicas de gestión de recursos humanos*. Unidad didáctica número 2. Centro de estudios de postgrado de administración de empresas, fundación general universidad Politécnica de Madrid, Pág. 102

**Figura 2 – La Gestión integrada de Recursos Humanos**



**Fuente:** Pereda Marín, S., (2007), *La dirección de recursos humanos: técnicas de gestión de recursos humanos*. Unidad didáctica número 2. Centro de estudios de postgrado de administración de empresas, fundación general universidad Politécnica de Madrid, Pág. 102

La estrategia organizacional es el punto de partida de todas las actividades que se llevan a cabo, y estas delimitarán el marco de la Gestión de Recursos Humanos.

#### **4. Enfoque de Competencias**

La gestión de Recursos Humanos se justifica porque se necesita personas con competencias de habilidades humanas.

Existen diferentes maneras para saber si una persona reúne las competencias, por ejemplo: con trabajo en equipo, liderazgo, capacitación, entre otros.

Es decir, el enfoque de competencias, es el cual se centra en el papel visible de la persona, en el terreno de la conducta.

Se puede definir “Competencia” como el conjunto de comportamientos observables de una persona y que para ello se deben poner reunir una serie de componentes<sup>10</sup>:

- **Saber:** Conocimientos que permitirán a las personas realizar su trabajo.
- **Saber Hacer:** Ser capaz de aplicar los conocimientos que se poseen, es decir, aptitudes y habilidades.
- **Saber Estar:** Comportarse de forma adecuada a las normas, reglas y cultura de la organización.
- **Querer Hacer:** Implica el componente motivacional, que se quiera llevar a cabo las tareas.
- **Poder Hacer:** Disponer de los medios y recursos necesarios para poder llevar a cabo los comportamientos definidos.

Además, teniendo en cuenta que las competencias se pueden: adquirir, desarrollar, estimular e inhibir.

La pregunta clave en lo que se mencionó anteriormente es: ¿Por qué se necesita de personas competentes en la organización? Porque las personas son la principal ventaja competitiva.

Las empresas definen de manera genérica cuales son las competencias que consideran que sus empleados deberían tener para poder trabajar en la misma.

Una vez definidas las competencias genéricas y teniendo en cuenta los puestos de trabajo, se tiene que ser capaz de identificar en qué grado se requiere esas competencias para cada puesto de trabajos. Los grados que se definen varían generalmente en una escala del 1 al 5, siendo 1 el grado que mayor importancia y relevancia se da, y 5 el de menor.

## **5. Descripción y Análisis de Puestos de Trabajo**

Las personas que forman parte de la organización ocuparan diferentes puestos de trabajo dependiendo de las actividades que se deban realizar, las responsabilidades que haya que cumplir y los objetivos que se tengan que alcanzar.

---

<sup>10</sup> Ibídem, Pág. 126.

Un puesto es un conjunto de funciones donde se integra todas las actividades que va a desempeñar una persona. Constituye un conjunto de obligaciones y responsabilidades que lo diferencian de los demás puestos en la organización. <sup>11</sup>

El conocimiento de los puestos de trabajos, que actividades se realizan en cada uno, cuales son las responsabilidades, que competencias requiere el mismo, son aspectos importantes que las organizaciones no deberían pasar por alto, ya que resulta importante para que las personas que trabajan en la organización sepan cuál es tu tarea para contribuir al objetivo

Los puestos van a variar de acuerdo al tipo de organización que se trate y de qué sector de la economía se encuentra ubicada la empresa.

Es menester que las organizaciones tengan en consideración los aspectos fundamentales en cuanto a “Recursos Humanos” y con ello se refiere a: reclutar, seleccionar personas talentosas para que formen parte de la misma y motivarlas, ofrecerles un lugar de trabajo que sea adecuado para que las mismas puedan satisfacer diferentes tipos de necesidades: emocionales, económicas, intelectuales, etc.

Para conocer el contenido de un puesto es necesario describirlo y ello consiste en enunciar las tareas o responsabilidades que lo conforman. Es decir, está relacionada con los aspectos intrínsecos como, lo que hace el ocupante, cuando lo hace, como lo hace y porque lo hace. Esto hace referencia a la Descripción de puestos. <sup>12</sup>

Por lo tanto, el Análisis de puestos, surge una vez realizada la Descripción de puestos. Es el proceso por el cual se pretende estudiar y determinar los requisitos, responsabilidades y condiciones que el puesto exige para su adecuado desempeño. Se analiza el puesto en relación a sus aspectos extrínsecos, es decir, en relación con los requisitos que el puesto impone al ocupante. Los mismos son: requisitos intelectuales, requisitos físicos, responsabilidades adquiridas, condiciones de trabajo.<sup>13</sup>

- Requisitos Intelectuales: como escolaridad indispensable, experiencia indispensable, adaptabilidad al puesto, iniciativa requerida, aptitudes requeridas.
- Requisitos Físicos: comprenden la cantidad y continuidad de la energía y del esfuerzo físico y de la fatiga que ocasionan.
- Responsabilidades Adquiridas: considera aquellas responsabilidades que tiene el ocupante en relación directa de sus subordinados, del material, herramientas o equipos que utiliza.

---

<sup>11</sup> Chiavenato, I., (2009), *Administración de Recursos Humanos: el capital humano en las organizaciones*. Novena edición. México, Editorial McGraw – Hill Interamericana, Pág. 203

<sup>12</sup> Chiavenato, I., (2009), *Administración de Recursos Humanos: el capital humano en las organizaciones*. Novena edición. México, Editorial McGraw – Hill Interamericana, Pág. 227

<sup>13</sup> ibídem, Pág. 229

- Condiciones de trabajo: condiciones del ambiente en donde se realiza el trabajo.

Cabe destacar que existen diferentes métodos que se utilizan para lograr relevar la información necesaria para la descripción y análisis de puestos. Idalberto Chiavenato, es su libro Administración de Personal, hace referencia a 4 métodos:

- Observación Directa
- Cuestionario.
- Entrevista directa.
- Métodos mixtos.

El formato utilizado para realizar la descripción y análisis de puestos en el presente trabajo de investigación es propuesto por Idalberto Chiavenato.

<b>Descripción Genérica</b>
<b>Descripción del puesto</b>
<b>Análisis del puesto</b> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) Requisitos intelectuales</li> <li>2) Requisitos físicos</li> <li>3) Responsabilidades adquiridas</li> <li>4) Condiciones de Trabajo</li> </ol>

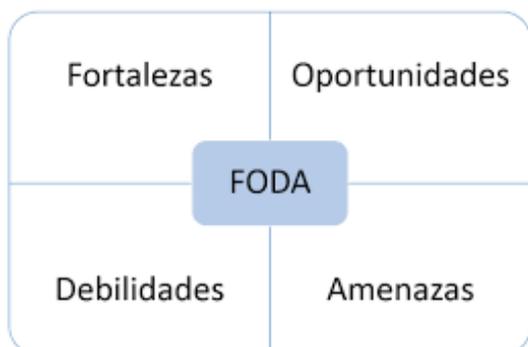
## **6. Herramientas de Análisis**

Existen diferentes modelos de herramientas que ayudan a las empresas a comprender en los entornos que se encuentran, frente a sus competidores, como así también para que las mismas logren identificar aquellos aspectos positivos y negativos.

Entre estas herramientas se puede mencionar la matriz FODA, la cruz de Porter, entre otras.

La Matriz FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas). Es una herramienta de estudio de la situación actual de la empresa que se considere bajo estudio, que analiza sus factores internos (Fortalezas y Debilidades) y sus factores externos (Oportunidades y Amenazas).

Esta herramienta ayuda a la empresa a tomar decisiones, a afrontar posibles cambios que puedan ocurrir, a planificar estrategias, entre otras alternativas.



Por otra parte, la cruz de Porter, establece un marco para evaluar la competencia dentro de la industria y está compuesto por 5 fuerzas a considerar: La rivalidad existente entre las empresas del sector, la amenaza de los competidores potenciales, el poder de negociación de los proveedores, el poder de negociación de los clientes y la amenaza de productos sustitutos.



### **Capítulo 3** **Empresa Cliente Restaurante “Las Marías”**

**Sumario:** 1. Introducción 2. Objetivos  
3. Metodología 4. Análisis del Sector de

Actividad 5. Puestos de Trabajo en el  
Rubro Gastronómico 6. Reseña de la  
Empresa 7. Análisis de la Empresa  
8. Propuestas en base a la Investigación  
9. Conclusiones

## **1. Introducción**

Este trabajo se inscribe en la categoría de Proyecto de Práctica Final de la Carrera Licenciatura en Administración, tratándose de un Seminario de Investigación y/o profundización sobre temas específicos.

Consiste en un servicio de consultoría al que recurre una empresa PyME del rubro gastronómico de la provincia de Tucumán, Restaurante “Las Marías” (nombre artificial utilizado para preservar la confidencialidad de la información).

Dicha empresa se encuentra funcionando desde el año 2005, pero en 2017 fue adquirida por un nuevo dueño con su giro habitual de negocios, con los recursos físicos y tangibles como así también con su capital humano, es decir, las personas que trabajan en la misma.

Uno de los problemas que el nuevo propietario tiene, es que desea ampliar su línea de negocios aplicando diferentes formas de captar al cliente y satisfacer las necesidades de los mismos.

Por lo tanto, una de las preguntas fundamentales a plantearse es: ¿El personal con el que cuenta la empresa actualmente es el adecuado para afrontar las nuevas líneas de actividad?

Si pensamos la empresa desde el enfoque de las configuraciones estructurales de Henry Mintzberg, el restaurante “Las Marías” podría caracterizarse como una *estructura simple*. En la misma la parte clave de la organización es la cumbre estratégica (el propietario), y donde el mecanismo coordinador principal es la supervisión directa.<sup>14</sup>

Es decir, las decisiones de la empresa son tomadas por el dueño de la misma, y en los casos que corresponda, efectúa la toma de decisiones el Encargado, por las características del negocio.

Para que las personas puedan responder eficazmente, rendir de manera óptima y adaptarse a los cambios propuestos, se buscará aportar soluciones tales como: descriptivo de los cargos actuales; establecer las necesidades de formación; diseñar un plan de formación y aconsejar en cuanto a la necesidad de nuevas funciones.

## **2. Objetivos**

En el presente trabajo de investigación tiene los siguientes objetivos:

### **Objetivo General:**

---

<sup>14</sup> Mintzberg, H., (2004), *Diseño de Organizaciones Eficientes*. Buenos Aires, Editorial El Ateneo. Pág. 37.

Realizar un trabajo de consultoría profesional, con el acompañamiento de mi profesora tutora, vinculando los conocimientos teóricos obtenidos a lo largo de mi carrera con el ambiente laboral privado, respondiendo al requerimiento de una empresa cliente.

### **Objetivos Específicos:**

- Generar un espacio de formación en donde puedan desarrollarse las habilidades y valores necesarios para iniciarse en las tareas de consultoría.
- Analizar las situaciones empresariales a la luz de diversas teorías administrativas aplicables para entenderla y proponer acciones de intervención.
- Diseñar y proponer un plan de acción en base al problema empresarial a resolver.

### **3. Metodología**

El enfoque metodológico del presente trabajo de investigación es cualitativo, ya que es un proceso que se inicia en la observación de la realidad y va avanzando de manera inductiva hacia la construcción de teoría. Se identificarán características y cualidades del fenómeno de estudio, es decir, de la empresa, incluida la gestión de la misma, su capital humano, su entorno, etc.

Dadas las características del objeto de estudio, el diseño metodológico es descriptivo e interpretativo.

Se utilizarán diferentes técnicas de recolección de datos, tales como:

- Entrevistas con el dueño de la empresa. Es necesario relevar la mayor cantidad de información posible sobre los cargos, roles, funciones; la estructura interna (organigrama formal y relaciones funcionales); la función de Recursos Humanos y las políticas vigentes y su grado de conocimiento por parte del personal.

Todos estos aspectos a relevar no necesariamente puedan ser planteados en una primera y única reunión. Será necesario además tener otros interlocutores, por lo cual se realizarán entrevistas individuales con el encargado y entrevistas individuales y grupales con el resto del personal.

- Observación Directa en el restaurante “Las Marías”, en base a un protocolo de observación.
- Análisis de documentos internos, proporcionados por el empresario propietario del restaurant.
- Investigación bibliográfica, especialmente de libros de todas las materias relacionadas y demás artículos y bases de datos.  
Será necesario:
- Analizar el entorno en el cual la empresa opera.
- Identificar los puestos de trabajo.

- Hacer un descriptivo de los mismos, lo cual contribuirá a formalizar y la función de RR.HH.
- Identificar las competencias clave en la empresa, describirlas y saber en qué grado se requieren en cada puesto.
- Describir en qué grado los empleados tienen las competencias necesarias para el buen desarrollo de los puestos de trabajo.
- Elaborar un plan de formación.

#### **4. Análisis del Sector de Actividad**

En el sector del rubro gastronómico se encuentran los conocidos “bares”, “restaurantes” o bien “pubs” (que actualmente están ganando mucho terreno) prestan un tipo de servicio al consumidor. En los mismos depende del tipo de restaurante o bar que se trate se brinda al consumidor un servicio de comida elaborada en el mismo y bebidas.

Los bares conocidos como “pubs” son elegidos con frecuencia por los consumidores por, el tipo en estos casos de bebidas que prestan, como “Porter”, “Antares”, “James”, “Bar Irlandés”, “Jet Lag”, entre otros que se encuentran en la Provincia de Tucumán.

Como también se nota la gran presencia de “restaurantes” que se los podría llamar del tipo tradicional.

Todos los bares mencionados son elegidos por los diferentes tipos de consumidores que acuden a los mismos, tal vez movidos por una tradición de reuniones, encuentros con amigos, cumpleaños, eventos, las denominadas previas que realizan los jóvenes antes de ir al boliche, etc.

Funcionan todos los días de la semana, pero es notable que hay una mayor concurrencia en los mismos de jueves a Domingo.

Se podría hacer una distinción de los bares ubicados en el centro de San Miguel de Tucumán de aquellos que encuentran un poco más alejados del centro como paseos públicos con espacio verde y aquellos que se encuentran ubicados en Yerba Buena.

Características como estacionamiento, naturaleza, son comunes entre los paseos públicos y Yerba buena, aspectos importantes que son tenidos en cuenta por parte del cliente. Lugares que son elegidos por los mismos con mayor los fines de semana.

Los diferentes platos, bebidas, comodidades para el consumidor, diferencias de precios, calidad en los alimentos, tendencia de moda, mueven a los consumidores a elegir entre uno u otro restaurante.

#### **5. Puestos de Trabajo en el Rubro Gastronómico**

Es menester identificar cuáles son los puestos fundamentales en este tipo de empresas que se mencionaron y cual son las diferencias que se presentan en

Tucumán entre las mismas, como en el resto del país, y del mundo. Dado que resulta de importancia ya que se trata de empresas de servicios donde se tiene contacto directo con los clientes.

Puestos que son comunes y tradicionales tanto en bares, pubs como restaurantes, son mozos, encargados, cocineros. En los restaurantes y bares además suelen aparecer puestos como sangucheros, cafeteros, pizero, parillero, etc.

Actualmente hay una tendencia incorporada en algunos bares de Tucumán y del resto del mundo donde se opera de una manera distinta de la que se podría nombrar tradicional (donde el cliente llega al bar/restaurante, se ubica en la mesa que desea y es atendido por un mozo que le entrega la carta y luego el mismo sirve y retira el plato).

Esta nueva tradición incorpora distintos puestos de trabajo, que requieren más personal para operar dentro de la empresa, siendo de la siguiente manera: puestos que se conocen en Argentina como en el resto del mundo como por ejemplos, Estados Unidos, como **“Hostess”** que son las personas encargadas de ubicar a los clientes en las mesas que corresponda y entregarle la carta, en algunos casos también ofrecen a los mismos las promociones con la que cuenta el restaurante. Otro puesto de trabajo denominado **“Server”** o si bien en nuestro idioma, mozo, que trabaja de la misma manera que un mozo en local que no opta por esta nueva tendencia, que es el encargado de tomar el pedido y de explicar cuando el cliente solicite que contiene cada plato. Además, se cuenta con otro puesto que es el denominado **“Busser”** que es la persona encargada de llevar el pedido que solicitó el cliente a la mesa, y cuando el mismo finalizó retirar los platos.

Esta metodología es empleada en la mayoría de los bares/ restaurantes en Estados Unidos, y esta tendencia nota un fuerte crecimiento en bares de Argentina.

Las preguntas que deberían hacerse las organizaciones que pertenecen a el rubro gastronómico podrían ser, ¿Debería implementar en el restaurante esta nueva tendencia? ¿De hacerlo cuales serían los beneficios que se obtendría? Si no se la aplica, ¿Porque? ¿Se considera que es mejor seguir con el sistema tradicional?

Si bien cada puesto tiene responsabilidades y funciones diferentes, se complementan entre sí dado al tipo de empresa de la que trata y de que es de una prestación de servicio, deben en la mayoría de los casos, estar orientados hacia el cliente, y que el mismo se sienta satisfecho para poder regresar.

## **6. Reseña de la Empresa**

El Restaurante “Las Marías” fue fundado en el año 2005, presente en el mercado hace 12 años, ubicado en la ciudad de Tucumán, en la localidad de San Miguel de Tucumán, en un paseo público.

El último año el mismo fue adquirido por un nuevo dueño. Se adquirió el Restaurante tanto con sus activos físicos y tangibles, como con un su capital humano, es decir, con las personas que trabajaban en el mismo.

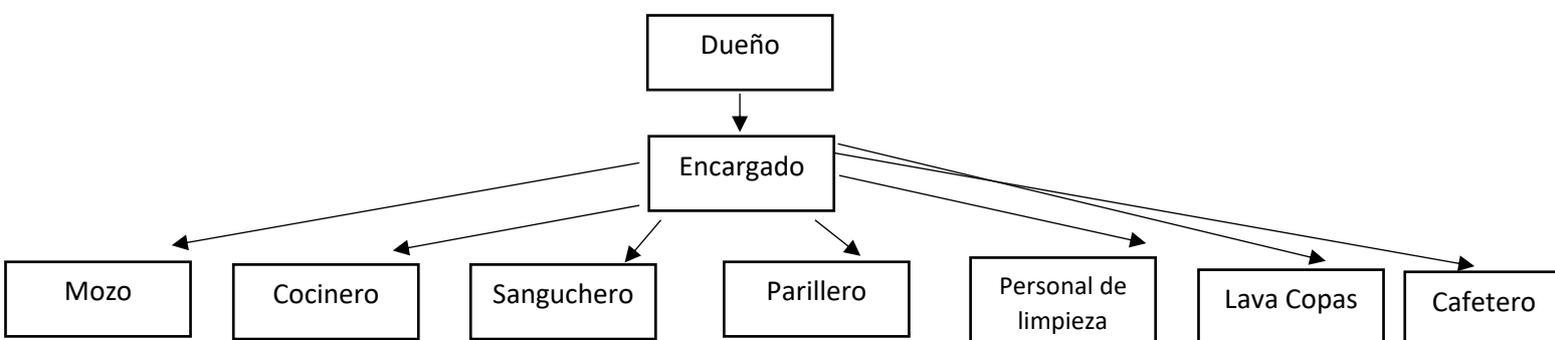
La misma posee un certificado de PYMEs, es decir, pertenece a dicha categoría de empresa.

Se trata de una empresa de servicios, dentro de lo que se conoce como el “rubro gastronómico” que brinda a los clientes un servicio de comidas elaboradas en el mismo, y bebidas, como así también cafetería.

Ofrece comodidad, poder disfrutar del espacio verde presente en la ciudad, juegos para niños y una variedad de platos acorde a los distintos gustos de los consumidores.

Al poseer una estructura simple y por el tipo de negocio del que se trata, las decisiones en la empresa son tomadas por el dueño y en el caso que corresponda por el encargado.

A continuación, se presenta el organigrama de la misma.



El dueño escoge la persona que, según su criterio, es la adecuada para ocupar los puestos del restaurante. Por lo tanto, se puede decir que se sigue un proceso “informal” en cuanto a decisiones referentes a recursos humanos, y con ello se refiere a que no sigue un proceso en cuanto a reclutamiento, selección, etc.

Algunas preguntas de investigación que serán disparadoras para poder abordar el trabajo, serían las siguientes: ¿Se encuentran definidas las competencias genéricas del restaurante? ¿Se conoce cuáles son las funciones y responsabilidades de cada puesto? ¿Las personas ocupantes de los puestos son las adecuadas? ¿Se encuentra definida la línea de negocio? ¿Existen posibilidades de ampliar la misma?

## **7. Análisis de la empresa**

Mediante observación directa en el Restaurante bajo estudio, entrevista con el dueño, con los encargados y con el resto del personal y además de entrevistas grupales, se recabó la siguiente información.

Actualmente se puede identificar dos líneas de negocio que sigue la empresa incluidas dentro del rubro gastronómico: por un lado, cafetería y por el otro servicio

de restaurante. Para ambas necesita de todo el personal con el que cuenta a excepción de los cocineros y parrilleros que participan únicamente para el servicio de restaurante.

Cada una de ellas cuenta con diferentes estrategias que la empresa busca seguir para lograr sus objetivos y satisfacer a los clientes.

Por ejemplo, las diversas promociones que se ofrecen como las meriendas para el caso de cafetería y las opciones de chopp de cervezas con algún plato para el restaurante.

El segmento de mercado al cual está dirigido son personas entre 25 y 75 años. Durante los días de semana se nota la presencia de un público tradicional que acude al restaurante por la necesidad de alimentarse o de esparcimiento, y además un público empresario que elige el mismo para reuniones de trabajo o bien encuentros con los compañeros de trabajo.

Los fines de semana es notable la presencia de un público más familiar ya sea, por ejemplo, motivos de distracción o recreo, aprovechando el espacio verde presente en la capital de la provincia.

Además, cabe destacar que la empresa no realiza el servicio de Delivery de sus productos, debido a que no resulta viable por la zona en la que se encuentra. Además, el restaurante acepta que los clientes reservan mesa para algún evento particular siempre y cuando se deje una seña que garantizara el mismo.

Posee fuerte alianzas con sus proveedores, por ejemplo, el proveedor de bebidas gaseosas como de bebidas alcohólicas, premia de alguna manera al restaurante por sus ventas de dichas bebidas y por tal caso ofrece un obsequio de sombrillas con mesas y sillas para ubicar en el espacio exterior del mismo. Esto resulta un estimulante para las ventas en el restaurante.

Cabe mencionar que el mismo proveedor realizó una capacitación a los empleados del restaurante por el motivo de haber instalado una Chopera (expendio de cerveza de barril) para que los mismos sepan utilizarla.

Es menester destacar que este último mes recibió la propuesta de una conocida concesionaria de automóviles de la provincia, que recurrió al restaurante para hacer una exhibición de un nuevo modelo de vehículo durante un fin de semana. No se cobró a la concesionaria por utilizar el espacio, pero la misma pagaba en concepto "merienda" a aquellas personas que se acercaban al vehículo y solicitan hacer un test drive. Este evento fue bien resultado de gran agrado para el restaurante punto que se deberá tener cuenta para ampliar la línea de negocios.

Procedimientos que emplea:

#### **Atención al cliente:**

- Se presenta el cliente en el Restaurante.
- El Mozo atiende al mismo y le ofrece la carta con los productos. Luego toma el pedido.
- Lleva el pedido al sector cocina para que se realice el mismo.

- El mozo retira el pedido y le lleva a los clientes.

### **Cobranza y Registración:**

- El mozo informa al encargado sobre la venta.
- El encargado procede a la registración del mismo.
- El mozo cobra el pedido del cliente.
- Rinde cuenta al final de su turno al encargado.

Se realizó un análisis FODA de la empresa, el cual se presenta a continuación:

### **FORTALEZAS**

- El propietario tiene más de 20 años de experiencia en el rubro gastronómico y mucho dinamismo para emprender nuevas líneas de negocio.
- Servicio rápido en mesas.
- Alta variedad de productos ofrecidos en la carta
- Ubicación estratégica: paseo público en San Miguel de Tucumán.
- Espacio de diversión y recreación para niños.
- Mano de obra calificada: cocinero
- Estacionamiento.

### **DEBILIDADES**

- La no utilización de las redes sociales para establecer vínculo con los clientes.
- Escucha deficiente, en algunos casos, reclamada por el cliente por el pedido que se realiza.

### **OPORTUNIDADES**

- El aumento de las actividades turísticas en Tucumán, y el atractivo que genera un paseo público como es el Parque 9 de Julio.

### **AMENAZAS**

- La presencia de fuerte competidores en la zona. Y el actual crecimiento del rubro gastronómico en la provincia de Tucumán que pueda provocar que se incorporen nuevos.
- Aumentos de precios de la mercadería que el restaurante utiliza debido al proceso inflacionario por el cual atraviesa el país lo que puede desencadenar en posibles reducciones de consumo, dado que los clientes opten por recortar sus gastos.

La empresa cuenta con fuertes competidores en la zona, los cuales también se encuentran ubicados en el paseo público. Por lo que resulto pertinente realizar un análisis de la cruz de Porter, analizando las 5 fuerzas, para comprender el entorno competitivo de la misma.

#### **Poder de negociación de los clientes:**

El mercado de clientes que se concentra en el Restaurante “Las Marías” es de personas entre 25 y 75 años. Destacando que:

- Los clientes suelen ser susceptibles a los cambios de precios.
- No realizan compras en grandes volúmenes.

#### **Rivalidad entre empresas existentes:**

Los competidores actuales son aquellos que atienden al mismo segmento de mercado, en este caso son dos (2) restaurantes ubicados en el mismo paseo público.

#### **Amenaza de nuevos competidores:**

Son aquellas empresas que pueden llegar a entrar al sector, teniendo en cuenta las barreras de entrada:

- Inversión de capital.
- Concesión por parte del Gobierno de turno para poder ubicarse en el paseo público.

#### **Poder de negociación de los proveedores:**

Se observa que cuenta proveedores como: Bebidas Gaseosas, Cervezas, Panadería, Cafetería, Lácteos.

En el caso de las Bebidas Gaseosas, Cervezas y Cafetería, se cuenta con un poder de negociación alto debido a que suelen ser únicos proveedores con los que logro formar una alianza y exclusividad de dichos productos en el restaurante.

#### **Amenaza de los productos sustitutos:**

No existen productos sustitutos como tal, sino que existen competidores en el sector que pueden ofrecer una variedad diferente en la carta, lo cual puede ser considerada como producto sustituto.

En base a reuniones con el dueño de la empresa, se identificaron las competencias genéricas que considera que sus empleados deberían tener para trabajar en la

misma. Se enuncia a continuación las mismas con sus correspondientes definiciones:

- *Trabajo en Equipo*: cooperar y colaborar con los demás, comunicación con los compañeros de trabajo.
- *Responsabilidad*: compromiso con el puesto, con el cumplimiento de las tareas que el mismo implica, como así también con los objetivos.
- *Iniciativa*: actuar de forma proactiva, búsqueda de nuevas oportunidades o soluciones.
- *Flexibilidad*: disposición a adaptarse fácilmente ante las situaciones que se presenten en el puesto.
- *Liderazgo*: capacidad de coordinar y organizar un grupo, propiciando un adecuado ambiente de trabajo de manera eficaz.
- *Proactividad*: capacidad de control, y de reaccionar ante las circunstancias que se presenten en el trabajo.
- *Escucha activa*: capacidad de escuchar no solo lo que la persona está diciendo sino también aquellas ideas o sentimientos que subyacen a lo que dice. Entender desde el punto de vista que la persona está comunicándose.
- *Creatividad*: ser novedoso tanto a la hora de solucionar problemas como para las oportunidades que se presenten.

## **8. Propuestas en base a la Investigación**

En base al trabajo realizado se identificaron los puestos de la organización, que son los siguientes:

- Encargado.
- Mozo.
- Cocinero.
- Sanguchero.
- Parrillero.
- Cafetero.
- Lava copas.
- Personal de limpieza.

Se realizó la **Descripción y Análisis de los puestos** mencionados, como así también las competencias de cada uno de ellos, y en qué grado son requeridas. Se expone dicho trabajo en el **Anexo I**.

Se presentan a continuación, las propuestas que surgieron a través de la investigación, y con las que se pretende que el Restaurante “Las Marías” mejore su gestión:

**1. Plan de Formación** para aquellos empleados que forman parte del Restaurante “Las Marías”: se justifica para eliminar la brecha entre el desempeño esperado o deseado.

Esto dependerá de que puesto de trabajo se trate, ya que cada uno cuenta con actividades y responsabilidades particulares.

Para desarrollar el plan de formación de los empleados del Restaurante “Las Marías” se necesita:

- Identificación de las necesidades de formación: los empleados pertenecientes al Restaurante puedan adaptarse a las nuevas políticas de dirección del dueño actual de la empresa.
- Determinación de las competencias a desarrollar: adquirir o desarrollar las competencias que según el dueño actual es necesario que sus empleados posean las mismas, como: trabajo en equipo, flexibilidad, escucha activa, proactividad, liderazgo, entre otras.
- Objetivos Formativos: Lograr que los empleados que trabajaban con su anterior dueño, pueden con la nueva política de dirección, trabajar en un ambiente que les resulte cómodo para el desarrollo de las actividades como así también para la satisfacción de sus objetivos personales.

Por lo tanto, se busca que los empleados con lo que el restaurante se adquirió puedan adaptarse y aprender a trabajar con las nuevas políticas de dirección de la empresa y en las nuevas líneas de negocio. Para ello será indispensable, mostrarles a los mismos cuando sea necesario y se requiera, por ejemplo, cómo enfrentarse a diferentes situaciones como podría ser entre otros, resolver determinados problemas.

**2. Plan de Inducción** para aquellos empleados que formarán parte de la empresa:

- ✓ Bienvenida. - Realizada por el dueño
- ✓ Recorrido por los sectores de la empresa como: cocina, sector de la cafetería, parrilla, mesas ubicadas en el sector exterior, para el conocimiento de la empresa. – Realizada por el Encargado.
- ✓ Presentación de los compañeros de trabajo. – Realizada por el dueño o encargado.
- ✓ Conocimiento del puesto de trabajo: que actividades tiene que desarrollar, como hacerlo. – Realizada por la persona ocupante del puesto actual.
- ✓ Seguimiento – Realizado por el dueño u encargado.

**3.** Estamos presentes en una era en donde la tecnología es un factor clave que las empresas deben tener en cuenta para el desarrollo de sus negocios. Esta fuerza gana mayor terreno al pasar los años con los

avances que se van presentando, y no solamente se trata de equipamiento tecnológico como algo tangible, sino en la era de la comunicación que se vive en la actualidad gracias a la tecnología, que permite que las empresas se puedan comunicar con los clientes de una manera más efectiva y dinámica.

El uso de redes sociales, como Facebook, Instagram, Twitter, proporcionan un mayor contacto con los clientes.

El restaurante no tiene implementando aun el uso de las redes sociales mencionadas. Por lo que sería clave analizar como una propuesta de mejora para lograr un acercamiento a los clientes.

Contratar a un Community Manager, quien es el responsable de la gestión de la presencia de una marca en las redes sociales. Para poder lograr una manera diferente de comunicarse con el cliente, enlazar el vínculo y mantener la lealtad con el mismo. Será una persona que no trabaje en las instalaciones del restaurante, no obstante, debe tener conocimiento de todo lo pertinente al mismo. Se recomienda tercerizar la contratación del mismo, es decir, a través de una consultora de recursos humanos. **Se Adjunta como Anexo II el descriptivo del puesto.**

El nuevo cargo generará beneficios en la empresa:

- Contribuirá a tener un mayor posicionamiento de la empresa, y que más gente pueda conocer a la empresa y acceder a ella.
- Generará una relación más cercana y directa con los clientes. Crea un vínculo.
- Logrará acercar la empresa al público.
- Respuesta rápida y online a los clientes.

## **9. Conclusiones**

- Un proceso de gestión de cambio eficaz requiere preparación y un esfuerzo integral que implique a todos los niveles de la organización, dirigida por el propietario o gerente.
- Con el fin de tener éxito y prosperar, necesitan de personas que puedan responder eficazmente, adaptarse a los cambios y rendir de manera óptima. Desarrollar un plan con metas medibles. Identificar y desarrollar las conductas de gestión del cambio dentro de los equipos.

- Para una adecuada gestión de recursos humanos en la empresa gastronómica se deberían formar mozos, chef, encargados, gerentes que se involucren de tal forma que aporten su talento, conocimientos, competencias en pos del crecimiento de la empresa, que se conviertan en socios estratégicos, agentes de cambio, expertos en sus acciones.
- El propietario debe establecer las políticas de Recursos Humanos (Reclutamiento, Selección, Motivación, Retención). claras para profesionalizar la gestión y hacer frente a la competencia  
Por ejemplo, pueden darse becas en escuelas de gastronomía para empleados sobresalientes, hacer acuerdos con empresas de otros rubros como por ejemplo cines para entregar beneficios a empleados de buen desempeño, contar con un programa de comunicación eficaz con todos los empleados (reuniones personales, cartelera interna, etc.)
- Se sugiere tener en cuenta futuros eventos que puedan producirse debido al espacio al aire libre que posee el restaurante, dado que es que es una oportunidad para que nuevos clientes se acerquen y conozcan la empresa.
- El trabajo de investigación realizado como práctica profesional me permitió integrar y utilizar conocimientos de distintas materias cursadas en la carrera, como: Administración de Recursos Humanos, Dirección Estratégica, Comercialización 1, Taller de Metodología de Investigación en Administración. Por otra parte, si considero esta experiencia conjuntamente con el trabajo en el proyecto de Voluntariado Universitario, puedo observar que pude adecuar el tipo de escucha y comunicación con distintos públicos con los que podré interactuar en mi vida profesional. En este caso, empresarios, empleados y emprendedores.
- Con la realización de este proyecto pude incorporar una metodología de trabajo, al tener contacto cercano con el cliente, comunicarme con el mismo, comprender el entorno en donde se encuentra la empresa, programar entrevistas, entre otros, la cual puedo replicarla como futura profesional de la carrera en las diferentes opciones laborales que puedan surgir.

## ANEXO I

### **DESCRIPCION Y ANALISIS DEL PUESTO**

Título: Encargado

Superior: Dueño

Quien depende de el: Resto de empleados

Fecha: 10/2017

Descripción Genérica: registrar las ventas en el sistema, control de gastos y de mercadería.

#### **Descripción del puesto**

- Al ingresar en su turno, realizar el control de la mercadería que hay disponible en el momento.
- Realizar pedidos de mercadería.
- Registrar en el turno que le corresponda las ventas en el sistema.
- Controlar la caja, hacer cierre de la misma.
- Informar sobre faltantes de mercadería en caso de ser necesario para efectuar la compra.
- Trato con proveedores. Recepción de facturas y pago de las mismas.
- Control sobre los gastos que se efectúan. Registración correspondiente de los mismos.
- Informar a su superior sobre problemas que se presenten en el turno de trabajo.
- Tratar con sus demás compañeros de trabajo, y ante algún problema que surja, ayudar en la solución del mismo.
- Realizar, a criterio de su superior, otras tareas relacionadas con las anteriormente descriptas.

#### **Análisis del puesto**

**a) Requisitos Intelectuales:**

- Formación Requerida: Preferentemente universitario con orientación de ciencias económicas. Conocimiento sobre el manejo del paquete office.
- Experiencia: al menos un año, periodo que se considera necesario para la realización del trabajo.
- Aptitudes: Iniciativa, capacidad de trabajo en equipo.

**b) Requisitos Físicos:**

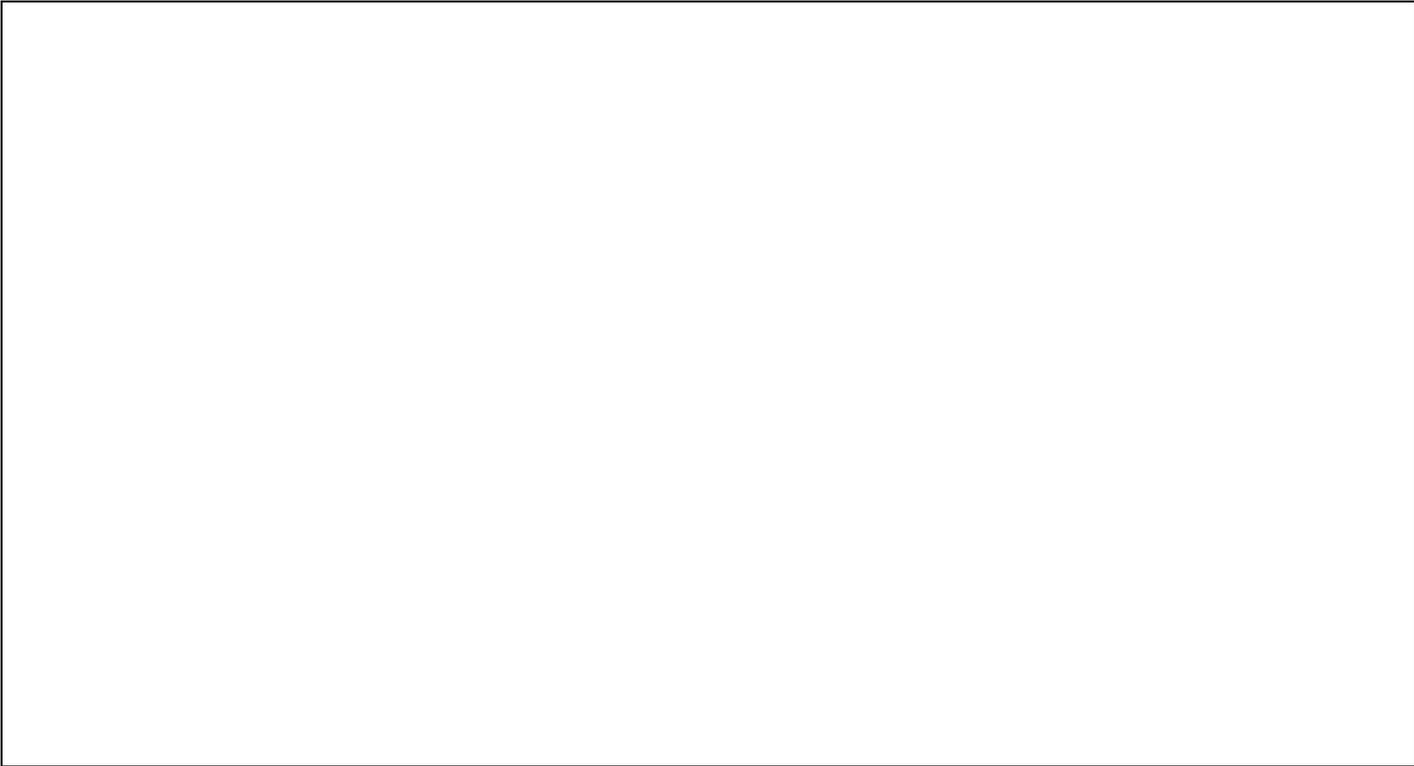
- Esfuerzo físico: poco movimiento, estar de pie en determinados momentos, esfuerzo visual por contacto permanente con la computadora.

**c) Responsabilidades adquiridas:**

- Manejo de dinero, que puede ocasionar faltante.
- Manejo del grupo de trabajo.
- Gestión General cuando no cuente con la presencia de su supervisor.

**d) Condiciones de trabajo:**

- Ambiente: condiciones agradables de trabajo, mostrador ambientado para la realización de las actividades. Expuesto a ruido moderado.
- Riesgos: no conlleva riesgos a la seguridad de la persona ocupante.



**Descripción y Análisis de Puestos:**

## DESCRIPCION Y ANALISIS DEL PUESTO

Título: Mozo

Superior: Dueño, Encargado

Quien depende de el: -

Fecha: 10/2017

Descripción Genérica: Atención de los clientes que concurren al restaurante.

### Descripción del puesto

- Atender a los clientes, ofrecerle la carta de los productos, tomar el pedido.
- Llevar el pedido tomado de los clientes al sector de Cocina.
- Retirar el pedido y entregárselo a los clientes mediante el uso de bandeja para cargar el mismo.
- Informar al encargado que corresponda en el turno la venta realizada para que el mismo proceda a la registración.
- Informar sobre posibles quejas que puedan presentar los clientes al encargado y dueño.
- Estar atento a la llegada de los clientes.
- Cobrar todas las ventas realizadas en el turno y luego rendir cuentas al encargado.
- Realizar, a criterio de su superior, otras tareas relacionadas con las anteriormente descriptas.

### Análisis del puesto

#### a) Requisitos Intelectuales:

- Formación Requerida: Secundaria, con conocimiento sobre el manejo de bandeja, atención a clientes y del rubro gastronómico.
- Experiencia: al menos 6 meses en puestos similares, periodo que se considera necesario para la realización del trabajo.
- Aptitudes: Trabajo en equipo, resistencia a la fatiga que puede producir cargar bandejas por un periodo de tiempo prolongado, destreza manual para cargar la misma, buena comunicación, equilibrio.

#### b) Requisitos Físicos:

- Esfuerzo físico: mucho movimiento, estar de pie constantemente, equilibrio con los brazos, articulación de todo el cuerpo para la realización del trabajo.

#### c) Responsabilidades adquiridas:

- Manejo de vajilla.
- Manejo de los pedidos de los clientes.

#### d) Condiciones de trabajo:

- Ambiente: condiciones agradables de trabajo, condiciones en el interior del restaurante y en el exterior. Expuesto a ruidos moderados.
- Riesgos: no conlleva riesgos mayores. Podría presentarse alguna lesión en brazos por la carga constante de bandeja.

## DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS DEL PUESTO

Título: Cocinero

Superior: Dueño, Encargado

Quien depende de el: -

Fecha: 10/2017

Descripción Genérica: Preparación de los platos de comida que se ofrecen en el restaurante para servir los mismos a los clientes.

### Descripción del puesto

#### Descripción del puesto

- Prepara los platos de comida que se ofrecen en la carta de acuerdo a lo solicitado por los clientes.
- Prepara los sándwiches que se ofrecen en la carta de acuerdo a lo solicitado por los clientes.
- Efectuar un control antes de empezar la jornada de la materia prima con la que se cuenta para realizar un control antes de empezar la jornada de la materia prima con la que se cuenta para realizar el trabajo.
- En caso de que se produzcan faltantes de materias primas, informar con anticipación tanto al encargado de que se produzcan faltantes de materias primas y informar con anticipación tanto al encargado como al dueño que se cuenta para realizar el trabajo y en caso de responder algún trabajo con los utensilios que se cuenta para realizar el trabajo informar a sus superiores algún instrumento particular con el que se necesite realizar el trabajo informar a sus superiores.
- Si el mismo fiambre que se necesita para preparar platos sándwich se ofrecen actualmente en la carta del restaurante, conversar con el dueño sobre lo mismo para que sea considerado.
- Una vez realizada el pedido de los clientes ponerlo a disposición de los mozos.
- Mantener en orden y limpieza la cocina y todos sus artefactos.
- Mantener en orden y limpieza la cocina y la maquina cortadora de fiambre.
- Realizar a criterio de su superior, otras tareas relacionadas con las anteriormente descritas.

### Análisis del puesto

#### Análisis del puesto

##### a) Requisitos Intelectuales:

###### a) Requisitos Intelectuales:

- Formación Requerida: Secundaria o Universitaria (afín a las carreras de chef), con formación requerida en la preparación de platos de preparación de sándwiches y de la utilización de la maquina cortadora de fiambre.
- Experiencia: Al menos 9 meses en puestos similares, periodo que se considera necesario para la realización del trabajo.
- Aptitudes: Destreza manual, buena comunicación, flexibilidad en comunicación.

###### b) Requisitos Físicos:

- ##### b) Requisitos Físicos:
- Fuerza física: poco movimiento, estar de pie constantemente, movimiento constante de brazos, movimiento, estar de pie constantemente, realización del trabajo.

###### c) Responsabilidades adquiridas en el trabajo,

##### c) Responsabilidades adquiridas en el trabajo,

- Manejo de materia prima.
- Manejo de utensilios.
- Manejo de maquina cortadora de fiambre.
- Manejo de artefactos de cocina.

###### d) Condiciones de trabajo:

- ##### d) Condiciones de trabajo:
- Ambiente de trabajo: condición media agradable de trabajo, condiciones en el interior del restaurante. Exposición a temperatura elevada de trabajo, condiciones en el interior del restaurante.
  - Riesgos: Exposición a los utensilios de cocina y con la maquina cortadora de fiambre.
  - Riesgos: cortaduras con los utensilios de cocina, como así también quemaduras.

## DESCRIPCION Y ANALISIS DEL PUESTO

Título: Cafetero

Superior: Dueño, Encargado

Quien depende de el: -

Fecha: 10/2017

Descripción Genérica: Preparación del café que soliciten los clientes en el restaurante.

### Descripción del puesto

- Prepara los cafés que soliciten los clientes en el restaurante, mediante el uso de la maquina cafetera.
- Efectuar un control antes de empezar la jornada de la materia prima con la que se cuenta para realizar el trabajo.
- En caso de que se produzcan faltantes de materias primas, informar con anticipación tanto al encargado como al dueño para que se realicen los pedidos y compras correspondientes.
- Trabajar con la maquina cafetera, en caso que la misma tenga alguna falla, informar inmediatamente a sus superiores.
- Una vez realizado el pedido de los clientes ponerlo a disposición de los mozos.
- Mantener en orden y limpieza su lugar de trabajo como así también la maquina cafetera.
- Realizar, a criterio de su superior, otras tareas relacionadas con las anteriormente descritas.

### Análisis del puesto

#### a) Requisitos Intelectuales:

- Formación Requerida: Secundaria, con conocimiento en preparación de café y de la utilización de la maquina cafetera.
- Experiencia: Al menos 6 meses en puestos similares, periodo que se considera necesario para la realización del trabajo.
- Aptitudes: Destreza manual, equilibrio.

#### b) Requisitos Físicos:

- Esfuerzo físico: poco movimiento, estar de pie constantemente, movimiento constante de brazos, articulación de todo el cuerpo para la realización del trabajo.

#### c) Responsabilidades adquiridas:

- Manejo de materia prima.
- Manejo de maquina cafetera
- Manejo de vajilla.

#### d) Condiciones de trabajo:

- Ambiente: condición media agradable de trabajo, condiciones en el interior del restaurante.
- Riesgos: posibles quemaduras con la maquina cafetera.

## DESCRIPCION Y ANALISIS DEL PUESTO

Título: Parrillero

Superior: Dueño, Encargado

Quien depende de el: -

Fecha: 10/2017

Descripción Genérica: Preparación de las parrillas que solicitan los clientes en el restaurante.

### Descripción del puesto

- Preparar las parrilleras que soliciten los clientes en el restaurante, sirviéndolas en la fuente especial para ello.
- Efectuar un control antes de empezar la jornada de la materia prima con la que se cuenta para realizar el trabajo.
- En caso de que se produzcan faltantes de materias primas, informar con anticipación tanto al encargado como al dueño para que se realicen los pedidos y compras correspondientes.
- Utilización de utensilios para realizar su trabajo.
- Una vez realizado el pedido de los clientes ponerlo a disposición de los mozos.
- Mantener en orden y limpieza su lugar de trabajo.
- Realizar, a criterio de su superior, otras tareas relacionadas con las anteriormente descritas.

### Análisis del puesto

#### a) Requisitos Intelectuales:

- Formación Requerida: Secundaria, con conocimiento en preparación de parillas.
- Experiencia: Al menos 6 meses en puestos similares, periodo que se considera necesario para la realización del trabajo.
- Aptitudes: Destreza manual, resistencia a la fatiga física.

#### b) Requisitos Físicos:

- Esfuerzo físico: poco movimiento, estar de pie constantemente, movimiento constante de brazos, articulación de todo el cuerpo para la realización del trabajo.

#### c) Responsabilidades adquiridas:

- Manejo de materia prima.
- Manejo de fuentes especiales para parillas.

#### d) Condiciones de trabajo:

- Ambiente: condición media agradable de trabajo, condiciones en el interior del restaurante, expuesto a temperaturas elevadas.
- Riesgos: posibles quemaduras y cortaduras.

## DESCRIPCION Y ANALISIS DEL PUESTO

Título: Lava Copas

Superior: Dueño, Encargado

Quien depende de el: -

Fecha: 10/2017

Descripción Genérica: Lavado de la vajilla utilizada en el restaurante.

### Descripción del puesto

- Lavar la vajilla que los mozos entreguen en el sector cocina.
- Efectuar control de que se cuente con el material de limpieza necesario.
- En caso de que se produzcan faltantes de material de limpieza, informar con anticipación tanto al encargado como al dueño para que se realicen los pedidos y compras correspondientes.
- Una vez lavada la vajilla y secada acomodarla en el sector cocina para su correspondiente uso.
- Mantener en orden y limpieza su lugar de trabajo.
- Realizar, a criterio de su superior, otras tareas relacionadas con las anteriormente descritas.

### Análisis del puesto

- a) Requisitos Intelectuales:**
  - Formación Requerida: Secundaria, con conocimiento en el cuidado de vajilla.
  - Experiencia: Al menos 6 meses en puestos similares, periodo que se considera necesario para la realización del trabajo.
  - Aptitudes: Destreza manual, resistencia a la fatiga física, equilibrio.
- b) Requisitos Físicos:**
  - Esfuerzo físico: poco movimiento, estar de pie constantemente, movimiento constante de brazos, articulación de todo el cuerpo para la realización del trabajo.
- c) Responsabilidades adquiridas:**
  - Manejo de materiales de limpieza.
  - Manejo de vajilla.
- d) Condiciones de trabajo:**
  - Ambiente: condición media agradable de trabajo, condiciones en el interior del restaurante, expuesto a temperaturas elevadas.
  - Riesgos: posibles cortaduras, no conlleva riesgos mayores.

## DESCRIPCION Y ANALISIS DEL PUESTO

Título: Personal de Limpieza.

Superior: Dueño, Encargado

Quien depende de el: -

Fecha: 10/2017

Descripción Genérica: Limpieza general del restaurante.

### Descripción del puesto

- Limpiar y efectuar el cuidado de todos los espacios del restaurante tanto interior como exterior del mismo.
- Efectuar control de los materiales de limpieza necesario para realizar el trabajo antes de empezar la jornada.
- En caso de que se produzcan faltantes de materiales de limpieza, informar con anticipación a su superior, para que se realicen los pedidos y compras correspondientes.
- Reponer en los baños los elementos de limpieza necesario para los clientes.
- Velar por el orden y limpieza del restaurante.
- Realizar, a criterio de su superior, otras tareas relacionadas con las anteriormente descritas.

### Análisis del puesto

#### a) Requisitos Intelectuales:

- Formación Requerida: Secundaria
- Experiencia: Al menos 3 meses en puestos similares, periodo que se considera necesario para la realización del trabajo.
- Aptitudes: Destreza manual, resistencia a la fatiga física.

#### b) Requisitos Físicos:

- Esfuerzo físico: mucho movimiento, articulación de todo el cuerpo para la realización del trabajo.

#### c) Responsabilidades adquiridas:

- Manejo de materiales de limpieza.

#### d) Condiciones de trabajo:

- Ambiente: condición media agradable de trabajo, condiciones en el interior y exterior del restaurante
- Riesgos: no conlleva riesgos mayores.

### Análisis de Competencias:

Lo indicado con una **X** significa que el puesto requiera dicha competencia, lo indicado con un signo **-** significa que no requiera la competencia.

<b>Puesto: Encargado</b>					
<b>COMPETENCIAS</b>	<b>Grado 1</b>	<b>Grado 2</b>	<b>Grado 3</b>	<b>Grado 4</b>	<b>Grado 5</b>
Trabajo en Equipo	X				
Responsabilidad	X				
Flexibilidad	X				
Liderazgo	X				
Proactividad	X				
Escucha Activa	X				
Creatividad	-				

<b>Puesto: Mozo</b>					
<b>COMPETENCIAS</b>	<b>Grado 1</b>	<b>Grado 2</b>	<b>Grado 3</b>	<b>Grado 4</b>	<b>Grado 5</b>
Trabajo en Equipo	X				
Responsabilidad	X				
Flexibilidad					X
Liderazgo	-				
Proactividad	-				
Escucha Activa	X				
Creatividad	-				

<b>Puesto: Cocinero</b>					
<b>COMPETENCIAS</b>	<b>Grado 1</b>	<b>Grado 2</b>	<b>Grado 3</b>	<b>Grado 4</b>	<b>Grado 5</b>
Trabajo en Equipo	X				
Responsabilidad	X				
Flexibilidad	X				
Liderazgo	-				
Proactividad	-				
Escucha Activa	X				
Creatividad	X				

<b>Puesto: Sanguchero</b>					
<b>COMPETENCIAS</b>	<b>Grado 1</b>	<b>Grado 2</b>	<b>Grado 3</b>	<b>Grado 4</b>	<b>Grado 5</b>
Trabajo en Equipo	X				
Responsabilidad	X				
Flexibilidad	X				
Liderazgo	-				
Proactividad	-				
Escucha Activa	X				
Creatividad	X				

<b>Puesto: Cafetero</b>					
<b>COMPETENCIAS</b>	<b>Grado 1</b>	<b>Grado 2</b>	<b>Grado 3</b>	<b>Grado 4</b>	<b>Grado 5</b>
Trabajo en Equipo	X				
Responsabilidad	X				
Flexibilidad	-				
Liderazgo	-				
Proactividad	-				
Escucha Activa	X				
Creatividad	-				

<b>Puesto: Parrillero</b>					
<b>COMPETENCIAS</b>	<b>Grado 1</b>	<b>Grado 2</b>	<b>Grado 3</b>	<b>Grado 4</b>	<b>Grado 5</b>
Trabajo en Equipo			X		
Responsabilidad	X				
Flexibilidad	-				
Liderazgo	-				
Proactividad	-				
Escucha Activa	X				
Creatividad	-				

<b>Puesto: Lava Copas</b>					
<b>COMPETENCIAS</b>	<b>Grado 1</b>	<b>Grado 2</b>	<b>Grado 3</b>	<b>Grado 4</b>	<b>Grado 5</b>
Trabajo en Equipo	X				
Responsabilidad	X				
Flexibilidad	-				
Liderazgo	-				
Proactividad	-				
Escucha Activa	X				
Creatividad	-				

<b>Puesto: Personal de Limpieza</b>					
<b>COMPETENCIAS</b>	<b>Grado 1</b>	<b>Grado 2</b>	<b>Grado 3</b>	<b>Grado 4</b>	<b>Grado 5</b>
Trabajo en Equipo				<b>X</b>	
Responsabilidad	<b>X</b>				
Flexibilidad	-				
Liderazgo	-				
Proactividad	-				
Escucha Activa			<b>X</b>		
Creatividad	-				

## ANEXO II

### **DESCRIPCION Y ANALISIS DEL PUESTO**

Título: Community Manager

Superior: Dueño

Quien depende de el: -

Fecha: 10/2017

Descripción Genérica: Encargase de la presencia del Restaurante en internet.

#### **Descripción del puesto**

- Crear las redes sociales que considere que son pertinentes para un Restaurante.
- Contribuir y sostener el vínculo con los clientes.
- Realizar el monitoreo, respuesta, análisis, de las redes sociales que se utilicen.
- Realizar publicación, post, para promocionar el restaurante.
- Poder transmitir los valores y el estilo del restaurante a través de internet.
- Informar al dueño cuales son aquellas quejas o sugerencias que expresan los clientes en las redes.
- Comunicación constante con el dueño para informarse sobre nuevos platos, nuevas promociones, para realizaciones de sorteo, entre otros.

#### **Análisis del puesto**

##### **a) Requisitos Intelectuales:**

- Formación Requerida: Universitario, preferentemente afín a las carreras Comunicación, Relaciones Publicas.
- Experiencia: Al menos 9 meses en puestos similares, periodo que se considera necesario para la realización del trabajo.
- Aptitudes: creador, iniciativa, resistencia a la fatiga visual.

##### **b) Requisitos Físicos:**

- Esfuerzo físico: esfuerzo de la visión al trabajar con computadora, articulación de todo el cuerpo para la realización del trabajo.

##### **c) Responsabilidades adquiridas:**

- No conlleva, ya que el trabajo no se realiza en el Restaurante.

##### **d) Condiciones de trabajo:**

- Ambiente: -
- Riesgos: no conlleva riesgos mayores.

## Bibliografía

- Altschul, C., (2003), *Estar de Paso. Roles y Competencias del Consultor*, Buenos Aires, Editorial Granica S.A.
- Block, P., (2009), *Consultoría Sin Fisuras*, Buenos Aires, Editorial Granica S.A.
- Bueno Campos, E. Morcillo Ortega, P., Salmador Sánchez, M., (2006), *Dirección Estratégica: Nuevas perspectivas teóricas*. Madrid, Ediciones Pirámides.
- Chiavenato, I. (2009), *Administración de Recursos Humanos: el capital humano en las organizaciones*. Novena edición. México, Editorial McGraw – Hill Interamericana.
- Cooper, B., Floody, B. y McNeill, G., (2002), *Como iniciar y administrar un restaurante*. Buenos Aires, Editorial Norma.
- Czikk, R., (2009), *Formación*, en *Master en negocios: Recursos Humanos*. 1era Edición. Buenos Aires. Arte Gráfico Editorial Argentino S.A.
- De la Mora, M. (2006), *Metodología de la investigación: desarrollo de la inteligencia*. Quinta edición, editorial Cengage Learning.
- Dolan, S., Valle Cabrera, R., Jackson, S. y Schuler, R., (2007), *La gestión de los Recursos Humanos*, 3º Edición. México, Editorial Mc Graw Hill.
- Hamel, G. (2012), *Lo que importa ahora: como triunfar en un mundo de cambios implacables, competencias feroz e innovación sin barrera*. Grupo editorial norma.
- Hatum, A. (2006), *Organizaciones que crecen: modelos y prácticas de recursos humanos para pymes*. Editorial Temas.
- Hatum, A. (2009), *Alineando la Organización: estrategia y prácticas de recursos humanos para managers*. Editorial Granica S.A.
- Harvard Business School, Caso 505 S04. Starbucks: brindando servicio al cliente.
- Kofman, F., (2008), *La Empresa Consciente. Como construir valor a través de valores*. Buenos Aires, Editorial Aguilar.
- Kurb., M., (1997), *La Consultoría de Empresas. Guía para la profesión*, Ginebra, Oficina Internacional del Trabajo.
- Laveglia, E., (2013), *Como construir una marca exitosa sin publicidad. El caso Café Martínez*, Buenos Aires. Editorial Pluma Digital.
- Mintzberg, H., (2004), *Diseño de Organizaciones Eficientes*. Buenos Aires, Editorial El Ateneo.
- Pereda Marín, S. (2007), *La dirección de recursos humanos: técnicas de gestión de recursos humanos*. Unidad didáctica número 2. Centro de estudios de postgrado de administración de empresas, fundación general universidad Politécnica de Madrid.

Puchol, L. (1995), *Dirección y gestión de recursos humanos*. Segunda edición. Editorial Esic.

Quirós, J.M.,(2012), *Etapas de la PyME*; Madrid, Ediciones Díaz de Santos.

### **Consultas en Internet:**

¿Por qué las pymes tucumanas son el motor laboral del NOA? En:

[www.produccion.gob/pymes](http://www.produccion.gob/pymes) y <http://comunicaciontucuman.gob.ar/2017/08/por-que-las-pymes-tucumanas-son-el-motor-laboral-del-noa/>

Fecha de Consulta: Agosto de 2017

Unión Hoteles, Confeiterías, Bares, Cafés, Restaurantes y Afines de Tucumán. En: <http://uhtucuman.com.ar/>

Fecha de Consulta: Septiembre de 2017

Revista Pymes Clarín: [https://www.clarin.com/tema/revista\\_pymes.html](https://www.clarin.com/tema/revista_pymes.html)

Fecha de Consulta: Septiembre a Noviembre de 2017

Fundación Observatorio Pyme: <http://www.observatoriopyme.org.ar/>

Fecha de Consulta: Septiembre de 2017

Locales y Negocios. En : <http://www.localesynegocios.com.ar>

Fecha de Consulta: Octubre de 2017

Plan de Estudios – Instituto de Administración – Facultad de Ciencias Económicas de la U.N.T.

En: <http://face.unt.edu.ar/web/wp-content/uploads/2014/08/triptico-plan-de-estudio-administracion.pdf>

Fecha de Consulta: Septiembre de 2017