



UNIVERSIDAD
NACIONAL
DE TUCUMÁN



FACULTAD DE
CIENCIAS ECONOMICAS
UNIVERSIDAD NACIONAL TUCUMAN

ANÁLISIS DE LA GESTIÓN DE RRHH EN LA EMPRESA JUEGOS S.R.L

Autor: Cornet, Rodrigo; Quintana, Soledad

Director: Humberto D´Arterio, José

2022

Trabajo de Seminario: Licenciado en Administración de
Empresas

RESUMEN

En el siguiente trabajo se analizará la gestión de recursos humanos realizada por el departamento correspondiente en la empresa Juegos SRL. Esta se encuentra ubicada en la ciudad de Yerba Buena, Provincia de Tucumán; con actividad principal en servicios relacionados con juegos de azar y apuestas. El objetivo principal será investigar el rol del departamento de recursos humanos dentro de la empresa y las posibles modificaciones para optimizar su desempeño.

Mediante un estudio exhaustivo se procesará la mayor cantidad de información posible para estar en condiciones de determinar si efectivamente el departamento cumple con un óptimo desempeño dentro de la organización y mediante un diagnóstico la posible mejora del mismo.

PRÓLOGO

En la actualidad, la gestión de recursos humanos es de trascendental importancia para cualquier organización. Es por ello que el presente trabajo de investigación tiene como objeto evaluar cualitativamente el desempeño del departamento de recursos humanos dentro de la sociedad Juegos S.R.L. Para su estudio, se recopilará, generará y analizará de manera sistemática un conjunto de información útil con el objetivo de formular una propuesta de valor para la empresa.

Con este propósito, el trabajo ha sido organizado de la siguiente manera. En los primeros capítulos se tratarán conceptos teóricos

básicos sobre recursos humanos, con la finalidad de introducir al lector en la temática abordada y facilitar su comprensión. A lo largo de los siguientes capítulos se presentará la empresa en estudio para poder contextualizar la investigación, y se hará una descripción detallada con la intención de comprender su funcionamiento y deducir las características principales del negocio. Luego, en los capítulos siguientes se tratarán los ejes principales sobre los cuales va a discurrir la investigación, relevar la información recopilada para poder efectuar una correcta evaluación del departamento y revisar la estrategia de recursos humanos.

CAPITULO I

Recursos Humanos

Sumario: 1.Introducción .2. Breve definición de recursos humanos

1 Introducción

Recursos humanos es esencial para el desarrollo de cualquier organización. Toda empresa debe o debería contar un área de recursos humanos obligada a la administración del personal, en el cual se tendría que incluir, selección, contrataciones, despidos, capacitaciones, sanciones etc..Estas decisiones tendrían que estar alineadas con una administración estratégica para poder ser fructíferas en el desarrollo y evolución de la empresa en cuestión.

Es por eso que en este marco conceptual vamos a desarrollar los temas necesarios para poder entender el funcionamiento del departamento de

recursos humanos, sus objetivos y su paso a través del tiempo. Para poder determinar sus ventajas cuando es utilizado en su forma correcta.

2 Breve definición de recursos humanos

[...]El concepto tradicional de RH, que aún se practica en muchas empresas y organizaciones, es un producto típico de la era industrial, cuando las empresas se consideraban conjuntos integrados y coordinados de recursos financieros, materiales, tecnológicos e incluso humanos reunidos para alcanzar objetivos organizacionales imposibles de lograr de manera aislada e individual. En realidad, ese concepto es producto de una época en que las organizaciones eran típicamente físicas y concretas, y se estructuraban como verdaderos ladrillos y de forma mecánica. Así, incluso a las personas se les trataba como recursos —recursos humanos—, igual que al resto de los recursos organizacionales, y de manera uniforme y estandarizada, a fin de ajustarlas a las demandas y requisitos de la empresa.

Eso fue antes, pero la denominación perdura como especie de marca registrada del área. Ahora, en plena era de la información, el concepto de RH cambió de manera radical. Hoy en día ya no se considera a las personas meros recursos inertes, sujetos estáticos y pasivos de la administración, sino socios activos y proactivos del negocio. Ellas son el alma, la sangre, la inteligencia y el dinamismo de la compañía, y aportan las habilidades básicas de la organización indispensables para su competitividad y sustentabilidad.

Decidimos conservar la denominación RH por una mera cuestión de marca e identidad. Pero insistimos en que las personas no son recursos, sino seres humanos, y que sobrepasan en mucho las estrechas limitaciones de esa antigua denominación. Ellas constituyen el capital humano de la organización,

que agrega un valor inconmensurable a la empresa y a la inteligencia del negocio.

No existe una organización sin personas. Y tampoco hay empresa sin ellas.

Las organizaciones no funcionan sin los individuos, y éstos no viven sin las organizaciones. Por último, estamos en una sociedad de organizaciones. Ambos, organizaciones y personas, conviven en un contexto que es, día con día, cambiante y distinto. Cada empresa tiene sus propias características, mientras que la variabilidad humana es infinita y prodigiosa. Por todas esas razones, tratamos con un área extremadamente situacional y de contingencia. El área de RH es sensible a los diferentes factores que involucran a las organizaciones y a las personas. Ella depende de la mentalidad y la cultura que predominan en las organizaciones. También depende de la estructura organizacional y del estilo de administración de los ejecutivos, así como de las características del contexto ambiental, del negocio de la organización, de su misión y visión, de sus habilidades y de un sinnúmero de otras variables importantes. Todo eso debe tomarse en cuenta cuando se trata de RH. Un enfoque aislado en uno u otro aspecto no conduce a nada. Lo importante es tener una visión incluyente y sistémica de todas estas variables, que se interrelacionan de manera continua e insistente. La visión del conjunto y de la totalidad es indispensable en el estudio y la apreciación del área de RH.[...]¹

¹ CHIAVENATO, Idalberto, El capital humano de las organizaciones, Novena edición, Mexico, 2011

CAPITULO II

Dirección de personal versus Gestión de RRHH

Sumario: Diferencia entre dirección de personal y gestión de RRHH. 1. Coste versus recursos 2. Enfoque reactivo versus enfoque proactivo 3. Funciones aisladas versus función integrada 4. Nivel funcional versus nivel estratégico 5. Del enfoque de rasgos al enfoque de competencias.

Diferencias entre Dirección de personal y Gestión de RRHH

[...]La Dirección de Personal y la Gestión de RRHH son dos enfoques diferentes, que pertenecen a dos épocas distintas de la gestión de las personas. El primero es un enfoque reactivo, en el que el personal es tratado como un activo más de la organización, como un engranaje más de la cadena. Sin embargo, en el segundo, en la Gestión de los Recursos Humanos, el personal, el “recurso humano” es considerado un elemento clave, el factor más importante y fundamental dentro de cualquier entidad para conseguir el éxito organizacional. El enfoque en este caso, es un enfoque totalmente proactivo, que trata de anticipar las situaciones futuras explotando las capacidades existentes en las personas, para anticipar las decisiones y conseguir así ventajas competitivas. Estos dos conceptos presentan diferencias concretas, no sólo de enfoque general, sino características concretas que conviene

conocer, para que los directivos no caigan en aplicar métodos más propios de la Dirección de Personal, en lograr de los más eficientes de Gestión de Recursos Humanos, simplemente por seguir “viejas costumbres”. Conocer estas características diferenciales va a ser fundamental para gestionar de forma adecuada los recursos más importantes de cualquier organización, es decir, las personas, y así conseguir el éxito.[...]²



Figura N°1 - Dirección de Personal vs. Dirección de Recursos Humanos

1 Coste versus recursos

Las principales diferencias entre ambas son varias. La primera diferencia importante es que las personas dejan de ser consideradas un **coste**, para convertirse en el principal **recurso** competitivo de las organizaciones.

2 Enfoque reactivo versus enfoque proactivo

² CHIAVENATTO, Idalberto (2006) - Administración de los recursos humanos, Novena edición, Mcgraw Hill, México.

En cuanto al enfoque que tiene la empresa, como ya mencionamos anteriormente, las acciones desde el punto de vista de la dirección de personal por lo general son acciones de tipo **reactivo**, tratando de solucionar los problemas ya planteados mientras que la gestión de recursos humanos busca generar acciones **proactivas**, es decir adelantarse a los problemas y dificultades que pueden surgir en el futuro y planificar las acciones para prevenirlos o minimizarlos.

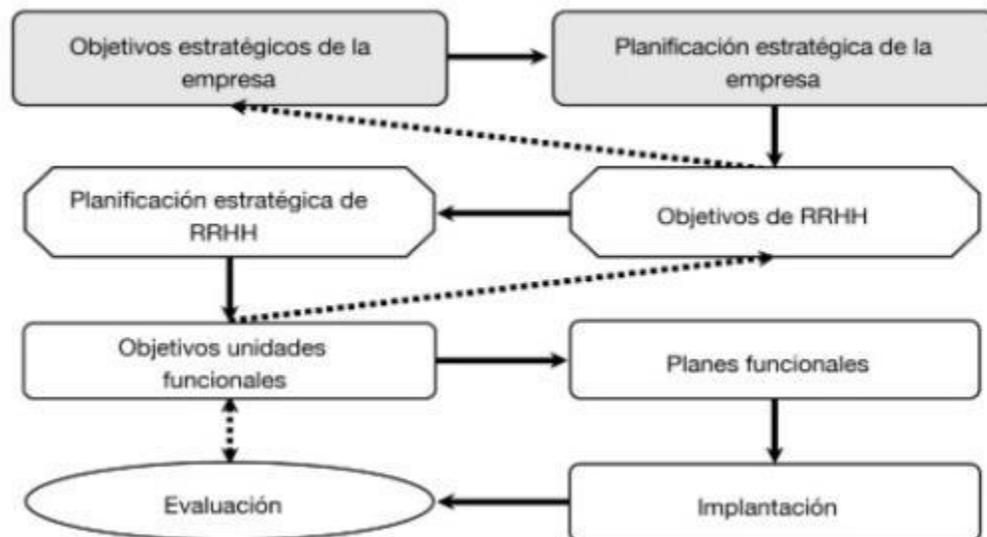
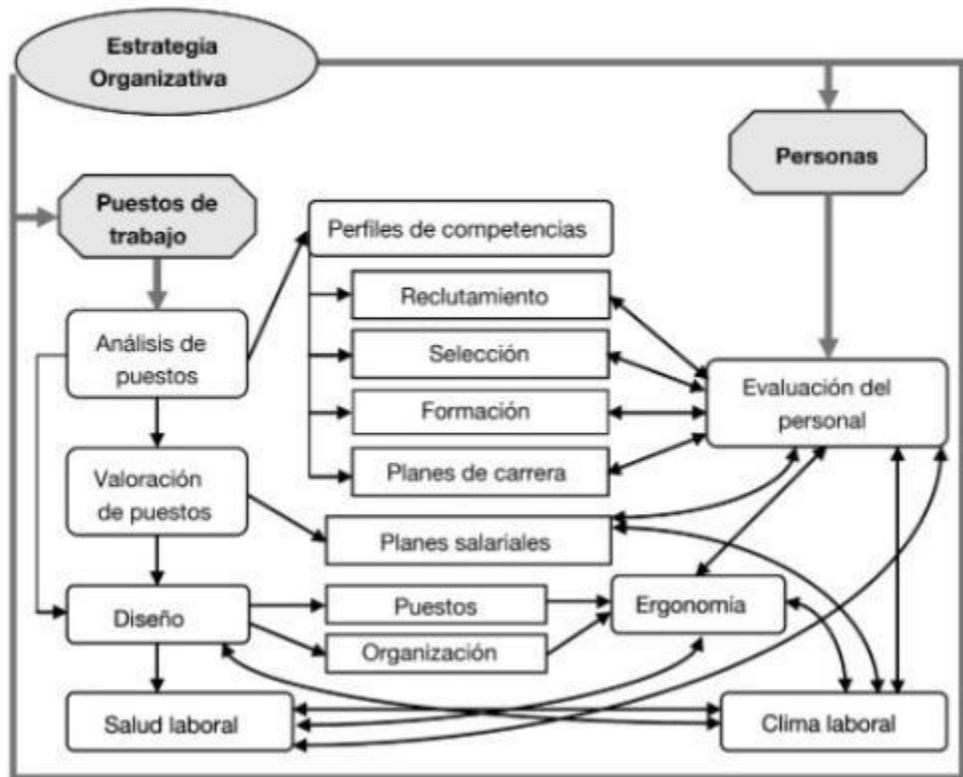


Figura N°2 -

3 Funciones aisladas versus gestión integrada

[...]Cuando se trabaja desde la dirección de personal, es habitual hablar de las “Funciones del personal” entre las que figuran la de empleo, formación, administración, relaciones laborales y retribución. Estas funciones, suelen

corresponder con departamentos **independientes** y que siempre han ido surgiendo a medida que la evolución lógica de la empresa lo iba requiriendo. Por el contrario, la Gestión de Recursos humanos parte del principio de que la gestión dentro del área debe ser **integrada**, lo que significa que todas las acciones y decisiones del área están íntimamente relacionadas entre sí, mediante la definición de objetivos y elaboración de un plan, los objetivos y la planificación se elaboran dentro del marco definido por los objetivos y los planes estratégicos de la empresa y que la gestión de recursos humanos estará formada siempre por tres fases íntimamente relacionadas entre sí: planificación, implantación y evaluación. Al hablar de la gestión de recursos humanos, y decir que todas las actividades están íntimamente relacionadas entre sí, con la estrategia de la organización y que existen tres fases, se quiere decir que:



3.1 La Estrategia Organizativa es el punto de partida de todas las actividades que se llevan a cabo en el área de recursos humanos. Así, serán los objetivos y planes empresariales los que definirán el marco dentro del cual se van a gestionar los recursos humanos de la organización.

3.2 Los Puestos de Trabajo de la organización estarán definidos por los objetivos, funciones, tareas y responsabilidades particulares asignadas a cada uno de ellos y que permitirán que la empresa consiga sus objetivos en los plazos fijados.

3.2.1 El **Análisis de puestos** permitirá conocer el contenido de los puestos de trabajo existentes en la organización.

3.2.1.1 A partir de los resultados obtenidos con este análisis, será posible elaborar el **Perfil de Competencias** de los mismos; esto es, las características que deberán reunir las personas que los ocupen para poder responder adecuadamente a las exigencias de los mismos. Estos perfiles serán el punto de partida de:

- a. Los programas y acciones de Reclutamiento y Selección, ya que del análisis de los mismos, se podrán tomar decisiones referidas a las fuentes de reclutamiento más adecuadas, para obtener candidatos válidos. Asimismo, permitirá a los responsables de selección elegir y preparar las técnicas más adecuadas para seleccionar al candidato más adecuado de entre todos los disponibles.
- b. Programas de Formación verdaderamente adecuados a las necesidades existentes en la organización, ya sea formación de acogida para los empleados recién incorporados o formación de desarrollo para facilitar la adquisición de las competencias precisas o el desarrollo de las ya existentes.
- c. Planes de Carrera lógicos, coherentes y verdaderamente eficaces, al diseñar :”rutas de promoción” que se correspondan con los Perfiles de Competencias de los puestos y de las personas.

3.2.1.2 Asimismo, los resultados del análisis de los puestos serán la base para determinar la importancia que cada empleo tiene para la organización; esto es para valorar los puestos. Los resultados de esta valoración son el punto de partida para la elaboración de **Planes Salariales** equitativos, ya que a partir de ellos, es posible determinar los salarios correspondientes a cada puesto de trabajo, en base a la contribución de cada uno a la consecución de los objetivos empresariales.

3.2.1.3 El Análisis y la valoración de los puestos de trabajo permitirán conocer los puestos que actualmente han quedado vacíos de contenido, las nuevas funciones y tareas que será preciso llevar a cabo y que, actualmente, no están asignadas a ningún empleo. Todo ello servirá de base para llevar a cabo el **Diseño y Rediseño de los Puestos de Trabajo y**, cuando es necesario, de la organización.

3.3 Las **Personas** que conforman la organización, cada una de ellas con sus competencias, intereses y motivaciones particulares y que será preciso utilizar, desarrollar y activar adecuadamente.

3.3.1 La **Evaluación del Personal**, ya sea del rendimiento que los empleados están obteniendo en su trabajo actual, como de su potencial; esto es, de sus competencias actuales y de las posibilidades de desarrollo de las mismas, servirá para diversos objetivos:

- a. Detectar posibles necesidades de formación, que permitirán mejorar el rendimiento del empleado en su puesto actual.
- b. Detectar las necesidades de formación existentes para que un empleado, que posee el potencial adecuado, esté en disposición de promocionar a otro puesto en el momento oportuno.
- c. Completar los datos obtenidos con la Valoración de los puestos cara a la elaboración de los **Planes Salariales** de la empresa.
- d. Servir de criterio de evaluación de la eficacia de las acciones de reclutamiento, selección, formación y promoción que se lleven a cabo en la empresa. [...]³

4 Nivel funcional versus nivel estratégico

Otra de las diferencias que se plantea en el cambio de dirección de Personal a dirección de recursos humanos es el lugar que ocupan en el organigrama. La dirección de personal ocupa un **nivel funcional** en el organigrama, por lo que no participa en la elaboración de los objetivos y planes estratégicos de la empresa mientras que la Dirección de Recursos humanos si ocupa un **nivel**

³ Op. Cit. CHIAVENATO, Idalberto, pag.

estratégico en la misma y por ende va a formar parte de la toma de decisiones a la hora de fijar objetivos y armar planes para la organización.

5 Del enfoque de rasgos al enfoque de competencias

[...]La forma clásica de trabajo en las distintas tareas que se plantean en el campo de la gestión de recursos humanos - selección de personal, planificación de recursos humanos, formación, plan de carrera, etc. se ha basado en el enfoque del rasgo: A partir de una definición del contenido de los puestos de trabajo de la organización, se elabora el perfil de exigencias, en el que se definen las características que deben reunir las personas que los ocupen para que puedan desempeñar eficaz y eficientemente las funciones y tareas incluidas en los mismos. El perfil de exigencias indicará los rasgos psicométricos que deberá reunir el ocupante del mismo, para poder responder con éxito a sus demandas. Con posterioridad se entrevista y examina a los candidatos que desean ocupar un determinado puesto de trabajo con el objetivo de determinar hasta qué punto poseen las características exigidas por el perfil de exigencias; se diseña e imparte un curso de formación; se decide una promoción, en base a una evaluación previa del potencial de persona, etc.

El inconveniente que presenta esta forma de trabajar es que se está haciendo una predicción, en función de datos que no son completamente exactos ni objetivos. Así dos personas distintas pueden clasificar una conducta como dos

rasgos distintos. Una misma conducta puede aparecer a uno como enérgica mientras al otro le parece agresiva, como cooperadora o como sumisa, como perseverante o como terca, como sensible o como emocionalmente inmadura, etc.

Cuando se adopta el enfoque del rasgo, se trabaja con constructos tales como inteligencia, aptitudes y personalidad. Se han desarrollado listas de aptitudes y de rasgos de personalidad que permiten diferenciar a las personas entre sí. Evaluando estos aspectos, se hacen predicciones sobre el futuro rendimiento laboral de las personas. Esto plantea los siguientes dos problemas:

- Al aplicar el enfoque del rasgo definimos y evaluamos aspectos personales que subyacen a las conductas, a los comportamientos observables de los sujetos, y que a través de distintas investigaciones, se ha demostrado que mantienen una cierta relación entre ellos. Lo podríamos comparar con un iceberg, del que sólo divisamos su punta - comportamientos observables - a partir de la cual tratamos de obtener conclusiones sobre el subyacente: aptitudes y habilidades, actitudes y valores, conocimientos, motivos, rasgos de personalidad del individuo... No obstante, al hacer predicciones de este tipo, estamos corriendo una serie de riesgos en tanto que estamos evaluando una variable para hacer predicciones sobre el rendimiento de los sujetos en otra con la que la primera tiene una correlación significativa. Este tipo de predicciones, aunque más exactas que las hechas al azar, mantienen un

margen de error, más o menos grande, en función de la correlación entre las dos variables.

- La aplicación de tests psicológicos, para evaluar aptitudes o rasgos de personalidad, produce resistencias en muchas personas, que, por un lado, piensan que se está invadiendo su intimidad; y, por otro, no aprecian la relación entre las tareas que tienen que realizar en los tests y las que deberán llevar a cabo en su puesto de trabajo.

La búsqueda de una mayor exactitud en las predicciones que se hacen sobre el rendimiento futuro de las personas en su trabajo y de una mayor validez aparente en las técnicas e instrumentos de evaluación para superar las deficiencias del tradicional enfoque del rasgo llevan a la adopción del concepto de competencia en el mundo empresarial. En tanto que la mayoría de las actuaciones dentro de la gestión de recursos humanos tienen como objetivo predecir qué personas tendrán un rendimiento más eficaz, eficiente y seguro en sus puestos de trabajo, o qué actuaciones permitirán mejorar estos criterios, será preciso disponer de un sistema que permita hacerlo de forma más segura.

El enfoque de competencias supone un cambio radical con respecto al planteamiento anterior. Parte del estudio de las conductas de las personas que realizan su trabajo con eficacia, y se define el puesto en función de las mismas. El perfil de exigencias se configura ahora como un conjunto de

comportamientos perfectamente observables, no tanto como un conjunto de rasgos de la persona. De esta manera, al trabajar con comportamientos observables, las predicciones pasan a ser más seguras, válidas y fiables. El perfil de exigencias estará formado por los comportamientos que llevan a los ocupantes del puesto a tener éxito en la realización de las actividades y en la asunción de las responsabilidades incluidas en el mismo. La adopción del enfoque de competencias no supone la ruptura y el olvido de los rasgos; más bien lo complementa. El nivel en inteligencia, aptitudes y rasgos de personalidad determinarán la mayor o menor facilidad con que una persona puede llevar a cabo una determinada actividad, así como su potencial para aprender a realizar otras distintas. Por tanto, las evaluaciones psicométricas de la inteligencia, aptitudes, personalidad, actitudes, intereses y motivaciones de las personas no sólo se seguirán utilizando, sino que seguirán siendo muy importantes a la hora de tomar decisiones. La diferencia con el planteamiento anterior será la lectura que demos a los test. Los resultados no nos servirán para decidir si una persona es enérgica, sino para determinar su facilidad para ser enérgica, su capacidad para actuar enérgicamente.[...]⁴

⁴Rincon castellano, en Internet:

http://www.rinconcastellano.com/trabajos/competencias/0_introd.html (Abril 2022)

CAPITULO III

CULTURA ORGANIZACIONAL

Sumario: 1. Definición de cultura organizacional. 2. Tipos de cultura.

1 Cultura organizacional

[...]Cada organización tiene su cultura organizacional o corporativa. Para conocer una organización, el primer paso es comprender esta cultura. Formar parte de una organización significa asimilar su cultura. Vivir en una organización, trabajar en ella, tomar parte en sus actividades, hacer carrera en ella, es participar íntimamente de su cultura organizacional. El modo en que las personas interactúan en la organización, las actitudes predominantes, las suposiciones, aspiraciones y asuntos relevantes en la interacción entre los miembros forman parte de la cultura de la organización. La cultura organizacional representa las normas informales, no escritas, que orientan el

comportamiento cotidiano de los miembros de una organización y dirigen sus acciones en la realización de los objetivos organizacionales. Es el conjunto de hábitos y creencias establecido por medio de normas, valores, actitudes y expectativas que comparten todos los miembros de la organización. La cultura organizacional refleja la mentalidad predominante.[...]

[...]La cultura organizacional no es algo palpable. No se percibe u observa en sí misma, sino por medio de sus efectos y consecuencias. En este sentido recuerda a un iceberg. En la parte que sale del agua están los aspectos visibles y superficiales que se observan en las organizaciones consecuencia de su cultura. Casi siempre son las consecuencias físicas y concretas de la cultura, como el tipo de edificio, colores, espacio, tipo de oficinas y mesas, métodos y procedimientos de trabajo, tecnologías, títulos y descripciones de los puestos, y políticas de administración de Recursos Humanos. En la parte sumergida están los aspectos invisibles y profundos, cuya observación y percepción es más difícil. En esta sección están las consecuencias y aspectos psicológicos de la cultura. [...]⁵ Figura N°3

⁵ CHIAVENATO, Idalberto, **Op. Cit.**, pag. 90.



Figura N°3 - El iceberg de la cultura organizacional

2. Tipos de cultura

Según Chiavenato, los tipos de cultura organizacional pueden ser:

2.1 Culturas conservadoras y culturas adaptables

[...]Algunas organizaciones se caracterizan porque adoptan y preservan ideas, valores, costumbres y tradiciones que no cambian con el tiempo, a pesar de las transformaciones del entorno. Se caracterizan por su rigidez y conservadurismo. En cambio, otras son sumamente flexibles y tienen una cultura adaptable que revisan constantemente. En este caso, el peligro radica en que el cambio frecuente de ideas, valores y costumbres puede hacerlas perder las características que las definen como instituciones sociales. Se trata de organizaciones que tienen culturas adaptables, que se caracterizan por su maleabilidad y flexibilidad. Si bien el cambio es necesario para el éxito

de una organización a largo plazo, también es preciso que exista algún grado de estabilidad.

El cambio y la adaptación garantizan la actualización y modernización; mientras que la estabilidad preserva la identidad de la organización. Una organización sobrevive y crece en la medida en que pueda combinar la estabilidad con la adaptación y el cambio.

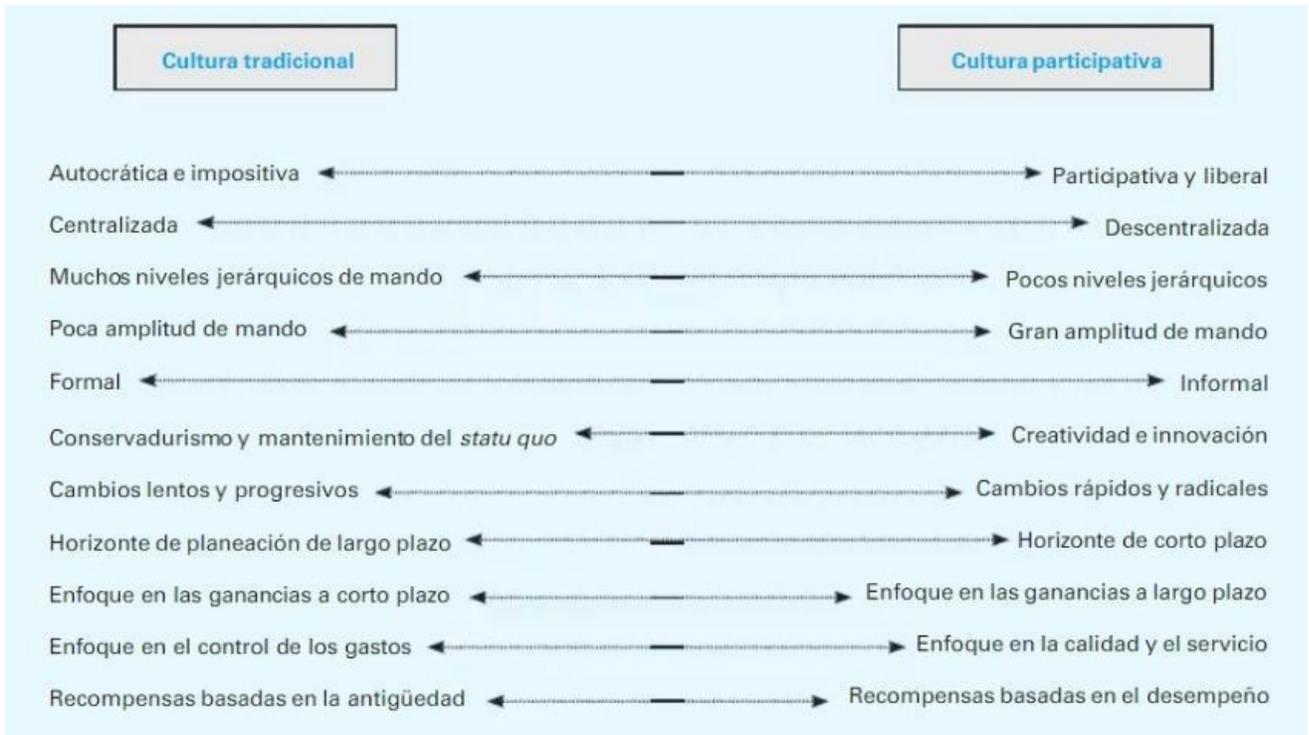
Una organización poco estable y muy cambiante tiene tanto riesgo de desaparecer como una poco adaptable, rígida e inmutable. Toda organización debe tener una dosis de estabilidad como complemento del cambio.

Cambiar sólo por hacerlo, sin estabilidad alguna, casi siempre genera caos y tensión entre los miembros de la organización.

2.2 Culturas tradicionales y culturas participativas

Las organizaciones que adoptan culturas tradicionales y conservadoras tienen aspectos similares al modelo burocrático, pues asumen un estilo tradicional y autocrático. Por otra parte, las organizaciones que desarrollan culturas flexibles y adaptables se caracterizan por aspectos que recuerdan el modelo adhocrático de estilo participativo —el cual se basa en la innovación pero carece de sistema productivo. Los profesionales que integran la organización resuelven los problemas y elaboran proyectos y maquinarias, que otras empresas producirán.[...]

En la figura N°5 se pueden observar las principales características de estos estilos culturales extremos pero cabe aclarar que cada uno presenta variaciones.



CAPÍTULO IV

Juegos SRL

Sumario: 1. Historia y breve descripción de la empresa Juegos SRL 2. Socios.3. organigrama 4. Salones 5. El negocio 6. La operación 7. La cultura 8. Las personas 9. Contexto económico y social

1.Historia y breve descripción de la empresa Juegos SRL

Juegos s.r.l es una sociedad de responsabilidad limitada, que tiene como actividad principal “servicios relacionados con juegos de azar y apuestas”.

Es una empresa familiar creada en 1997 en San Miguel de Tucumán. Sus instalaciones cuentan con 4 salones distribuidos en la capital de la provincia y Yerba Buena, además en este último se encuentran las oficinas centrales.

En su organización cuenta con 132 empleados a la fecha, en los cuales podemos observar distintos niveles jerárquicos y puestos, que van desde ficheras, cajeros, encargados, seguridad, personal de limpieza, administrativos, técnicos y gerentes.

Desde sus orígenes no tuvo una misión muy definida, pero se podría decir que siempre se trató de “ofrecer diversión, emoción y sensaciones con los juegos electrónicos” mientras que su visión fue la de ser la empresa líder en casinos en el norte tucumano. A pesar de esto, desde su creación pudo lograr un crecimiento exponencial hasta el año 2016, gracias al auge de la moda por las máquinas electrónicas (“tragamonedas y ruletas conocidas vulgarmente”) que solo se vio opacado por las crisis económicas y la reciente epidemia mundial del virus covid-19.

2.Socios

Juegos srl es una empresa familiar creada por el Doctor, el cual fue socio fundador y gerente de la misma hasta su fallecimiento en el año 2016.

Sus 4 hijos que ya estaban involucrados, tomaron las riendas de la empresa, Eduardo el mayor como gerente general, Pablo como asesor, Belén en la parte de tesorería y Gastón como gerente de los salones.

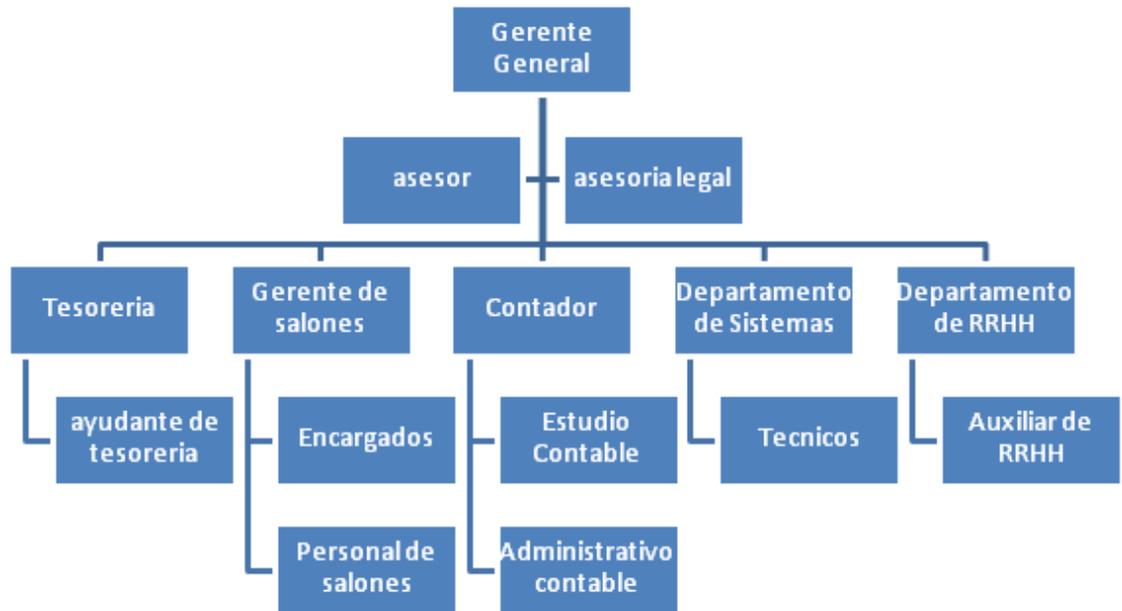
Eduardo es el gerente general de la empresa, cuenta con la experiencia de estar desde los inicios de la empresa y haber aprendido todo de su padre.

Pablo al igual que Eduardo está desde los comienzos, se especializó en el tema cobros y pagos, pero desde hace unos 8 años se encuentra como asesor, ya que comparte su tiempo con otra firma familiar que pertenece al rubro agro.

Belén por su parte es abogada, luego de transitar por varios puestos, ahora es la encargada de tesorería. También es la encargada de tomar decisiones respecto a problemas laborales o de recursos humanos en el día a día.

Gastón se desempeña como gerente de salones , y al igual que Belen aparte de sus obligaciones principales, también decide sobre problemas laborales y de recursos humanos, tales como sanciones o suspensiones por ejemplo.

3. Organigrama



4.El negocio

La estrategia de Juegos srl en estos últimos años ha variado, desde la captación de nuevos clientes, a la fidelizar los ya conseguidos y tratar de mantenerse en el negocio del entretenimiento electrónico por la aparición de nuevos competidores en el mercado.

Estos nuevos competidores que surgieron en la última década son dos bien marcados, los juegos de apuesta por internet y los juegos relacionados al deporte.

Para alcanzar estos objetivos, se pretende por un lado fidelizar los clientes brindándoles un servicio de confort y seguridad que ya conocen y

responden positivamente. Mientras que por el otro, captar nuevos clientes se enfoca en proporcionar la facilidad de apostar en un ambiente seguro, “familiar”, conocido y la posibilidad de crear un vínculo entre el cliente y el personal.

5.La operación

La operación de la empresa principalmente es el entretenimiento en juegos electrónicos de apuestas, para los cuales cuenta con salones que están equipados con máquinas especiales.

Las máquinas van desde juegos específicos como black jack, poker o ruleta, hasta programas propios por coincidencia de figuras o números.

Los salones operan las 24 horas, pero debido a la pandemia los horarios se han visto modificado por las distintas restricciones.

Cada salón cuenta con un bar y servicio de mesa, además de la posibilidad de consumir en la máquina que el cliente esté ocupando.

El factor clave del entretenimiento por apuesta es contar con un espacio que otorgue todas las comodidades para que el jugador pueda no solo apostar de una manera segura, sino divertirse en un contexto en el cual pueda encontrar “ su lugar” , ya que en los salones se crean micro sociedades. Las cuales ayudan a fidelizar y atraer nuevos clientes por el famoso “ boca en boca”

6. La cultura

La cultura organizacional de Juegos S.R.L se basa en valores y creencias relacionados con el trato cercano entre todos los integrantes de la organización pero dependiendo el nivel jerárquico, ya que al ser una empresa familiar y contar con muchos años en el sector se conocen la gran mayoría y lamentablemente hay competencia entre sectores y personas, el trabajo en equipo es irregular y difícil muchas veces por no contar con un manual de funciones definidos o puestos establecidos específicamente. La tolerancia al error y la búsqueda de soluciones en conjunto es algo casi imposible. De todas maneras, dependiendo del lugar geográfico, del sector o el departamento, se exteriorizan distintas subculturas, que no llegan a ser los suficientemente fuertes. Pero todas terminan siendo parte de la misma cultura predominante, que engloba las demás. Esta cultura representa un desafío para la gestión Recursos Humanos, ya que además de no contar un departamento fuerte del mismo, no tiene incidencia en la organización.

Es decir que si tomamos lo estudiado por Chiavenatto podemos describir esta cultura predominante en Juegos SRL, como una cultura conservadora y rígida, observamos que los valores, costumbres y tradiciones no han sido modificados con el transcurso del tiempo, a pesar de los años que lleva en actividad y el cambio en su entorno, conservando un estilo tradicional y autocrático. Sumado que se caracteriza por tener ciertas características típicas de una cultura tradicional tales como, centralizada, poca amplitud de

mando, enfoque en control de gastos, horizonte de planeación de largo plazo, cambios lentos y progresivos.

7. Las personas

El total de empleados de la firma es aproximadamente 130, de los cuales podemos notar que los puestos jerárquicos están ocupados por socios (gerente general, tesorería, gerente de salones y asesor), otros puestos claves como contador, jefe en sistemas o jefe de técnicos, por familiares o conocidos. Mientras que el resto, unos 100 empleados están distribuidos como personal de salon, ficheras, administrativos, seguridad, encargados, técnicos y recaudadores, se encuentran sindicalizados bajo el sindicato S.U.T.E.P

8. Contexto Económico y Social

El negocio de la empresa se basa en la posibilidad que los clientes cuenten con capacidad monetaria para poder jugar, es decir que el negocio es muy sensible a medidas económicas y sociales. La inflación en el país repercute en el bolsillo de los clientes haciendo que cada vez sea más difícil no solo el crecimiento sino mantenerse a flote. Sumado al gran impacto por el virus covid-19 y lo que afectó a todo los sectores de comercio presenciales. Las restricciones de horarios y capacidad hicieron una contracción en comparación a los valores que se manejaban antes de la pandemia que están siendo difíciles de superar para el rubro.

CAPÍTULO V

Análisis de la gestión de RRHH dentro de la empresa Juegos SRL

Sumario: 1.Introducción .2. importancia de RRHH dentro de la empresa Juegos I SRL
3. Objetivos del departamento de RRHH 4. Funciones del departamento de RRHH
5.Actividades del departamento de RRHH 6. Cuadro FODA del departamento de RRHH de Juegos SRL

1 Introducción

El departamento de recursos humanos de una empresa busca que las estrategias y políticas que se utilizan sean las más propicias, produciendo que se eleve como una asesoría y una consultoría de los demás departamentos. Investiga en la relación de recursos humano con el proceso productivo de la empresa; dando como resultado que el día a día, el servició, el trabajo en sí sea más eficaz y eficiente gracias a la selección y contratación de los lo que se necesita en cada puesto, además busca con la capacitación el continuo crecimiento de las competencias de la persona. Es por eso que vamos

analizar el rol que cumple y determinar los puntos en los cuales debería mejorar para sacar su máximo potencial dentro de la empresa.

2 Importancia de RRHH dentro de la empresa Juegos SRL

Toda empresa que cuenta con un departamento de recursos humanos debe apuntar que sea un soporte para conseguir los objetivos estratégicos planteados, para mejorar su eficiencia y efectividad. Es por eso que una organización que cuenta con personas, recursos humanos se vuelve determinante para poder llegar al éxito.

Por lo tanto el manejo y el control del departamento de recursos humanos es un punto fundamental en cualquier empresa ya que debe conocer la estructura y la cultura organizacional para poder transmitir los aspectos claves al resto de los empleados.

No solo los empleados serán beneficiados, ya que los departamentos de recursos humanos proporcionan este servicio a los directivos y a toda la organización. Ya que podríamos decir que son responsables de crear un ambiente sano, productivo y que se sientan motivados para mejorar el entorno laboral de la empresa.

Los valores que cualquier departamento de recursos humanos desea transmitir como el compromiso, el trabajo en equipo, el respeto, la formación

personal, tolerancia, justicia por decir alguno de ellos serán esenciales que nazcan del propio departamento.

En el caso de la empresa Juegos podemos notar desde el momento de su creación que no se le dió la importancia y la relevancia necesaria. Es cierto que el departamento de recursos humanos en sus comienzos suele ser pequeño, no contar con grandes inversiones y lo dirige un ejecutivo de nivel bajo. En el caso de Juegos SRL, nunca pudo ni consolidarse ni siquiera como lo descrito, hasta la fecha no hubo cambios significativos desde sus comienzos por lo que el departamento solo se reduce a llevar los registros de los empleados actuales, verificar el cumplimiento de los requisitos legales como seguridad social, contratos, en la liquidación de sueldos, y solamente con el control de ausencias y enfermedades.

Todo esto demostrando el nivel de jerarquía que ocupa dentro de la organización, haciendo imposible establecer objetivos y estrategias, y brindando servicios mínimos, ya que al tener una estructura básica no llegan a tener influencia en las decisiones o aspectos relevantes de la empresa.

3 Objetivos del departamento de Recursos Humanos

Lo principal y fundamental para establecer metas en cualquier departamento es determinar la situación actual en la que se encuentra la empresa, para recién luego poder proyectar a futuro una situación ideal.

Juegos se encuentra con un departamento de recursos humanos que posee una dirección de personal básica, tiene un enfoque reactivo, el personal es solamente un activo, continúa con las viejas costumbres, mes a mes liquidando y realizando el mismo servicio “básico” de liquidación de sueldos e información de legajos. Todo esto encamina al departamento a una situación repetitiva sin poder planificar a futuro, ni hacer cambios, ni evolucionar. Solo cumplir con tareas, que se vuelven rutinarias ni producen alguna evolución en la organización.

Uno de los objetivos principales o más repetidos por los departamentos de recursos humanos es alcanzar la eficiencia, como la equidad (la justa distribución de cada actividad del personal o que se realice en la empresa), la capacitación de los empleados, la comunicación, todos estos objetivos nunca podrán llegar a ser alcanzados sin un gasto de parte de la empresa. La cual puede llegar a traer innumerables ventajas para pasar a considerarse una inversión necesaria.

Esta inversión ayudaría a tener un plan de recursos humanos, no solo para beneficiar en una mejor comunicación entre empleados y directivos, sino contar una administración estratégica, comprender el comportamiento organizacional, poder tener un alineamiento entre las personas, la estructura, el trabajo y su entorno. Y producir realmente cambios significativos que sean beneficiosos para el funcionamiento de la empresa y poder obtener finalmente departamento con un real enfoque a recursos humanos.

4 Funciones del departamento de Recursos humanos y la dificultad que presenta Juegos SRL en ejecutarlas.

Las principales funciones del departamento de recursos humanos son, planeación, selección de personal, orientación y capacitación , evaluación , y retroalimentación. Si analizamos una por una vamos a notar la dificultad y el poco poder de decisión que tiene el departamento de recursos humanos dentro de cada una de ellas.

Planeación: Debería permitirle al departamento conocer las necesidades a futuro ¿Con qué características deberá contar las personas que contrataremos? ¿Qué cantidad de personas vamos a necesitar? Con estas preguntas podremos mejorar la selección, el reclutamiento, el desarrollo de la organización y realmente tener una fuerza laboral que marque la diferencia en el mercado.

Lamentablemente el poder de planeación es nulo, ya que como expusimos anteriormente, Juegos no tiene un enfoque en gestión de dirección de personal y al no contar con empleados que sumen las habilidades y competencias necesarias para la posición, termina siendo una utopía.

Reclutamiento: El proceso comienza con la búsqueda y finaliza cuando se reciben las solicitudes de empleo en base a la descripción de puestos. Este proceso se tiene que basar en la búsqueda de competencias necesarias para

cada vacante, proporciona la información necesaria e indispensable para luego poder seleccionar el personal.

Esto es algo que en la empresa no se puede realizar ya que no se cuenta con ese poder de decisión, ni manual de funciones.

Selección de personal: puede definirse como el proceso de elección del individuo adecuado para el cargo adecuado. Se escoge entre los candidatos reclutados a los que más se acoplen al puesto para lograr así un mantenimiento o mejora de la eficiencia de la empresa como también del rendimiento personal.

Como expusimos anteriormente sin un manual de funciones y sin poder de decisión esto se transforma muchas veces en errores futuros, los cuales podemos notar en la capacidad del empleado a cumplir su tarea. Podemos sumar además que el nepotismo, al tener una organización familiar no deja realizar una correcta selección del puesto y eso afecta no solamente a la productividad de la empresa, sino a su vida cotidiana y la mirada de los demás empleados.

Orientación y capacitación: Según Chiavenatto, la capacitación es el proceso educativo de corto plazo, aplicado de forma sistémica y organizada, por el medio del cual las personas adquieren conocimientos, desarrollan habilidades y competencias en función de objetivos definidos.

La capacitación del personal es un proceso que se relaciona con el mejoramiento y crecimiento de las aptitudes de los individuos y de los grupos dentro de la organización. Al educarse el individuo invierte en si mismo, por ende incrementa su capacidad. No hay que subestimar a la capacitación.

Al tener una empresa “estancada” en recursos humanos el tema capacitación nunca es prioritario, por lo tanto nunca se puede dar ese salto de calidad.

Evaluación de desempeño: Es un procedimiento estructural y sistemático para medir y evaluar el desempeño laboral de una persona, respecto de las funciones y responsabilidades a su cargo

Juegos no cuenta con evaluaciones de ninguna clase, las evaluaciones solo podríamos decir que suceden luego de errores puntuales y que son efectuados por los cargos altos. Es decir son reactivas al suceso, al error o al hecho que desencadenó todo y no tienen ningún propósito a futuro. El departamento de recursos humanos rara vez puede llegar a influenciar o decidir algo al respecto, solamente acata la decisión tomada como una mera sanción.

Retroalimentación: La última de las funciones del departamento de recursos humanos, es la que proporciona los resultados de la evaluación. Los

conocimientos que serán usados para fijar las debilidades y las fortalezas, para notar quienes están trabajando correctamente y donde hay que hacer ajustes.

El departamento de Recursos humanos tendría que ser el encargado de hacer esta retroalimentación, para poder determinar una correcta evaluación y ver los puntos fuertes y débiles.

Como mencionamos anteriormente Juegos no hace evaluaciones, y por lo tanto no hay retroalimentación, solo podemos notar un sistema básico de premio o castigo por acciones puntuales y que son sucesos extraordinarias en la vida cotidiana de la empresa.

5 Actividades del departamento de recursos humanos

A partir de las funciones de recursos humanos, podemos decir cuales son las principales actividades del departamento de recursos humanos, podemos englobar en 4 categorías, provisión del personal, desarrollo, compensación y relación con el sindicato y los empleados.

Provisión del personal: Su principal función es investigar, entrevistar, reclutar, probar, llevar registro del personal, analizar el trabajo, describir el trabajo, tablas de personal, promoción, transferencia y extensión del trabajo. Es decir que responde a ciertas preguntas frecuentes cómo ¿Cuántos empleados debemos contratar ? ¿Qué competencias, habilidades y

experiencia deben tener? Rotación del personal ¿Cuál es la manera óptima de selección del personal? Un buen trabajo de provisión se verá impactado en el futuro ahorrando costos de despidos, capacitaciones innecesarias o puestos son empleados sobre capacitados o subcapacitados.

Juegos no está realizando esta actividad de la forma adecuada, en lo que respecta a salones se nota mucho cuando hay empleados que son contratados para cierta actividad y luego realizan otra por ejemplo, o empleados con muchas responsabilidades y otros que no tienen tareas asignadas. Respecto a la rotación en los salones es un punto a desarrollar ya que siempre hay complicaciones. Esto sucede de la misma forma con las promociones de los empleados.

Desarrollo: Las actividades de desarrollo son las que enseñan a los empleados nuevas habilidades o mejoran las que ya conocen, esto influye directamente en las actitudes de los empleados.

En la empresa no hay capacidad para brindar actividades de desarrollo, ni son prioritarias ocasionando que los empleados se sientan muchas veces estancados y ocasiona un mal clima laboral.

Compensación: Es el análisis de los sueldos y los salarios de manera equitativa entre los empleados y los aumentos en proporción al trabajo de cada uno de ellos. Es una de las actividades más importante o la más importante

del departamento, ya que puede transmitir justicia, motivación y equidad en la empresa.

Este punto es de los más importantes dentro de la empresa Juegos , ya que podemos notar varios puntos flojos. Principalmente con sueldos bajos en comparación a otras provincias que trabajan en la misma actividad, o en la competencia directa, aumentos que son insuficientes por el tema inflación y políticas mal planteadas, además de tener trabajadores que tiene sueldos altos con responsabilidades bajas y otros con sueldos bajos pero con mucha carga de trabajo. Estas injusticias o estas decisiones erróneas respecto a las remuneraciones impacta directamente en el empleado, produciendo una merma laboral, ya que trabajan desganados o cumpliendo con lo mínimo, sin motivación a futuros cambios,

Relaciones con el sindicato y los empleados: La relación y la convivencia dentro de la empresa siempre debe ser buena. Los empleados, directivos y socios deben poder convivir en buenos términos para poder llegar a ser eficientes y sustentables a futuro. Esto no siempre sucede y muchas veces hace falta un mediador y es cuando aparecen los sindicatos, quienes tienen la obligación y la responsabilidad de garantizar un trato equitativo para ambas partes.

Este es un tema sensible en la empresa Juegos , ya que lamentablemente se cuenta con un sindicato que no ejerce sus funciones con

ética y justicia. La corrupción como en gran parte de nuestro querido país no es ajena en este ámbito, ocasionando que los empleados se sientan desprotegidos y muchas veces confundidos por malas asesorías o falta de información. Es algo que el departamento de recursos humanos, no puede tener influencia, ya que son ajenos y simplemente deben mirar para otro lado, produciendo un gran daño y dejando desprotegidos a los empleados.

6 Cuadro FODA del departamento de recursos humanos de Juegos I SRL

| FORTALEZAS | DEBILIDADES |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none">•TRATO DIRECTO CON LOS SOCIOS DE LA EMPRESA•CONFIANZA EN LA TRANSPARENCIA DE LIQUIDACIÓN DE SUELDOS DE PARTE DE LOS DIRECTIVOS.•PERSONAL RESPONSABLE Y COMPROMETIDO•EXPERIENCIA EN LA LIQUIDACIÓN DE SUELDOS | <ul style="list-style-type: none">•SALARIOS BAJOS•SINDICATOS•INVERSIONES DE CAPACITACIÓN•RELACION CON LOS TRABAJADORES•NO PUEDE INFLUENCIAR EN LAS DECISIONES IMPORTANTES•NO IMPLEMENTACIÓN DE LA MEJORA CONTINUA•PAGOS INOPORTUNOS•NO CUENTA CON GENTE CON ESTUDIOS UNIVERSITARIOS DEL AREA DE RECURSOS HUMANOS |

| <p>OPORTUNIDADES</p> <ul style="list-style-type: none">• PUEDE MEJORAR LA RELACIÓN CON LOS EMPLEADOS• BRINDAR MAYOR INFORMACIÓN RESPECTO A LAS REMUNERACIONES Y LA LIQUIDACIÓN DE SUELDOS• INVERSIÓN EN EL DEPARTAMENTO PARA PODER EXPLOTAR Y CRECER.• USAR LA TECNOLOGÍA DISPONIBLE PARA DAR UN SALTO DE CALIDAD BRINDANDO INFORMACIÓN. | <p>AMENAZAS</p> <ul style="list-style-type: none">• SALARIOS INSUFICIENTES• POCA AYUDA PARA LA LIQUIDACIÓN DE SUELDOS• FALTA DE APOYO O AUTORIZACIÓN PARA IMPLEMENTACIÓN DE NUEVAS POLÍTICAS O AVANCES.• BAJA COMPETENCIA Y DESAFÍOS LABORALES |
|--|--|

CAPÍTULO VI

Formulación y planeación de la propuesta de solución

Sumario: 1. Alternativas de solución 2 Selección de la solución 3 Planeación de la ejecución de la solución. 4. Propuesta organigrama 5. División de Actividades 6. Identificación de recursos.

1. Alternativas de solución

Luego de un análisis y conocer la vida laboral de la empresa Juegos SRL, se puede detectar que uno de los principales problemas que presenta es la ausencia de un departamento de Recursos Humanos, que realmente actúe como tal y brinde las necesidades que la empresa necesita para pasar de una dirección de personal a una gestión de recursos humanos.

En este caso vamos a presentar dos posibles soluciones:

- 1.1 La apertura de un departamento de Recursos humanos, que concentre todas las actividades correspondientes a dicha área en un solo lugar. Esto buscaría tener un mejor control del personal con el fin de crear un mejor ambiente de trabajo y desempeño.
- 1.2 La división de actividades de dicho departamento entre los gerentes de cada área. Esta selección, será una delegación de actividades específicas de selección, contratación, control de remuneraciones, y personal de cada área. Cada gerente se encargará de dichas actividades. Esto aunque es viable y se utilizó en un tiempo en la empresa Juegos no pudo ser sostenido a largo plazo y tratar de ponerlo en práctica de vuelta en la empresa seguramente encontrará resistencia de parte de la organización. Los gerentes se cargan de trabajo, no es sostenible a largo plazo y genera desconfianza en los empleados.

2. Selección de la solución

En base a los conocimientos adquiridos durante la carrera y el estudio de la empresa Juegos SRL, podemos determinar que la solución más factible de implementar sería la número 1 (la apertura de un departamento de recursos

humanos que cumpla con todas las actividades de una gestión de recursos humanos),por lo que se ha decidido seleccionar esta como medida resolutive.

Como ya dijimos anteriormente, desestimamos la opción 2 ya que tuvo un primer intento hace mucho tiempo, y no tuvo resultados satisfactorios, además de tener una empresa familiar con la mayoría de los puestos cubiertos por familiares ocasionando que no haya división o al contrario una decisión unipersonal. Ocasionando el famoso cuello de botella y creando un sensación de injusticia en algunas sanciones por creer que pueden llegar a ser subjetivas dependiendo del empleado de turno.

Con la implementación de una gestión de recursos humanos en un nuevo departamento para tal, se podrán desempeñar todas las actividades y los procedimientos correspondientes. Brindar ese poder de decisión que permita que los empleados no tengan problema en identificar el lugar donde tienen que recurrir por problemas en su sueldo, vacaciones, contrataciones, sanciones, capacitaciones, etc.

Otro beneficio que brinda la gestión de recursos humanos será la función de mediación entre empleados y jefes, algo muy necesario en la estructura de Juegos SRL, al igual que las evaluaciones y devoluciones, para tener un mejor desempeño laboral a futuro.

3 Planeación de la ejecución de la solución

Un departamento de Recursos Humanos es indispensable dentro de una empresa como Juegos SRL, ya que se encargará del vínculo entre los jefes y los empleados. Una de las principales funciones es la de crear un ambiente productivo en donde se busque la eficiencia día a día, motivando a los empleados y otorgándoles un lugar donde se sientan seguros.

Si se logra que los empleados se sientan valorados, que reciban una mejor atención, se pueden llegar a ser mejores en cualquier actividad y Juegos no será la excepción. Ya que cuando existe un departamento dedicado exclusivamente a la gestión de recursos humanos, enfocados en el cuidado y la retención de los empleados, teniendo la oportunidad que consigan metas personales (monetarias o emocionales), a través de bonos, premios, beneficios, etc..

Sumado a la creación de un manual de funciones, que otorga la claridad de la descripción de puestos, con las competencias necesarias y la organización de tareas; tendrá un gran impacto en la eficiencia y eficacia del trabajo realizado en la empresa. Este instrumento de trabajo que emite un conjunto de normas brindará un orden en la estructura organizacional.

Para forjar un óptimo vínculo entre los gerentes y los empleados, resulta necesario que el departamento de recursos humanos esté en el medio para lograr que los objetivos de los empleados y directivos se realicen de la forma más justa y estén alineados en la misma dirección.

4 Propuesta de organigrama

El organigrama de Juegos srl, no presenta problemas con la creación de un departamento en el cual realmente se desarrolle una gestión de recursos humanos. El organigrama continuaría igual como ya observamos anteriormente con la salvación de que los cambios serían internos, respecto a su organización y poder de decisión.

- La persona que será la cabeza del departamento de recursos humanos deberá ser un especialista en dicho campo. La que tendrá que encargarse de tomar las decisiones respecto a la dinámica y del uso que se le dará a los recursos destinados a la administración del personal en la empresa.
- A nivel departamental la responsabilidad la tendrá el gerente de recursos humanos, puesto que debe responder por todo el departamento. Preferentemente tener una relación con el director general para mantenerlo informado acerca del funcionamiento y desempeño del departamento.

5 División de actividades

Una vez que el departamento de recursos humanos, tenga su nueva jerarquía y apunte todo a una gestión de recursos humanos efectiva tendrá nuevas actividades a desarrollar sumadas a las que ya vienen realizando.

Estas nuevas actividades serán : selección del personal, reclutamiento, planeación, orientación y capacitación, evaluación y retroalimentación.

Es decir:

- Planeación: suministrar el personal adecuado cuando lo requieran
- Reclutamiento: captar la atención de aquellos futuros empleados para cubrir potenciales puestos.
- Selección del personal: identificar el candidato solicitante que efectivamente ocupara el puesto vacante
- Orientación y capacitación: para tener un personal calificado y productivo
- Evaluación: para que empleados y directivos puedan medir el grado de cumplimiento de objetivos
- Retroalimentación : para brindar conocimientos después de los resultados de la evaluación
- Análisis de puestos: permitirá conocer el contenido de los puestos de trabajo existentes en la organización.

- Elaborar el perfil de competencias: las características que deberán reunir las personas que los ocupen para poder responder adecuadamente a las exigencias de los mismos
- Diseño y rediseño de los puestos de trabajo: tener claridad en las actividades, optimizar rentabilidad y recursos, mejorar futuras mediciones, ayuda identificar requerimientos de capacitaciones y aprendizajes.

De esta forma podemos delimitar las actividades que serán responsabilidad del departamento de recursos humanos y ningún otro departamento o directivo deberá influenciar en ellas.

6 Identificación de recursos

Para la reestructuración del nuevo departamento de Recursos Humanos serán necesarios incorporar nuevos recursos.

Luego de la aprobación por parte de la gerencia del nuevo proyecto habrá que tomar en cuenta las siguientes actividades:

- Convocatoria para el reclutamiento para la gerencia de RH de Juegos SRL
- Establecer el área de trabajo del gerente de RH
- Selección y entrevista de posibles candidatos
- Contratación del nuevo gerente de RH

- Capacitación del nuevo gerente de RH
- Capacitación para los antiguos empleados de RH

Cabe destacar que posiblemente el nuevo gerente de RH requiera la ayuda de un administrativo o un pasante. Pero primordialmente es capacitar a los antiguos empleados del departamento o de otro sector de la empresa que estén capacitados para sumarse. Dando la ventaja de no agregar sueldos y otorgando la posibilidad de crecimiento a empleados propios. Sumando que ya conocen el ambiente laboral y la vida cotidiana de la organización.

7 Conclusión para lograr una verdadera gestión de recursos humanos

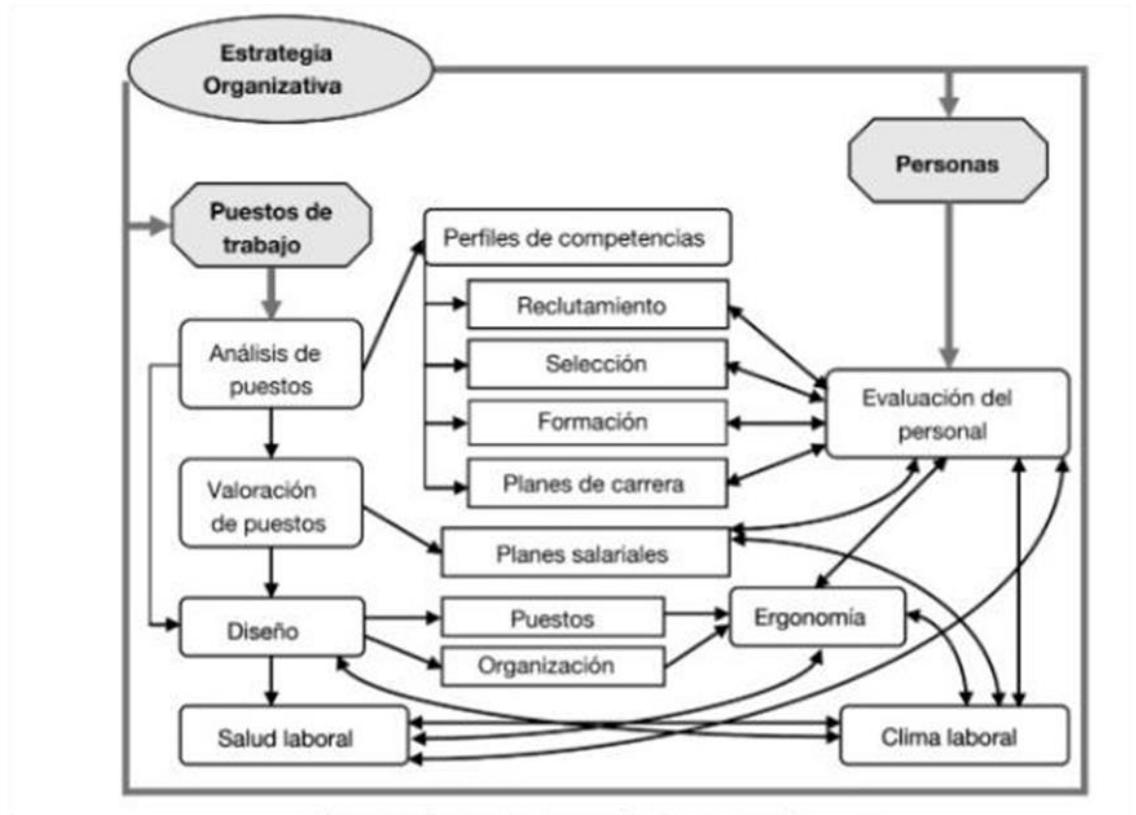
Para poder lograr los objetivos propuestos, hacer una correcta transición, de dirección de personal a una verdadera gestión de recursos humanos, el departamento de recursos humanos de Juegos deberá seguir ciertas pautas y mantenerse en la línea estudiada.

Primero se debe mantener un enfoque proactivo, tratar de anticipar las situaciones, estar preparado, explotar las capacidades de los empleados, anticipar decisiones y conseguir así ventajas competitivas. Considerar al personal como un recurso competitivo para la empresa y no como un costo para la misma. Buscar definir objetivos comunes para toda el área y elaborar un plan estratégico conjunto en el que se logre cumplir los objetivos de la empresa.

Se busca también que el área de recursos humanos ocupe un nivel estratégico en la misma para así poder formar parte de la toma de decisiones a la hora de fijar los objetivos y planificaciones.

Para mantener esta gestión de recursos humanos se deberá hacer una planificación, implementación y evaluación, para no recaer en las antiguas “funciones del personal”, empleo, formación, administración, relaciones laborales y retribución.

Siguiendo lo estudiado y planteado se podría seguir este esquema para tener un orden y una adecuada transición a la gestión de recursos humanos a la cual se desea alcanzar.



1 Teniendo una **estrategia organizacional** será el punto de partida para todas las actividades que se llevarán a cabo en el área de recursos humanos. Los objetivos y planes empresariales serán los que definan el macro por donde trabajará el departamento de recursos humanos.

2 Los **puestos de trabajo** de la empresa tienen que ser definidos por los objetivos, funciones, tareas y responsabilidades para que la empresa pueda conseguir sus objetivos en plazos fijados lo más eficiente y eficaz posible.

- El **análisis de puestos** permitirá saber a la empresa el contenido de los puestos de trabajo existentes.

- El **perfil de competencias** se podrá elaborar con la información recolectada de cada puesto de trabajo, las características que deberán reunir las personas que ocupen esos lugares y sean lo más idóneas posibles para el trabajo. Los perfiles serán el punto de partida para:
 - a. Los programas y acciones de Reclutamiento y Selección
 - b. Verdaderos Programas de Formación.
 - c. Planes de carreras
- Los resultados darán la base para crear **Planes salariales** equitativos.
- El Análisis y la valoración de los puestos de trabajo permitirán conocer los puestos que actualmente han quedado vacíos de contenido, las nuevas funciones y tareas Todo ello servirá de base para llevar a cabo el **Diseño y Rediseño de los Puestos de Trabajo y**, cuando es necesario, de la empresa.

3 Las **Personas** que conforman Juegos , cada una de ellas con sus competencias, intereses y motivaciones particulares y que será preciso utilizar, desarrollar y activar adecuadamente.

3.1 La **Evaluación del Personal**, (algo que nunca se hizo todavía en Juegos) permitirá obtener información sobre el rendimiento de los empleados en sus puestos actuales, como el de su potencial, sus competencias y las posibilidades de desarrollo de las mismas, esto servirá para diversos objetivos:

1. Detectar posibles necesidades de formación, que permitirán mejorar el rendimiento del empleado en su puesto actual.
2. Detectar las necesidades de formación existentes para que un empleado, que posee el potencial adecuado, esté en disposición de promocionar a otro puesto en el momento oportuno.
3. Completar los datos obtenidos con la Valoración de los puestos cara a la elaboración de los **Planes Salariales** de la empresa.
4. Servir de criterio de evaluación de la eficacia de las acciones de reclutamiento, selección, formación y promoción que se lleven a cabo en la empresa.

Juegos cuenta con un organigrama en el cual el departamento de Recursos humanos se encuentra en un **nivel funcional**, con la confianza y los cambios hacia una gestión de recursos humanos pasaría a ocupar un **nivel estratégico**, para participar en la elaboración de los objetivos y planes, formar parte de la toma de decisiones a la hora de fijar objetivos y armar planes para Juegos SRL. Contar con un departamento donde los empleados no tengan problema en identificar donde tienen que recurrir por problemas de liquidación de sueldos, vacaciones, sanciones, capacitaciones. Además, en el cual el empleado pueda sentirse valorado y respetado. Ser mediadores entre los empleados y los directivos para lograr lo mejor para la empresa y cada una de las partes.

Teniendo en cuenta lo expuesto, los cambios propuestos y la base empresarial con la que ya cuenta Juegos , la empresa se encuentra con grandes posibilidades para lograr una óptima transición a una verdadera gestión de recursos humanos.

BIBLIOGRAFIA

- CHIAVENATTO, IDALBERTO (2006) - Administración de los recursos humanos, Novena edición ,McGraw Hill, México.
- http://www.rinconcastellano.com/trabajos/competencias/0_introd.html
- CHIAVENATO, IDALBERTO, (2011) El capital humano de las organizaciones, Novena edición, México
- Davis y Newstrom, (2005). El Comportamiento Humano en el Trabajo: Comportamiento Organizacional. McGraw Hill, México
- Kast, Freemont y Rosenzweig, James, (2009). Administración de las Organizaciones. Editorial McGraw Hill, México.
- Chruđen, H. y Sherman, A., (1998), Administración de Personal. Buenos Aires, Compañía Editorial Continental
- García García, Santiago (2016). El arte de dirigir personas hoy. Barcelona. Editorial Libros de Cabecera S.L. C
- D'Arterio Humberto, Nota "Porque Gestión de RRHH"

ÍNDICE

RESUMEN

| | |
|--|---|
| PRÓLOGO..... | 1 |
| CAPÍTULO I – Recursos Humanos..... | 3 |
| 1.- Introducción..... | 3 |
| 2.-Breve definición de recursos humanos..... | 4 |
| CAPITULO II - Dirección de personal versus gestión de recursos humanos...6 | |
| Diferencias entre dirección de personal y gestión de RRHH.....6 | |
| 1-Coste versus Recurso | 7 |
| 2-Enfoque reactivo versus enfoque proactivo..... | 7 |

| | |
|---|-----------|
| 3-Funciones aisladas versus gestión integrada | 8 |
| 4-Nivel funcional versus nivel estratégico | 13 |
| 5-Del enfoque de rasgos al enfoque de competencias..... | 14 |
| CAPITULO III – Cultura organizacional | 18 |
| 1 – Cultura organizacional | 18 |
| 2 – Tipos de cultura | 20 |
| 2.1 Cultura conservadoras y culturas adaptables..... | 20 |
| 2.2 Cultura tradicional y cultura participativa..... | 21 |
| CAPÍTULO IV – Juegos SRL | 23 |
| 1- Historia..... | 23 |
| 2- Socios..... | 24 |
| 3- Organigrama | 25 |
| 4- El negocio..... | 26 |
| 5- La operación..... | 27 |
| 6- La cultura..... | 28 |
| 7- Las personas..... | 29 |
| 8- Contexto económico y social..... | 29 |

| | |
|---|----|
| CAPÍTULO V – Análisis de la gestión de RRHH dentro de la empresa Juegos SRL..... | 30 |
| 1- Introducción..... | 30 |
| 2- Importancia de RRHH dentro de la empresa Juegos | 31 |
| 3- Objetivos del departamento de recursos humanos..... | 32 |
| 4- Funciones del departamento de recursos humanos y la dificultad que presenta Juegos en ejecutarlas..... | 34 |
| 5- Actividades del departamento de recursos humanos..... | 37 |
| 6- Análisis FODA del departamento de recursos humanos de Juegos | 40 |
| CAPÍTULO VI – Formulación y planeación de la propuesta de solución..... | 42 |
| 1.- Alternativas de solución..... | 42 |
| 2.- Selección de la solución..... | 43 |
| 3.- Planeación de la ejecución de la solución..... | 44 |
| 4.- Propuesta de organigrama..... | 46 |
| 5.- División de actividades..... | 47 |
| 6.- Identificación de recursos..... | 48 |
| 7.- Conclusión para lograr una verdadera gestión de recursos humanos..... | 49 |

BIBLIOGRAFIA.....55