



**Universidad Latinoamericana de Ciencia y Tecnología**  
**Centro de Investigación y Desarrollo**

**Trabajo Final de Graduación**  
**Licenciatura en Comportamiento Organizacional**

**Modalidad:**  
**Escritura de Caso**

**Título:**  
“Deterioro del Clima organizacional a partir de la falta de prácticas adecuadas de  
Selección de Personal”

**Sustentante:**  
**Bach. Catalina Torres Murillo**

**Tutor:**  
**Lic. Hernán Rojas Angulo, MBA**

**San José, Costa Rica**

**Diciembre 2006**

## Dedicatoria:

Este logro quiero dedicarlo a mi madre quien infundó en mí el deseo de superación personal y profesional. Quien a través de su ejemplo y apoyo me impulsó a alcanzar esta meta.

También quiero dedicarlo a mi esposo amado, quien con su esfuerzo y aliento comparte hoy conmigo esta dicha.

## Agradecimiento:

Hago extensivo mi más sincero agradecimiento al lic. Hernán Rojas quien a través de su guía y consejo me ayudó a culminar este proyecto.

# TABLA DE CONTENIDO

<b>DEDICATORIA:</b> _____	<b>II</b>
<b>AGRADECIMIENTO:</b> _____	<b>II</b>
<b>INTRODUCCIÓN</b> _____	<b>IV</b>
<b>PRIMERA PARTE</b> _____	<b>V</b>
TEMA: _____	V
UTILIDAD DEL CASO RESPECTO AL PLAN DE ESTUDIOS: _____	V
CONOCIMIENTOS REQUERIDOS PARA SU ESTUDIO Y RESOLUCIÓN: _____	V
OBJETIVOS DE ENSEÑANZA: _____	VI
<i>Objetivo General:</i> _____	<i>vi</i>
<i>Objetivos específicos de enseñanza:</i> _____	<i>vi</i>
RESUMEN _____	VII
<b>SEGUNDA PARTE</b> _____	<b>9</b>
ANTECEDENTES: _____	9
DEFINICIÓN DEL PROBLEMA: _____	12
OBJETIVO GENERAL _____	13
OBJETIVOS ESPECÍFICOS: _____	13
ANÁLISIS INTERNO/EXTERNO: _____	14
<b>TERCERA PARTE</b> _____	<b>18</b>
ALTERNATIVAS DE SOLUCIÓN: _____	18
ALTERNATIVA SELECCIONADA: _____	20
PLAN DE ACCIÓN: _____	23

## Introducción

El caso que a continuación se desarrolla describe la realidad que atraviesa la empresa BetonSports, sobre el “deterioro del clima organizacional a partir de la falta de prácticas de selección de personal adecuadas” para la dotación de personal.

La falta de una estructura organizacional alineada a los procesos y objetivos del negocio, han ocasionado que los colaboradores de la empresa disminuyan su sensación de bienestar en la empresa.

La conformación de una fuerza laboral caracterizada por una heterogeneidad imperante, ha sido inevitable debido a la carencia de prácticas adecuadas de selección de personal, causando como consecuencia un detrimento en su clima organizacional.

Tomando como base los antecedentes y situación actual que vive la empresa, se pretende proponer alternativas de solución que permitan mejorar la problemática que vive BetonSports, orientadas a la conformación de unidades homogéneas de trabajo, en donde las funciones de los colaboradores estén claramente definidas.

A partir de este análisis, se desea impulsar al lector para que se plantee la siguiente pregunta: ¿Están nuestras organizaciones debidamente estructuradas y alineadas respecto a sus procesos? De manera que sea capaz de aplicar los conocimientos adquiridos a través de este proyecto en la realidad que viven las empresas costarricenses.

## **Primera Parte**

### **Tema:**

“Deterioro del Clima organizacional a partir de la falta de prácticas adecuadas de Selección de Personal”

### **Utilidad del caso respecto al plan de estudios:**

El caso que a continuación se desarrolla, servirá como herramienta en diversos cursos como, Cultura de las Organizaciones, Liderazgo, Motivación de las Personas, Estructura de las Organizaciones y Diseño de Trabajo, pues permite un acercamiento a la realidad de las empresas nacionales, abriendo una oportunidad al estudiante para analizar la situación y ofrecer soluciones a la problemática planteada.

### **Conocimientos requeridos para su estudio y resolución:**

Para realizar la solución del caso planteado, el estudiante deberá tener conocimiento de conceptos de Administración tales como planificación, Clima Organizacional y Selección de Personal, de manera que al sentir familiaridad con los términos pueda mejorar su capacidad de toma de decisiones.

## **Objetivos de enseñanza:**

### **Objetivo General:**

Analizar los factores que influyen directamente en la situación descrita, de manera que se pueda determinar cual es la problemática principal que vive la Empresa BetonSports y ofrecer una solución al respecto.

### **Objetivos específicos de enseñanza:**

La discusión del caso que a continuación se detalla le permitirá al estudiante alcanzar los siguientes objetivos:

- ✓ Acercar al estudiante a una situación donde pueda poner en práctica los conceptos de Clima Organizacional, Cultura Organizacional, Estructura Organizacional, Planificación y Liderazgo.
- ✓ Fortalecer en el estudiante sus habilidades de análisis, toma de decisiones y de trabajo en equipo.
- ✓ Analizar la importancia que tienen las herramientas de Selección de Personal y su impacto en el Clima Organizacional.

## Resumen

BetonSports es una empresa dedicada a la toma de apuestas deportivas por medio electrónico. Pese a contar con una fuerza laboral de aproximadamente 1500 personas, la empresa no cuenta con una Estructura Organizacional bien definida.

La falta de planificación a la que ha sido expuesta la empresa, ha provocado una fuerza laboral heterogénea factor que ha ocasionado un deterioro progresivo del Clima Organizacional convirtiendo a BetonSports en un lugar poco agradable para trabajar.

La alternativa de solución escogida, va direccionada al establecimiento de una Estructura Organizacional alineada a los procesos de la empresa, mediante la implementación de políticas de selección de personal que permitan colocar personal capacitado en los diferentes puestos de la organización.

## Palabras Clave

Estructura Organizacional	Selección de Personal	Clima Organizacional
---------------------------	-----------------------	----------------------

## Abstract

BetonSports is a company dedicated to the taking of sport bets by electronic means. Even due, this company counts with a labor force of approximately 1500 people, it does not count on a properly defined Organizational Structure.

The lack of planning to which the company has been exposed, has caused a labor force heterogeneous, aspect that has caused a progressive deterioration of the Organizational atmosphere, turning BetonSports a barely pleasant place to work.

The option chosen as a solution suggests the establishment of an Organizational Structure aligned to the processes of the company, by the implementation of policies in personnel selection that allows the assignment of employees competent in the different positions from the organization.

### **Key words**

Organizational Structure	Personnel Selection	Organizational Climate
--------------------------	---------------------	------------------------



## **Segunda Parte**

### **Antecedentes:**

#### **“Deterioro del Clima Organizacional a partir de la falta de planificación”**

##### **Empresa: BetonSports**

BetonSports, fue fundada en New York, Estados Unidos, en el año de 1991, donde inició como una empresa pequeña, de carácter familiar y dedicada a la toma de apuestas deportivas por medio electrónico.

Su rápido crecimiento le permitió expandirse primeramente a las Islas de Antigua y Barbados, para finalmente establecer en Costa Rica su sede principal de operaciones en el año de 1998.

Fue en nuestro país donde la empresa experimentó un acelerado crecimiento, llegando a consolidarse como el “Sportsbook” más grande y estable a nivel mundial, con una cartera de más de ciento cincuenta mil clientes y albergando en sus oficinas a más de 1500 empleados.

BetonSports logró situarse dentro de las mejores compañías que se mueven en la red de Internet, ocupando el primer lugar en el negocio de juegos en línea y marcas de entretenimiento.

Para el año 2003, la compañía experimenta su más fuerte transición, obtiene su licencia de funcionamiento a nivel local y es vendida, pasando a ser parte de un gran consorcio a nivel mundial. BetonSports se da a la tarea de buscar nuevos mercados, pretendiendo con ello dejar de depender de Estados Unidos.

Es a partir del año 2004, donde la empresa se consolida en diferentes mercados, expande sus fronteras y desarrolla operaciones en países como México, Guatemala, Ecuador, Argentina, Reino Unido y China.

Su visión está fuertemente ligada a la competitividad extrema que se vive en el sector de apuestas: proveer un destino de entretenimiento global para la recreación de jugadores en deportes de apuestas y juegos electrónicos, que provea una experiencia emocionante, divertida y agradable en un ambiente regulado, confiable y seguro. Con lo cual pretende dejar de lado los tabúes que rodean a este tipo de empresas.

El crecimiento de BetonSports se dio de forma inesperada, tomando por sorpresa no solo al mundo empresarial, sino a su misma administración, de modo que ésta tuviera que reaccionar ante la ola que generó.

La industria del juego se mueve con rapidez, razón por la cual BetonSports se ha visto en la necesidad de adaptarse constantemente a los gustos de sus clientes, ésta situación ha provocado que la empresa dedique la mayoría de sus recursos a la creación de nuevos productos y marcas.

Es en el año 2001, donde a raíz de este crecimiento, que BetonSports se ve en la obligación de contratar a más de 500 empleados para las áreas de toma de apuestas y servicio al cliente, debido a esta situación, la empresa decide dar a su personal más antiguo los puestos de jefaturas necesarios para el funcionamiento de la organización, puestos de gerencias, supervisiones, entrenamiento y control de la calidad fueron tomados por personal no capacitado en esas áreas específicamente, todo esto en menos de tres meses, para poder hacer frente a su temporada alta.

El requisito fundamental para la contratación de personal, fue que este hablara Ingles, pues la empresa no había desarrollado en el pasado políticas o procedimientos a seguir en la selección de personal, tampoco contaba con Perfiles de Puesto que definieran las características necesarias para ocupar una plaza y por último, no contaba con Manuales de Puesto que determinaran los roles específicos.

Otro factor importante, es que la empresa no cuenta con parámetros válidos para establecer salarios, los cuales hasta el momento han sido definidos únicamente por la antigüedad de los colaboradores en la empresa. De manera que hay subalternos con salarios mayores a los de sus supervisores, colaboradores de un mismo departamento con las mismas responsabilidades pero con salarios muy diferentes entre ellos y por último se da el caso de salarios muy diferentes entre gerentes.

Por otro lado, la empresa se caracterizó por tener una estructura organizacional poco definida, su dueño el Señor Greg Kaplan, era el encargado de tomar todas las decisiones en la empresa, delegaba autoridad a su personal de más confianza aunque este no tuviera las herramientas o conocimientos necesarios para administrar eficientemente la organización.

El departamento de Recursos Humanos nunca fue visto como tal, carecía no solo de autoridad, sino también de personal calificado para manejar el departamento. Desde el inicio RH estuvo constituido por cinco personas, las cuales fueron constantemente cambiadas, desde el gerente de departamento hasta sus asistentes. De hecho del año 2000 al 2006, ha habido 7 gerentes diferentes para el departamento, cada uno con proyectos y visiones distintas.

El área de operaciones es el departamento más grande de BetonSports y se ha caracterizado por un liderazgo autocrático, si bien es cierto los colaboradores de este departamento han sido los que gozan de los mejores salarios; también han gozado de poca confianza, han sido motivados a través de castigo/recompensa y en la mayoría de los casos por temor.

A partir del año 2003 estas situaciones empezaron a cambiar, producto de la venta de la empresa a un consorcio internacional. Esta transición se da de manera paulatina, pues es hasta finales del año 2005 que una nueva gerencia general se pone al mando de BetonSports, constituida ahora por una junta directiva compuesta por alrededor de 15 personas, quienes definen el rumbo que va a tomar la organización en el futuro.

### **Definición del problema:**

Todos estos factores han ocasionado un detrimento en el clima organizacional de la empresa BetonSports, el cual se ha venido deteriorando de forma creciente y progresiva.

Desde sus inicios, BetonSports ha dedicado la mayoría de sus recursos a la parte externa o imagen de la empresa, dejando de lado uno de los factores más importantes de toda organización: el clima organizacional.

Al no utilizar estrategias adecuadas para la selección de personal, BetonSports cuenta con una fuerza laboral heterogénea, cuyo único factor común ha sido el dominio del idioma Inglés.

Las diferencias que se presentan entre los colaboradores de la empresa van desde edades que oscilan entre 18 – 65 años de edad, nacionalidades y niveles de escolaridad, entre muchas otras.

Esta situación ha desencadenado un sinfín de problemas a nivel interno, desde rencillas entre los colaboradores, redes informales de comunicación, poca confianza hacia los colaboradores, etc. ocasionando un clima organizacional poco agradable para trabajar.

La falta de planificación, de criterios formales y de políticas de selección de personal ha ocasionado, que en BetonSports no sea posible determinar las habilidades y competencias de los colaboradores en pro de la organización, convirtiendo esta situación en una amenaza para la misma.

### **Objetivo general**

Proponer un sistema de dotación de personal que contenga criterios de Selección de Personal orientados a la conformación de grupos homogéneos con el propósito de minimizar los efectos negativos que conllevan la diversidad en los ambientes de trabajo.

### **Objetivos específicos:**

- ✓ Identificar y clasificar los criterios que se han venido utilizando para contratar el recurso humano así como las acciones de seguimiento

mediante las cuales se puede determinar la efectividad o no del sistema actual.

- ✓ Determinar la relación existente entre las disfunciones del sistema actual respecto al deterioro del clima organizacional imperante.
- ✓ Proponer la elaboración de un Manual de Clases de Puestos que facilite el reclutamiento y la selección de personal calificado para cada uno de ellos.

### **Análisis interno/externo:**

De acuerdo con los objetivos planteados anteriormente, a continuación se detallan los principales hallazgos obtenidos a través del análisis interno y externo llevado a cabo en la empresa.

#### **Fortalezas:**

- ✓ La empresa, BetonSports cuenta con una unidad de Recursos Humanos que le permitirá con conocimiento de causa, llevar a cabo las acciones que finalmente se determinen para el mejoramiento del Clima Organizacional.
- ✓ La sólida capacidad financiera que ha mostrado la empresa en los últimos años facilitará la implementación de nuevos sistemas, al sufragar los costos que estos impliquen.
- ✓ La empresa se ha caracterizado por ofrecer atractivos paquetes de compensación a sus colaboradores en todas las áreas, lo cual permite atraer personal calificado.

- ✓ BetonSports cuenta con quince años en el mercado, de manera que cuenta con la información necesaria para crear un Pronóstico de Demanda para sus próximas temporadas altas y con ello calcular la cantidad de personal necesario para cubrir su demanda.

**Debilidades:**

- ✓ El tipo de liderazgo que se practica en la empresa se caracteriza por mostrar un gran interés en la producción y poco interés en las personas. De modo que se hace difícil justificar, ante la gerencia general, en términos económicos las ventajas que podría ofrecer a la organización un cambio en la manera de hacer las cosas.
- ✓ La empresa no cuenta con sistemas de control internos, normas, procedimientos o un reglamento interno de trabajo, que regule las relaciones laborales, situación que se ha prestado para complicar los conflictos que se han dado con algunos de los colaboradores de la empresa. Un ejemplo claro de ello es la dificultad que tiene BetonSports para realizar un despido sin responsabilidad laboral, en donde empleados inescrupulosos acumulan hasta 50 amonestaciones escritas sin percibir consecuencia alguna.
- ✓ La carencia de una estructura organizacional bien definida en la empresa BetonSports, colabora de manera directa en el deterioro del clima organizacional. La falta de especificaciones en los roles de los colaboradores crea un abismo entre los objetivos de la empresa y las funciones reales de los colaboradores.

- ✓ La falta de trabajo en equipo es otro factor importante. El clima organizacional de la empresa ha propiciado que reine la ley del más fuerte, incentivando el individualismo y la competencia desleal, de modo que los colaboradores de la empresa se dediquen a cumplir sus metas personales y no las de empresa.

### **Oportunidades**

- ✓ La existencia de empresas especializadas tanto en selección de personal como en manejo de clima organizacional pueden contribuir, a partir de un outsourcing, en la búsqueda de la solución al problema planteado.
- ✓ El nivel de escolaridad que presenta Costa Rica, en comparación con el resto de Centroamérica, permite encontrar personal capaz de desempeñarse en todas las áreas, incluso en las de dirección de empresa, éste factor representa una ventaja de negocio pues permite mantener costos bajos de contratación al no tener que “importar” personal para estas áreas.
- ✓ En Costa Rica, se encuentran establecidas más de 120 empresas de este tipo, lo cual demuestra que existe personal capacitado en este sector de la industria. Este factor representa una oportunidad para BetonSports, la cual estaría en capacidad de contratar personal especializado para llenar las plazas que se determine.



**Amenazas:**

- ✓ Debido a la situación que se está presentando actualmente en estas empresas ha incrementado la incertidumbre en el personal lo cual contribuye directamente al deterioro del clima.
- ✓ El porcentaje de personal bilingüe en Costa Rica no es tan grande como se piensa, situación que se ve empeorada con el incremento de empresas multinacionales y call centers, las cuales buscan también personal bilingüe. Por otro lado el nivel de Ingles que habla el tico promedio no es de un 100% factor que hace aun más escasear el personal para este tipo de empresas.
- ✓ El marco legal costarricense no cuenta con especificaciones claras para este tipo de industria, factor que aumenta la vulnerabilidad de este negocio ante los Estados Unidos, país que esta declarado abiertamente en contra de este tipo de industria. Esta situación se ve empeorada ante la falta de conocimiento del pueblo costarricense, el cual cataloga este tipo de empresas como centros de lavado de dinero, razón por la cual no defenderían este tipo de industria en caso de necesitarlo.

## Tercera Parte

### Alternativas de solución:

#### **Contratar los servicios de una empresa especializada en manejo de clima organizacional:**

La cual esté en capacidad de elaborar un análisis completo de la situación, a partir del cual puedan generar soluciones para mejorar el clima organizacional de la empresa.

La empresa seleccionada debe poner en evidencia si la organización esta adecuadamente estructurada y alineada en sus procesos y si cuenta con el personal necesario para desempeñarse con éxito, de manera que determine claramente cuales las acciones necesarias a realizar por parte de la empresa para corregir la situación problemática.

Se debe comprender que el sector al que pertenece BetonSports, es un sector relativamente nuevo en nuestro país razón por la cual no hay empresas de manejo de clima organizacional especializadas en este sector. Otro factor importante, es que la empresa seleccionada deberá tener un manejo del 100% del idioma Inglés, por lo que toda la información que utilicen para recopilar datos, las herramientas que apliquen para realizar diagnósticos, etc. deberá ser en este idioma.

Por otro lado, existe evidencia clara de cuales son las áreas críticas que influyen de manera negativa en el Clima Organizacional de la empresa, por lo que un nuevo análisis sería redundante.

BetonSports cuenta con una unidad de Recursos Humanos capaz de realizar dichos estudios, con lo que podría hacer un mejor uso de sus propios recursos, asegurando además la confidencialidad del proceso, razón por la cual esta alternativa deja de ser viable.

**Reubicar al personal actual de acuerdo a sus perfiles tratando de generar unidades homogéneas de trabajo:**

La fuerza laboral de la empresa BetonSports está constituida por alrededor de 1500 personas, muchas de estas personas son profesionales en distintas ramas, desde administradores, contadores, abogados e ingenieros.

La empresa podría evaluar los perfiles de sus empleados y analizar la posibilidad de reubicarlos en puestos más acorde a estos perfiles, de manera que aproveche parte de los recursos con los que actualmente cuenta.

Sin embargo, al aplicar esta alternativa BetonSports se enfrentaría a una situación importante: los colaboradores tienen un salario establecido, al realizar un Manual de Puestos y desarrollar políticas de compensación, muchos de los colaboradores actuales quedarían muy por encima de lo que dictado por el Manual de Puestos, por esta razón la empresa se vería en la necesidad de liquidar a estos empleados y recontratarlos con los salarios reales y con ello deteriorar aún mas el Clima Organizacional de la empresa.

Por otro lado, en este tipo de empresas se observa un comportamiento muy peculiar por parte de los colaboradores, los cuales se niegan a realizar tareas con más responsabilidades, pues consideran que su salario debería aumentar

en igual proporción, sin comparar su situación con empresas o puestos del mismo tipo.

### **Alternativa seleccionada:**

**“Utilizar estrategias adecuadas para la selección de personal de manera que se pueda definir la estructura organizacional deseada”**

Una de las funciones de la Administración, es la planificación, por medio de la cual se obtiene una visión del futuro, la cual permite la determinación y logro de objetivos, propiciando una mejor utilización de los recursos, la maximización de las utilidades y la minimización de costos.

Sin embargo, la puesta en marcha de una organización requiere además de objetivos y metas, de una distribución adecuada de trabajo, de roles y funciones bien definidos, que funcionen como herramientas para el logro de los objetivos planteados por la organización

La falta de planificación a la que ha sido expuesta la empresa, ha provocado que BetonSports reaccione ante sus picos de demanda, de manera que haya dejado de lado factores muy importantes que inciden en el buen desempeño de la organización en general.

El clima organizacional, de la empresa BetonSports ha venido en decadencia con el paso de los años, pues la carencia de estrategias para la selección de personal ha provocado una fuerza laboral que se caracteriza por su

heterogeneidad, situación que se ve empeorada ante la falta procedimientos, guías y políticas que regulen las relaciones laborales.

Al iniciar el proceso de planeación, es importante realizar un diagnóstico que refleje la situación real de la empresa, poniendo en evidencia cuales son las áreas críticas a trabajar, por ejemplo en este caso, se hace evidente la necesidad por parte de la empresa de crear una estructura organizacional bien definida, mediante la implementación de estrategias que permitan colocar al personal de acuerdo a sus habilidades y competencias en los diferentes puestos de la organización.

De esta forma, la empresa estaría en capacidad de construir unidades de trabajo homogéneas, de manera que puedan trabajar en sinergia con los objetivos de la organización.

Estas unidades de trabajo homogéneas, le permitirían a BetonSports trabajar con mayor facilidad, claro está, que para llevar a cabo ésta alternativa, BetonSports tendría que pasar por un proceso de cambio, doloroso y lento, en donde se evalúe de manera integral si los colaboradores con los que cuenta la empresa son los necesarios, no sólo en número, sino en perfil, para alcanzar los objetivos de la organización. De manera que el personal que no se ajuste a las necesidades de la empresa sea separado de la organización.

Por otro lado, los ocho años de experiencia con los que cuenta la compañía, le permiten elaborar un Pronóstico de Demanda y de allí calcular el personal necesario para satisfacer esta demanda, de forma que se puedan establecer las estrategias a seguir por la empresa.

Con la elaboración de un análisis y descripción de puestos, BetonSports estaría en la capacidad de implementar políticas de Selección de Personal adecuadas a sus necesidades, de manera que se logre definir una estructura organizacional alineada a los procesos de la organización, logrando así la facilitación en los procesos de toma de decisiones y el mejoramiento del Clima Organizacional en general.

La implementación de la alternativa de solución escogida requerirá la participación activa de todas las áreas de la compañía, pues solo a través del trabajo en equipo se logran metas comunes.

Es la Gerencia General de la empresa BetonSports, la encargada de delegar autoridad al resto de la organización con el fin de que los colaboradores puedan desempeñar sus funciones de forma organizada.

Al evaluar su situación actual y su historia en general, Recursos Humanos, será capaz de identificar y clasificar las actividades necesarias para la puesta en marcha de la alternativa de solución escogida, de manera que pueda coordinar y poner en marcha dichas actividades.

Además, el departamento de Recursos Humanos será el encargado de la elaboración de un Manual de Puestos, de modo que queden especificados no sólo los roles propios de cada puesto, sino además la carga de responsabilidad que conlleva y por último, pero no menos importante la respectiva compensación económica que recibirá el colaborador que desempeñe el puesto.

A través de la elaboración de dicho Manual se logrará definir los roles que deberán desempeñar los colaboradores en pro de los objetivos establecidos

por la organización. Este paso se verá complementado, con la elaboración de Perfiles de Puesto aplicados a los colaboradores, de manera que estos sean ubicados de acuerdo a sus habilidades y competencias en los diferentes puestos de la compañía, de modo que la creación de equipos de trabajo homogéneos vayan conformándose con naturalidad.

Una vez determinado el conjunto de funciones, roles y formas de división del trabajo y la coordinación entre ellas, quedará establecida implícitamente la Estructura Organizacional de la empresa, la cual deberá estar respaldada por el conocimiento de todos los colaboradores de la organización, de modo que cada persona pueda asumir su respectivo rol dentro de ella.

Para esto, se hace necesaria la integración de los objetivos de negocio con la capacidad real de la empresa, poniendo en evidencia si se cuenta o no con el personal necesario para llevarlos a cabo. A través de esta integración, se logrará determinar si se hace necesaria la incorporación, o por el contrario la separación de personal de la empresa.

La implementación de ésta alternativa representa, la estrategia más viable para la empresa BetonSports, con respecto a la problemática planteada, mediante la cual logrará en el largo plazo el mejoramiento del Clima Organizacional.

### **Plan de acción:**

Con la finalidad de poner en marcha la alternativa de solución escogida se implementarán las siguientes acciones:

1. Primeramente, se deberá designar a la Unidad de Recursos Humanos como ente responsable de la planeación y puesta en marcha de la estrategia.
2. Recursos Humanos deberá analizar a profundidad todos los procesos de trabajo, de manera que la empresa este en la capacidad de definir la Estructura Organizacional, considerando criterios de homogeneidad de las funciones.
3. El departamento de Recursos Humanos, tendrá a cargo la elaboración del Manual Descriptivo de Clases de Puestos, de manera que contenga cada uno de los perfiles necesarios para desarrollar las funciones propias de cada puesto.
4. Además, deberá realizar un diagnóstico del personal actual con el fin de determinar las personas que se ajustan a los nuevos perfiles descritos en el Manual Descriptivo de Clases de Puestos.
5. Definir las acciones a tomar, con respecto al personal que no se ajuste a los nuevos patrones y designar los recursos necesarios para su eventual liquidación.
6. Diseñar el proceso de Selección de Personal ajustado a la nueva Estructura Organizacional y a los nuevos perfiles, de manera que contenga al menos los siguientes pasos:
  - ✓ Formulario de Solicitud de Trabajo estandarizado, con la información que la empresa requiera acerca del postulante al puesto.
  - ✓ Entrevista elaborada por el departamento de Recursos Humanos con la ayuda de un Psicólogo, que garantice la similitud entre las características del postulante a las requeridas por el puesto.
  - ✓ Verificación de los documentos y datos suministrados por el postulante.



- ✓ Examen médico, que garantice que el futuro colaborador posee las condiciones mínimas requeridas para el tipo de trabajo y condiciones laborales que ofrece la empresa.
- ✓ Pruebas técnicas, relacionadas con las habilidades y destrezas que debe cumplir el candidato de manera que se ajuste al puesto al que aplica.
- ✓ Entrevista con el jefe del departamento donde se encuentra vacante el puesto, para que éste analice los aspectos que sean de su interés e informe al departamento de Recursos Humanos sus observaciones.