

ULACIT
UNIVERSIDAD LATINOAMERICANA DE CIENCIA Y TECNOLOGÍA

**LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
CON ÉNFASIS EN COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL**

**“ANÁLISIS DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL Y LA PERCEPCIÓN QUE
TIENEN LOS COLABORADORES DE LA EMPRESA
BET ON SPORTS, COSTA RICA”**

Sustentante: Frannie St.Clair Varela

**PROYECTO DE GRADUACIÓN PARA OPTAR POR EL GRADO DE
LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS CON ÉNFASIS EN
COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL**

**San José – Costa Rica
Enero 2005**

ULACIT
UNIVERSIDAD LATINOAMERICANA DE CIENCIA Y TECNOLOGÍA

TRIBUNAL EXAMINADOR

Reunido para los efectos respectivos, el Tribunal Examinador de la Escuela de Posgrados compuesto por:

Tutor

Lector

Presidente del Tribunal

DECLARACIÓN JURADA

Yo **Frannie St.Clair Varela** alumna de la Universidad Latinoamericana de Ciencia y Tecnología (ULACIT), declaro bajo la fe de juramento y consciente de la responsabilidad penal de este acto, que soy el autor intelectual de la Tesis de Grado titulada: “**Análisis de la cultura organizacional y la percepción que tienen los colaboradores de la empresa Bet on Sports, Costa Rica**”, por lo que libero a la ULACIT, de cualquier responsabilidad en caso de que mi declaración sea falsa.

Brindada en San José – Costa Rica en el día 16 del mes de diciembre del año dos mil cuatro.

Frannie St.Clair Varela
Cédula: 1-1087-0880

DEDICATORIA

Dedico esta tesis con mucho amor y orgullo:

A Dios por haberme brindado salud, fe y sabiduría para culminarla.

A mi familia con todo cariño, por su amor, apoyo incondicional, guianza y palabras de esperanza.

A una persona muy especial, Luis Morales, por su amor, apoyo, paciencia, comprensión y palabras de aliento.

AGRADECIMIENTO

Mis más sinceras y eternas muestras de agradecimiento a mi tutor, Dr.Carlos Manuel Soto Guevara, por haber aceptado la dirección de este trabajo y por sus consejos oportunos que me permitieron la exitosa culminación del mismo.

Al Sr.David Carruthers, MBA., Gerente General de Bet on Sports por haber puesto en mí su confianza para la elaboración de esta investigación.

Al Departamento de Recursos Humanos de Bet on Sports Costa Rica, por su incondicional ayuda, amistad y por toda su valiosa cooperación en la realización de este trabajo.

A todas aquellas personas que de una u otra forma colaboraron para que este trabajo fuera un éxito.

ÍNDICE DE CONTENIDOS

	Página
CAPÍTULO I	
1.1 Introducción.....	2
1.2 Justificación.....	4
1.3 Planteamiento del problema.....	6
1.4 Objetivos.....	7
1.4.1 Objetivo general.....	7
1.4.2 Objetivos específicos.....	7
 CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO	
2.1 Las Organizaciones.....	9
2.1.1 Tipos de organizaciones.....	10
2.2 La Administración.....	11
2.2.1 Proceso Administrativo.....	12
2.2.1.1 Planeación.....	13
2.2.1.2 Organización.....	14
2.2.1.3 Integración de personal.....	15
2.2.1.4 Dirección.....	16
2.2.1.5 Control.....	17
2.3 Administración de Recursos Humanos.....	18
2.3.1 Condiciones de la organización.....	20
2.3.2 Comportamiento organizacional.....	21
2.3.2.1 Cultura organizacional.....	22
2.3.2.2 Clima organizacional.....	25
2.3.2.3 Estructura organizacional.....	25
2.3.2.4 Liderazgo.....	26
2.3.2.5 Percepción.....	28
2.3.2.6 Motivación.....	31

2.3.2.7 Comunicación.....	33
---------------------------	----

CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO

3.1 Tipo de investigación.....	37
3.2 Matriz básica del diseño de investigación.....	38
3.3 Matriz de operacionalización de variables.....	39
3.4 Sujetos y fuentes de información.....	40
3.5 Instrumentos de recolección de datos.....	44
3.5.1 Observación.....	44
3.5.2 Investigación documental.....	45
3.5.3 Cuestionario.....	45
3.5.4 Entrevista.....	46
3.6 Alcances y limitaciones.....	47
3.6.1 Alcances.....	47
3.6.2 Limitaciones.....	47

CAPÍTULO IV: ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

4.1 Cuestionario.....	49
4.2 Entrevista.....	70

CAPÍTULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 Percepción.....	81
5.1.1 Subproblema N° 1.....	81
5.1.2 Objetivo específico N° 1.....	81
5.1.3 Conclusiones.....	81
5.1.4 Recomendaciones.....	82
5.2 Factores motivacionales.....	85
5.2.1 Subproblema N° 2.....	85
5.2.2 Objetivo específico N° 2.....	85
5.2.3 Conclusiones.....	85
5.2.4 Recomendaciones.....	87
5.3 Características de la jefaturas.....	88

5.3.1 Subproblema N° 3.....	88
5.3.2 Objetivo específico N° 3.....	88
5.3.3 Conclusiones.....	88
5.3.4 Recomendaciones.....	90
5.4 Formas de comunicación.....	91
5.4.1 Subproblema N° 4.....	91
5.4.2 Objetivo específico N° 4.....	91
5.4.3 Conclusiones.....	91
5.4.4 Recomendaciones.....	92

BIBLIOGRAFÍA

ANEXOS

ÍNDICE DE GRÁFICOS

		Página
Gráfico N°1	Importancia de Bet on Sports hacia sus empleados.....	50
Gráfico N°2	Alto grado de lealtad de Bet on Sports hacia sus empleados..	51
Gráfico N°3	Se siente orgulloso de laborar para Bet on Sports.....	52
Gráfico N°4	Considera exitoso su futuro dentro de la empresa.....	53
Gráfico N°5	Clasificación de Bet on Sports para trabajar en comparación con otras empresas.....	54
Gráfico N°6	Motivación hacia el trabajo como resultado de fuertes deseos de logro.....	55
Gráfico N°7	Motivación por parte de la empresa es la esperada por usted	56
Gráfico N°8	Remuneración por parte de la empresa hacia los colaboradores.....	57
Gráfico N°9	Se consideran los colaboradores auto-motivados, competentes y dispuestos a tomar la iniciativa para hacer las cosas.....	58
Gráfico N°10	Jefes de departamento se esmeran porque el personal se sienta motivado.....	59
Gráfico N°11	Liderazgo practicado en Bet on Sports.....	60
Gráfico N°12	Es el jefe inmediato un buen líder.....	61
Gráfico N°13	La actual estructura de jefaturas facilita u obstaculiza la toma de decisiones.....	62
Gráfico N°14	Jefes cuentan con suficiente autoridad para hacer su trabajo y alcanzar objetivos.....	63
Gráfico N°15	Proveen los jefes de área, la dirección y la cohesión necesaria para el éxito de la empresa.....	64
Gráfico N°16	Son las líneas de responsabilidad y autoridad claras y definidas en la empresa.....	65
Gráfico N°17	Es la empresa clara al comunicarse con los empleados.....	66
Gráfico N°18	Son los mecanismos de comunicación de la empresa los más adecuados para el flujo de información.....	67
Gráfico N°19	Reciben los empleados la información por parte de la empresa en el tiempo y momento indicado.....	68

Gráfico N°20 Deben ser las técnicas de comunicación utilizadas por la
empresa modificadas..... 69

RESUMEN EJECUTIVO

El presente proyecto de graduación se refiere a un análisis de la cultura organizacional actual que permita evaluar la percepción de los colaboradores que laboran dentro de la empresa Bet on Sports Costa Rica. Empresa que nace en Nueva York, Estados Unidos, en 1991, como una empresa pequeña, de carácter familiar, dedicada al negocio de apuestas sobre deportes populares en ese país.

Posteriormente extiende sus operaciones a la Isla de Antigua y Barbuda, siendo en 1998 cuando se traslada a Costa Rica en donde inicia un acelerado crecimiento, hasta el punto que hoy es catalogada como la casa de apuestas o mejor conocida como el *sportsbook* más grande del mundo. En el año 2003 obtuvo por primera vez su licencia de funcionamiento y fijó su nombre de manera local a B.O.S. Costa Rica S.A.

La investigación tiene como objetivo analizar la cultura organizacional de la empresa y con ella distintos aspectos tales como: percepción, motivación, características de las jefaturas y comunicación.

Al realizar las conclusiones del presente proyecto se logró determinar que la percepción de la mayoría de los colaboradores no es considerada como satisfactoria para la empresa, esto porque la mayor parte del personal siente una motivación basada en la remuneración, pues ella es considerada como bastante buena.

Por otro lado los empleados sienten como factor motivacional aparte del monetario, el hecho de contar con horarios flexibles y buenas relaciones entre compañeros, pues la relación que mantienen con sus superiores no es la más indicada, esto porque el tipo de liderazgo que se practica en la mayoría de las jefaturas, es un liderazgo autocrático y no es precisamente el que genera los mejores resultados para las relaciones con los colaboradores.

En general los empleados reflejan altos grados de insatisfacción y por esta razón se recomienda la creación de planes de incentivos que promuevan la motivación en el personal.

Es necesario evaluar a los jefes de departamento para así poder determinar los aspectos que deben ser modificados, pues de esta forma sus colaboradores podrán recibir un mejor trato.

Por otro lado es muy importante que la Gerencia General se comunique de una manera más directa y abierta con los gerentes de departamentos, pues de esta forma toda la organización podrá compartir metas y buscar un único objetivo, el éxito de la compañía.

Si bien es cierto, Bet on Sports es una empresa muy prometedora debido a su calidad de directivos y al gran esmero con el que se lucha para ser siempre los mejores del mundo en el área de apuestas deportivas, es a su vez muy importante que para seguir lográndolo el personal cuente con una actitud positiva y por ello es necesario que la empresa tome un tiempo y fije su mirada en él, pues de todos los colaboradores dependerá el éxito o bien el fracaso de la organización.

CAPÍTULO I

1.1 Introducción

En el mundo empresarial, donde parecen estar dados los roles y comportamientos adecuados a las expectativas empresariales y donde en muchas ocasiones se margina el pensamiento individual de las mismas y se construyen modelos de motivación basados en la premisa de que la gente está motivada esencialmente por el dinero, los premios y el temor, olvidando al ser individual con todas sus capacidades y universalidad de pensamientos, y donde se limita su quehacer, e inclusive su pensamiento; resulta de mucha relevancia analizar temas relacionados directamente con el recurso humano dentro de la organización, comprendiendo específicamente el tema de la cultura organizacional.

El presente proyecto de graduación se refiere a un análisis de la cultura organizacional actual que permita evaluar la percepción de los colaboradores que laboran dentro de la empresa Bet on Sports Costa Rica, a dicho análisis se le realizará una serie de recomendaciones que ayuden a mejorar la percepción que tienen dichos servidores sobre la empresa, lo cual le facilitará a la compañía el conocimiento de los aspectos negativos que de una u otra manera afectan al personal y así poder corregirlos.

Dado que las casas de apuestas electrónicas son relativamente nuevas en el país es necesario repasar algunos antecedentes que le puedan servir al lector en su orientación con la investigación.

De manera introductoria y tomando como referencia la poca popularidad y a su vez la escasa información que circula con respecto a este tipo de negocio en nuestro país, se vuelve estrictamente necesario abordar el término de manera que su aclaración permita la comprensión del tema.

Las casas de apuestas, popularmente conocidas como "*Sportsbooks*" son centros de recepción de llamadas internacionales, provenientes en su mayoría de Estados Unidos, Canadá y Reino Unido, en donde se toman y/o realizan apuestas

electrónicas relacionadas con los diferentes tipos de deportes que se practican alrededor de mundo.

Bet On Sports, Costa Rica, nació en Nueva York, Estados Unidos, en 1991, como una empresa pequeña, de carácter familiar, dedicada al negocio de apuestas sobre deportes populares en ese país.

Primero extendió sus operaciones a la Isla de Antigua y Barbuda, pero fue en 1998 cuando se trasladó a Costa Rica en donde inició un acelerado crecimiento, hasta el punto que hoy es catalogada como el *sportsbook* más grande del mundo. Prueba de ello es que solamente en sus oficinas ubicadas en San Pedro de Montes de Oca, San José, hoy es fuente de empleo de aproximadamente 1000 personas, además cuenta con una cartera de más de ciento cincuenta mil clientes activos.

En el año 2003 obtuvo por primera vez su licencia de funcionamiento y fijó su nombre de manera local a B.O.S. Costa Rica S.A.

Actualmente Bet On Sports se sitúa entre las mejores compañías que se mueven en la Red de Internet, ocupa el primer lugar en el negocio internacional de apuestas y telemercadeo. Además cuenta con operaciones en Antigua, Reino Unido y recientemente abrió sus puertas en República Dominicana.

La misión de Bet On Sports está ligada a la competitividad del mercado de apuestas y a la oferta de servicios que mejoren, en todo sentido, el entretenimiento de apuestas y su objetivo es proveer el mejor servicio al cliente para garantizar su satisfacción al utilizar el servicio de apuestas internacionales.

Una vez que se ha hecho una pequeña referencia en cuanto a la empresa analizada en la presente investigación, cabe hacer mención de la forma en que se conforma el presente.

La investigación está compuesta por cinco capítulos, los cuales serán detallados a continuación:

El primer capítulo presenta los objetivos del estudio, en él cabe citar la delimitación del problema, la justificación y los objetivos, tanto generales como específicos.

El segundo capítulo detalla el marco teórico; este permite fundamentar el desarrollo del estudio, así como las conclusiones y las recomendaciones del mismo.

El tercer capítulo está conformado por el marco metodológico, en el cual se detalla el origen de los datos, donde se incluirán tanto sujetos como fuentes de información; a la vez se describirán los instrumentos y se mencionarán los alcances y las limitaciones que surgieron durante la investigación.

En el cuarto capítulo se realizará un análisis de los resultados obtenidos en la investigación.

En el quinto capítulo se dan a conocer las conclusiones y recomendaciones de acuerdo con las variables determinadas anteriormente.

1.2 Justificación

Bet on Sports Costa Rica, al ser una empresa de gran crecimiento no sólo a nivel comercial sino también a nivel de su recurso humano, ha brindado la oportunidad a cientos de costarricenses de prestar sus servicios y conocimientos a la misma, de una manera rápida debido a la simplicidad de sus operaciones y flexible gracias a su variedad de horarios, lo cual evidentemente atrae a su personal.

Es debido a la fluctuación de la cual depende la actividad económica general del negocio, al basarse éste en las temporadas de encuentros deportivos que se realizan en Estados Unidos, Canadá y Europa, donde los colaboradores se ven en muchas ocasiones afectados económicamente y por tal motivo generan sentimientos de inseguridad e insatisfacción.

Una de las causas principales por las que nace este proyecto es debido a una investigación realizada por el Departamento de Recursos Humanos en febrero del presente año, para la cual se entrevistó a la totalidad de los colaboradores pertenecientes al área de recepción de llamadas de la empresa, y en donde se pudo identificar con claridad algunos de los factores que desmotivan al personal de la empresa.

Con los resultados obtenidos por las entrevistas realizadas anteriormente, se evidencia la necesidad de escudriñar a fondo los aspectos relacionados con la cultura organizacional y de esta manera poder conocer cuál es la percepción real que tienen los colaboradores de Bet On Sports.

Es importante evaluar la percepción de los colaboradores de Bet On Sports para así abordar diversos aspectos de la cultura organizacional con mayor seguridad y conocimiento para de esta manera tomar acciones que giren en torno únicamente al bienestar de la empresa en general.

Con el desarrollo de este proyecto Bet on Sports podrá conocer la verdadera situación en cuanto a los factores que intervienen la cultura organizacional, trayendo así grandes beneficios a la organización al permitirle de esta forma sugerir estrategias para que la compañía logre una mayor identificación con sus colaboradores.

Por otro lado, el presente análisis permitirá revelar resultados que serán la base para la elaboración de futuras políticas que la empresa decidiese realizar, de manera que logren detectar de forma más ágil situaciones negativas y con ello poder reparar y corregir todo aquello que deba ser atendido.

Este estudio resulta de gran importancia ya que los colaboradores de Bet on Sports son las figuras que reflejan el desarrollo de toda la organización y por ende son ellos quienes procuran el éxito de la compañía entera.

Si bien es cierto que con el estudio se busca el conocimiento de los factores implícitos en la cultura organizacional, es importante también recalcar que los aspectos positivos que sean encontrados serán reforzados, apoyados y estimulados para que sigan dando los resultados esperados.

Es importante recordar que la investigación será llevada a cabo en Bet on Sports Costa Rica, lo cual significa que tanto los resultados como las conclusiones y recomendaciones que de éste emanen serán emitidas al resto de sedes internacionales con el fin de prevenir los posibles errores que se puedan cometer.

1.3 Planteamiento del problema

La empresa Bet on Sports se ha caracterizado por presentar altos niveles de compromiso y motivación por parte de sus colaboradores desde su inicio de operaciones en Costa Rica en el año 1998.

Se ha hecho notorio que conforme la empresa ha crecido y se ha desarrollado, lo cual ha ocurrido de manera acelerada, ha perdido de vista su interés en generar un sentimiento de pertenencia en sus empleados.

Es por esta razón que surge la necesidad de analizar algunos de los factores manifestados dentro de la cultura organizacional presente en los colaboradores de Bet on Sports, para determinar tanto las debilidades como las fortalezas que en ella se reúnen.

Es por eso que se plantea el siguiente problema: ¿Cómo se ve afectada la percepción que tienen los colaboradores de la empresa Bet on Sports, Costa Rica con respecto a su cultura organizacional?

1.3.1 Sistematización: Subproblemas de la investigación

- × ¿Cuál es la percepción que tienen los empleados de Bet on Sports con respecto a la cultura organizacional dentro de la empresa?

- × ¿Cuáles son los factores motivacionales existentes o carentes según la opinión de los colaboradores de Bet on Sports?
- × ¿Cuál es el criterio existente por parte de los colaboradores de Bet on Sports sobre las principales características que distinguen las jefaturas dentro de la organización?
- × ¿Cuáles son las formas de comunicación existentes dentro de la empresa Bet on Sports?

1.4 Objetivos

1.4.1 Objetivo general

1. Analizar la percepción de la cultura organizacional que tienen los colaboradores de la empresa Bet on Sports Costa Rica.

1.4.2 Objetivos específicos

1. Estudiar la percepción que tienen los empleados de Bet on Sports con respecto a la cultura organizacional presente dentro de la empresa.
2. Determinar los factores motivacionales según la opinión de los colaboradores de Bet on Sports, Costa Rica.
3. Identificar el criterio existente por parte de los colaboradores sobre las principales características que distinguen las jefaturas dentro de la organización.
4. Analizar las formas de comunicación existentes dentro de la empresa Bet on Sports, Costa Rica.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

El desarrollo del presente capítulo, dará al lector el suficiente y necesario conocimiento para el mejor entendimiento posible de toda la investigación. En él se abordarán los temas y conceptos más importantes, los cuales resultan relevantes para su entera comprensión.

2.1 Las Organizaciones

A lo largo de la mayor parte de su existencia, el ser humano pertenece a una organización u otra; puede ser la universidad, el lugar de trabajo, un equipo deportivo, entre otros. Estas organizaciones pueden ser tanto formales, como lo es una universidad e informales, como lo es un equipo deportivo (más adelante se analizarán detalladamente), pero ambas tienen como fin principal alcanzar una meta en común.

En la actualidad, las organizaciones se encuentran inmersas en cambios constantes, cambios que pueden ser apreciados por medio de avances tecnológicos y al mismo tiempo se pueden observar a través de los crecimientos globales tanto de mercados como de las organizaciones en sí.

Es por eso que al estar en una interacción constante con las mismas, se vuelve relevante conocer cómo cambian su forma de operación, cómo se desarrollan, cómo evolucionan a lo largo de estos cambios frecuentes y también se vuelve muy elemental conocer detalladamente cómo son administradas.

Para lograr una mejor comprensión del tema es necesario partir del concepto de organización. Stoner, Freeman y Gilbert Jr. (1996) mencionan que: “Una organización son dos personas o más que trabajan juntas, de manera estructurada, para alcanzar una meta o una serie de metas específicas” (p.6).

Es importante recordar que una empresa en sí no viene a funcionar como organización, si no cuenta con aspectos claves como la cooperación, la estructura, la conducta y los sistemas que median entre los individuos.

Para poder obtener el éxito deseado en una organización, es necesario que ésta apoye las decisiones tomadas que han sido basadas en una rigurosa planeación, de esta forma podrá lograr satisfactoriamente sus objetivos, tanto al corto, mediano como al largo plazo. Así contarán con la capacidad suficiente para tomar medidas correctivas en caso de ser necesario.

2.1.1 Tipos de organizaciones

En una empresa se pueden distinguir dos tipos de organizaciones, la formal y la informal. A continuación se definirán brevemente dichos conceptos.

Stoner et al. (1996) definen que : “La organización formal significa la manera en que se dividen, organizan y coordinan las actividades de la organización, ofrece estabilidad y sirve para que los miembros de la organización trabajen unidos para alcanzar las metas” (p.371).

Cabe resaltar que el hecho de que una organización sea catalogada como formal, no quiere decir que sea completamente inflexible. Es por ello que un buen administrador tiene la tarea de saber crear una estructura organizacional que brinde un ambiente el cual ayude, de forma inmediata o futura, al adecuado desarrollo de objetivos para lograr así el cumplimiento de las metas.

Es importante que en una organización formal exista un cierto grado de discreción, para que de esta manera se puedan reconocer las cualidades y las destrezas presentes en los empleados de la organización, pues así se logrará llegar a las metas de la organización de una manera más eficaz.

Por otro lado, se encuentran esas relaciones informales que son establecidas dentro de una organización, como lo es el grupo de personas que juega ajedrez durante la hora de almuerzo, o el equipo que juega boliche un día determinado a la

semana y por qué no, el grupo de empleados que labora en el sexto piso de una empresa.

Stoner et al. (1996) enuncian que: “Una estructura informal de la organización son las relaciones no reconocidas ni documentadas en forma oficial, que existen entre los miembros de la organización y que surgen, inevitablemente, de las necesidades personales y grupales de los empleados” (p.366).

Este tipo de organización por lo general no tiene ningún propósito consciente, simplemente se establece porque hay alguna atracción entre los individuos que hace que se identifiquen entre sí, por tanto los miembros se unen a él voluntariamente. Estas relaciones pueden ocurrir en cualquier departamento, lugar o nivel organizacional y en cualquier tipo de empresa.

Es importante que en una organización existan este tipo de relaciones informales, ya que muchas veces facilitan la solución de problemas, esto debido a la confianza que pueda existir entre uno u otro servidor y que no se daría si sólo se conociera el nombre del mismo en un organigrama.

2.2 La Administración

Los fenómenos administrativos son tan viejos como la humanidad misma, esto debido a que la unión de esfuerzos para lograr propósitos se ha dado desde las sociedades más antiguas.

Se puede decir parcialmente que la administración es un conjunto de procesos, en donde los administradores se ven involucrados con las actividades de la organización, tanto internas como externas, y tiene como objeto principal el lograr los objetivos y las metas que han sido previamente establecidos.

Stoner et al. (1996) manifiestan que: “La administración es un proceso de planificación, organización, dirección y control del trabajo de los miembros de la

organización y de usar los recursos disponibles de la organización para alcanzar las metas establecidas” (p.7).

Ésta es la razón principal por la cual toda organización, empresa o departamento debe aplicar y hacer un buen uso de la administración. Es importante que las organizaciones cuenten con una efectiva administración, ya que de esta manera les resultará más sencillo la elaboración de los planes y por ende el cumplimiento de las metas.

En síntesis, se puede decir que la administración de las organizaciones consiste en formar de una manera razonable y constante una empresa, en donde intervienen individuos los cuales de diversas formas brindan un soporte y apoyo a las organizaciones para lograr las metas previamente establecidas.

2.2.1 Proceso Administrativo

La administración es un proceso completamente dinámico y evolutivo, que se encuentra inmerso e influye constantemente en las situaciones políticas, sociales, económicas, tecnológicas y ambientales, y es a través de dichas situaciones que logra de una u otra forma los objetivos que persigue.

Ahora que ya se ha analizado qué es una organización, los tipos que existen y lo que es la administración, se hace importante destacar el proceso administrativo y en él las funciones básicas presentes que deben existir en toda empresa para que ésta marche de la mejor manera.

Para efectos del estudio es importante conocer primero el significado del proceso administrativo, Dessler (1996) manifiesta que: “El proceso administrativo son las cinco funciones básicas de planeación, organización, formación de grupos de trabajo o integración de personal, dirección y control”(p.2).

El proceso administrativo consta de cinco funciones por parte de los administradores. Sin embargo, cabe citar que para algunos autores este proceso se

reduce a cuatro o tres funciones, mientras que otros consideran que son más de cinco las que tiene un administrador, ya que creen importante rescatar algunos puntos que ya han sido tomados en cuenta en las cinco funciones administrativas y ponerlos por separado.

Para efectos de la presente investigación, se utilizarán las cinco funciones propuestas por Gary Dessler (1996), ya que se han considerado como las que más se adaptan a la investigación.

A continuación se realizará un breve análisis de cada una de ellas.

2.2.1.1 Planeación

Por lo general, todo administrador desea que el ambiente en el que los grupos de personas trabajan dentro de una organización sea el adecuado. Esto se puede observar cuando los empleados muestran un desempeño eficiente en sus labores.

Para que este desempeño se pueda realizar, es necesario que el administrador se asegure de que todos los empleados comprendan y conozcan los objetivos y propósitos de la organización o de su área específica de trabajo, y a la vez conozcan cómo lograrlos. Es aquí donde nace la función de la planeación.

Al respecto David (1997) manifiesta que: “La planificación consiste en realizar todas aquellas actividades gerenciales que se relacionan con el hecho de prepararse para el futuro. Las tareas específicas incluyen hacer pronósticos, establecer objetivos, diseñar estrategias, elaborar políticas y fijar metas” (p.163).

La planeación implica una constante innovación administrativa. Le permite a la empresa llegar a esos puntos que se quieren para una determinada actividad, que de no estar planeada sería casi imposible realizarla.

Por otro lado Dessler (1996) manifiesta que: “La planificación establece objetivos y criterios; el desarrollo de reglas y procedimientos; el desarrollo de planes y pronósticos – la predicción de algunos eventos futuros” (p.2).

Como se ha podido observar previamente ambos autores coinciden en el hecho de que la planeación es una función muy importante y por qué no, vital para el desarrollo de toda empresa, ya que de aquí parte la garantía de estar preparados como empresa no sólo en el presente sino a su vez para el futuro.

2.2.1.2 Organización

Todas las personas que trabajan juntas en una organización necesitan desempeñar papeles, los cuales vienen a ser propósitos u objetivos definidos, para el logro de las metas en la misma. Es aquí donde surge la necesidad de la organización.

Stoner et al. (1996) dicen que: “La organización es el proceso para comprometer a dos o más personas para que trabajen juntas de manera estructurada, con el propósito de alcanzar una meta o una serie de metas específicas” (p.12).

La organización es una parte fundamental en el proceso administrativo, ya que ordena y distribuye el trabajo, los recursos, las autoridades, entre otros, para lograr alcanzar las metas. Robbins (1999) manifiesta al respecto que: “Organizar es la determinación de qué labores deben realizarse, quién deberá hacerlas, cómo se agruparán las tareas, quien reportará a quién y quién tomará las decisiones” (p.3).

La organización como elemento clave en el proceso administrativo ayuda de gran manera a crear un ambiente apropiado para la actividad humana.

2.2.1.3 Integración de personal

La integración de personal es también conocida como la administración de recursos humanos o la administración de personal, y se encuentra estrechamente relacionada con la función de organización, esto significa que se relaciona con el establecimiento de estructuras intencionales de roles y puestos. David (1997) define la integración de personal como:

Las actividades de la integración de personal giran en torno a la administración de personal o de recursos humanos. Incluyen administración de sueldos y salarios, prestaciones para empleados, entrevistas, contrataciones, despidos, capacitación, desarrollo de gerentes, seguridad de los empleados, acciones afirmativas, igualdad de oportunidades de empleo, relaciones sindicales, desarrollo de carreras, investigaciones, de personal, políticas de disciplina, procedimientos para quejas y relaciones públicas. (p.163)

Para alcanzar el objetivo de dicha función, se vuelve completamente necesario seleccionar, contratar, ascender, evaluar y otras funciones más para lograr un adecuado cumplimiento de tareas y así lograr las metas establecidas en la organización. Dessler (1996) manifiesta que:

La integración de personal o bien la formación de un equipo de trabajo decide qué tipo de gente debe ser contratada; recluta a los posibles empleados; selecciona los empleados; establece normas de desempeño; determina la compensación a los empleados; hace la evaluación del desempeño; asesora a los empleados; da capacitación y desarrollo a los empleados (p.2).

Es importante recalcar que para lograr llenar y mantener ocupados los puestos en una organización es necesario realizar inventarios de personal disponible, para así poder determinar si la empresa necesita reclutar, seleccionar, capacitar, compensar o evaluar en determinado momento.

2.2.1.4 Dirección

Hasta este punto se han visto tres funciones administrativas, las cuales cumplen diferentes actividades en la empresa. Sin embargo, cabe resaltar que todas estas funciones sirven poco si los administradores no saben cómo dirigir a sus empleados, o peor aún si no conocen los factores humanos que involucran sus operaciones, de manera que logren producir los resultados anhelados.

Al respecto Robbins (1999) define la dirección como: “Motivar a los subordinados, dirigir a otros, seleccionar los canales de comunicación más eficaces y resolver los conflictos” (p.3)

Otra definición que se puede citar para complementar un poco la anterior es la de Stoner et al. (1996) en donde definen lo siguiente: “La dirección es el proceso para dirigir e influir en las actividades de los miembros de un grupo o una organización entera, con respecto a una tarea” (p.13).

Para que un buen administrador funcione de la mejor forma en una empresa, es necesario que sea un líder eficaz, ya que es sabido que los mayores problemas que surgen dentro de una organización son debidos a las actitudes y al comportamiento de las personas que laboran en ella.

Es por esto que estas personas necesitan un líder al cual seguir y en el cual puedan depositar toda su confianza.

La dirección no sólo debe velar porque el personal que labora en la empresa realice bien su trabajo, sino también debe incluir motivación, comunicación y debe propiciar diferentes enfoques de liderazgo, para que el recurso humano se sienta mejor y realice con mayor eficacia su trabajo.

2.2.1.5 Control

El control es una función administrativa esencial en todas las áreas de la organización y envuelve a todos los administradores que tengan a cargo la ejecución de planes, debido a la responsabilidad que éstos representan.

David (1997) define control como: “Todas las actividades gerenciales que pretenden asegurar que los resultados reales sean consistentes con los resultados proyectados” (p.163).

Por tanto, se puede decir que el control facilita el logro de los planes ya que verifica de una u otra forma el desempeño real y lo compara con criterios o normas establecidas en la empresa, para así corregir si no fuera el apropiado y continuar hacia el logro de los planes y objetivos.

Robbins (1999) define el control como: “Monitorear las actividades para asegurar que se están logrando según lo planeado y corregir cualquier desviación significativa” (p.3).

Es importante que todo administrador se preocupe por el control, ya que con el pasar del tiempo muchos planes establecidos anteriormente pueden sufrir alteraciones inesperadas y causar, o más bien, truncar el logro de las metas.

Por eso es que se dice que el control y la planeación van de la mano; no existe control si no hay planes y objetivos, pues el desempeño se mide con los criterios o normas establecidas en la organización.

Cabe recalcar que si bien se han expuesto las cinco funciones básicas del proceso administrativo, existen aún muchas funciones más que han sido expuestas por diversos autores. Con esto se puede llegar a la conclusión de que todas ellas se encuentran inmersas de una u otra forma en las cinco funciones del proceso administrativo expuestas anteriormente; la diferencia radica en que algunos autores

prefieren independizar una característica y enunciarla como una función más del proceso administrativo, ya que la consideran muy relevante.

A continuación se brinda un apartado que ofrece los conceptos necesarios para la comprensión del presente proyecto de investigación, esto con el único fin de llevar a cabo de una forma satisfactoria los objetivos expuestos anteriormente.

Es importante determinar qué es la Administración de Recursos Humanos, cuál es el recurso humano dentro de la organización y qué percepción tiene éste sobre la organización. De esta forma se logrará establecer qué aspectos positivos y negativos están afectando a dicho personal y con ello su cultura organizacional.

2.3 Administración de Recursos Humanos

Para que toda organización funcione y subsista es necesario que cuente con elementos tales como los recursos financieros, materiales y humanos.

Si una organización tiene una adecuada administración de estos tres elementos logrará indiscutiblemente el éxito que desea. Sin embargo, cabe resaltar que si bien los tres elementos son importantes, viene a ser aún de mayor importancia el recurso humano, debido a que éste constituye el activo más importante de la empresa.

El recurso humano en una organización es el elemento que más atención demanda, ya que está involucrado en todas las actividades desarrolladas por la empresa. Por tanto, se hace inevitable la colaboración y el esfuerzo entre todo el personal para lograr obtener los resultados que todo gerente u organización desea tener. Werther Jr. y Davis (2000) exponen que:

La Administración de Recursos Humanos es el estudio de la manera en que las organizaciones obtienen, desarrollan, evalúan, mantienen y conservan el

número y el tipo adecuado de trabajadores. Su objetivo es suministrar a la organización una fuerza laboral efectiva (p.560).

Al mismo tiempo cabe mencionar que Dessler (1996) define la Administración de Personal como: “Los conceptos y técnicas necesarias para llevar a cabo los aspectos de la “gente” o recursos humanos de un puesto administrativo, que incluyen: reclutamiento, selección, capacitación, compensación y evaluación” (p.2).

Una vez definido lo que es la administración de recursos humanos, resulta importante citar el propósito fundamental de la misma, el cual Werther, Jr y Davis (2000) lo mencionan como: “Mejorar las contribuciones productivas del personal a la organización, de manera que sean responsables desde un punto de vista estratégico, ético y social” (p.9).

Es importante recalcar que no sólo existe un propósito en la administración de recursos humanos, sino que existen diversos objetivos en ella que permiten no únicamente reflejar las intenciones de los mismos sino que a su vez toman en cuenta los desafíos propios que surgen dentro de la organización. Werther, Jr y Davis (2000) citan los siguientes objetivos:

1. **Objetivos corporativos:** tienen como fin básico contribuir al éxito de la empresa o corporación.
2. **Objetivos funcionales:** mantienen la contribución del departamento de recursos humanos a un nivel apropiado a las necesidades de la organización, es una prioridad absoluta.
3. **Objetivos sociales:** el departamento de recursos humanos debe responder ética y socialmente a los desafíos que presenta la sociedad en general y reducir al máximo las tensiones o demandas negativas ejercidas por la sociedad sobre la organización.

4. **Objetivos personales:** el departamento de recursos humanos necesita tener presente que cada uno de los integrantes de la organización aspira a lograr ciertas metas personales legítimas (p.10-11).

Los objetivos citados anteriormente vienen a formar una parte esencial en un programa de administración de recursos humanos, ya que propician el mantenimiento de un adecuado clima laboral para el personal que trabaja dentro de la organización.

Si estos objetivos no fueran tomados en cuenta y analizados por el jefe o gerente de recursos humanos, es muy probable que la administración de personal se diera de una forma inapropiada, lo cual no le traería consecuencias favorables a la organización.

2.3.1 Condiciones de la organización

La administración de recursos humanos está compuesta por una serie de decisiones sobre la relación de los empleados y la organización, las cuales influyen directamente en la eficacia de las labores que realizan.

Por eso, es de vital importancia analizar cuáles son las condiciones de interés particular que se presentan en una organización, para determinar qué influencia tienen sobre el empleado y de esta manera lograr corregir los aspectos negativos que lo puedan estar afectando.

Las condiciones de la organización se componen por diversos factores, tales como: las estrategias y objetivos de la empresa, su situación financiera, su tecnología y la cultura que se desarrolla en la organización. Todos juntos buscan adecuarse de la mejor forma a las habilidades y motivaciones de los empleados.

La combinación apropiada de estos factores dará como resultado una organización eficiente y preparada para enfrentar cualquier cambio que se le pueda presentar en el futuro.

Para efectos del estudio se tomará como referencia el último factor citado anteriormente, en otras palabras se analizarán temas concernientes a la cultura organizacional y con ello los aspectos más importantes y que le darán fundamento a la investigación entera.

2.3.2 Comportamiento organizacional

A través del comportamiento organizacional se refleja el ambiente de cada organización. Este ambiente se ve constituido por las interacciones del recurso humano de la empresa, conjuntamente con él interactúan la tecnología, la estructura organizacional y el ambiente exterior.

Para Robbins (1999) el comportamiento organizacional es: “Un campo de estudio que investiga el impacto que los individuos, los grupos y la estructura tienen sobre el comportamiento dentro de las organizaciones con el propósito de aplicar tal conocimiento al mejoramiento de la eficacia de la organización”. (p.7)

Se dice que el comportamiento organizacional investiga los individuos y los grupos, ya que ellos constituyen el sistema social interno de la organización. A la vez estudia la estructura, pues en ella son reflejadas las relaciones oficiales que tienen los miembros de cada organización.

Para Davis y Newstrom (1999) el comportamiento organizacional es: “el estudio y aplicación de los conocimientos sobre la manera en que las personas (tanto individual como en grupos) actúan en las organizaciones” (p.5).

Al ser el comportamiento organizacional el encargado de estudiar las complejidades tanto de las relaciones interpersonales como las relaciones intergrupales y por ende los actos y actitudes que presentan los miembros de una organización, se establece como este campo de estudio le da la oportunidad a las organizaciones de poder comprender la complejidad, los dilemas y las diferentes situaciones presentes en ellas.

2.3.2.1 Cultura Organizacional

Se dice que la cultura organizacional es la base sólida que proporciona identidad y estabilidad a la empresa. Para muchas personas esta cultura es la que le da fuerzas a la organización para lograr sus objetivos; de tal forma que conforme cambian los objetivos, de igual forma cambia la cultura organizacional.

Para Stoner et al. (1996) la cultura organizacional es: “La serie de entendidos importantes, como normas, valores, actitudes y creencias, compartidos por los miembros de una organización” (p.198).

La cultura organizacional se ocupa de la forma en que los empleados perciben la organización, lo cual significa que es la encargada de describir las características positivas y negativas presentes en la organización.

Davis y Newstrom (1999) manifiestan que : “la cultura de la organización es el conjunto de características que identifican a la empresa, incluyendo su personal, objetivos, tecnología dimensiones, promedio de edad, políticas y prácticas, logros y fracasos, etc.” (p.563).

La cultura organizacional en una organización puede de una u otra manera afectar la forma en que las personas interpretan las situaciones y las funciones de la misma. Sin embargo, una fuerte cultura organizacional y estratégicamente correcta puede ayudar a que la organización tenga repercusiones positivas en su desempeño económico a largo plazo.

Por consiguiente, la cultura es la forma en que la organización ha aprendido a manejar su ambiente; y brinda una gran consistencia a la organización, ya que integra diversos elementos para formar una mezcla compleja de creencias, supuestos, valores, mitos y comportamientos consecuentes.

Ahora que ha sido definido el término de cultura organizacional, es importante conocer las funciones que se encuentran estrechamente relacionadas a ella. Robbins (1999) cita que las funciones de la cultura organizacional son:

1. Tiene un papel de definición de fronteras; esto es, crea distinciones entre una organización y las demás.
2. Transmite un sentido de identidad a los miembros de la organización.
3. La cultura facilita la generación de un compromiso con algo más grande que el interés personal del individuo.
4. Incrementa la estabilidad del sistema social.
5. La cultura sirve como un mecanismo de control y de sensatez que guía y moldea las actitudes y el comportamiento de los empleados". (p.601).

Por otro lado es importante hacer mención de algunas de las características expuestas por Guillén y Guil (2000), las cuales buscan concentrar los aspectos principales de la cultura organizacional:

1. Identidad de los miembros
2. Énfasis en el grupo
3. Enfoque hacia las personas
4. Integración de unidades
5. Control
6. Tolerancia al riesgo
7. Criterios para recompensar
8. Tolerancia al conflicto
9. Perfil hacia los fines o los medios
10. Enfoque hacia un sistema abierto (p.309)

La cultura organizacional, es quizás muy difícil de describir. Sin embargo, cada organización trata de formar y desarrollar un grupo central de suposiciones con respecto a la misma, para así lograr gobernar el comportamiento día con día en el lugar de trabajo.

La cultura organizacional no sólo desempeña ciertas funciones y cuenta con un amplio número de características, sino también cuenta con algunas propiedades que hacen que la misma no se presente en forma uniforme. Así, la cultura organizacional se puede dividir en dos grupos. Según Robbins (1999) los dos grupos son:

a) Cultura dominante, la cual expresa los valores centrales que son compartidos por la mayoría de los miembros de la organización.

b) Subculturas, las cuales son miniculturas dentro de una organización que generalmente se definen por las designaciones de departamentos y por la separación geográfica” (p. 596).

Es importante notar que en cuanto a la cultura organizacional se refiere, se está hablando básicamente de la cultura dominante, ya que en ella se expresan los valores centrales o valores principales que son aceptados en toda la organización.

Mientras que cuando se habla de subcultura, se hace referencia a todas aquellas miniculturas que nacen en diferentes departamentos, que si bien es cierto cuentan con valores centrales, a la vez tienen valores adicionales específicos de su departamento.

Es importante que en una organización existan ambos grupos dentro de la cultura organizacional, ya que si uno de los dos falta, el valor de la cultura organizacional como tal disminuiría, al no haber un comportamiento uniforme entre lo que se debe de hacer y lo que no.

Como ya se ha elaborado un panorama de la cultura organizacional, ahora es importante adicionar algunos conceptos relacionados con la cultura de la empresa, entre ellos se pueden citar: el clima organizacional, la percepción, la estructura organizacional, la motivación, el liderazgo y la comunicación.

Todos ellos en conjunto darán el conocimiento necesario para brindar un mayor sustento a la investigación.

2.3.2.2 Clima Organizacional

El clima organizacional es un elemento de mucha importancia a la hora de hablar de cultura organizacional. Esto se debe a que el clima en una organización se encuentra directamente relacionado con la percepción que se tenga con respecto a su estructura organizacional, liderazgo, comunicación y principalmente motivación de los empleados.

Para comprender un poco más lo que es el clima organizacional, es necesario conocer primero su definición, para luego poder entender su relación con los aspectos citados en el párrafo anterior.

Según Zepeda (1999) el clima organizacional es: “El grado de satisfacción de los integrantes de una organización por trabajar en ella. Generalmente, en este nivel se toman en cuenta aspectos como la comunicación, el nivel salarial, el estilo de liderazgo, etcétera” (p.347).

En otras palabras, se puede decir que el clima organizacional se eleva cuando aumentan los aspectos anteriores de manera que proporciona una satisfacción de las necesidades personales y disminuye cuando no se logran satisfacer dichas necesidades.

2.3.2.3 Estructura Organizacional

Si bien la cultura organizacional describe la parte del ambiente interno de la empresa e incorpora una gran cantidad de supuestos compartidos por los miembros de la organización, la estructura organizacional no deja de ser parte importante de ella.

Esto se justifica gracias a que la estructura organizacional es la encargada de distribuir todas las responsabilidades y el poder entre los diferentes niveles de la organización, provocando así una gran variedad no solo de normas, sino de supuestos que variarán de departamento a departamento dentro de una misma empresa.

Para tener una mayor comprensión sobre este aspecto en singular Robbins (1999) define la estructura organizacional: “Cómo las tareas de trabajo son formalmente divididas, agrupadas y coordinadas” (p.478).

Por otro lado y con una gran similitud en su definición Stoner et al. (1996) la definen como: “La forma de dividir, organizar y coordinar actividades de la organización” (p.345).

Pudiendo de esta manera llegar a la conclusión de que ambas definiciones aclaran el concepto de forma tal que se interpreta la estructura organizacional como un factor determinante a la hora de diagnosticar una cultura específica dentro de cualquier organización.

Es importante recalcar que para que una estructura organizacional marche de la mejor forma es necesario contar con líderes dentro de ella, no significando esto que de no haber liderazgo no hay estructuras, sino más bien reconociendo el liderazgo como uno de los grandes facilitadores de orden dentro de la organización.

Por esta razón, el liderazgo será el próximo aspecto por evaluar dentro de la presente investigación.

2.3.2.4 Liderazgo

Las acciones tomadas por los líderes en una organización se traducen en gran medida en la cultura de la organización y por ende se consideran un factor importante en el clima organizacional.

Guillén y Guil (2000), entienden que: “el liderazgo es la influencia de un individuo sobre un grupo y por líder la persona con capacidad de ejercer tal influencia, con independencia de los motivos que permitan a tal persona acceder al ejercicio de dicha influencia ” (p.299)

Por otro lado Zepeda (1999) manifiesta que : “el liderazgo es una característica que poseen los líderes. Situación de superioridad de una empresa, producto o sector económico, dentro de su medio”.

La comprensión del liderazgo se torna algunas veces muy compleja, esto debido a la cantidad de estrategias que diversos líderes han empleado para su entendimiento.

Sin embargo, cabe hacer una breve mención de tres enfoques dados de una forma muy sencilla por parte de Guillén y Guil (2000):

- a) El liderazgo como una colección de rasgos de carácter y personalidad, visión que ha propiciado la proliferación de listados de características y cualidades deseables en los líderes.
- b) El liderazgo como conducta. Donde se analizan las acciones puestas en práctica por las personas que ocupaban la posición de liderazgo (autoridad).
- c) Liderazgo como una función del entorno y de las situaciones, cuyo interés se centra en la búsqueda de las características particulares del contexto que presumiblemente tienen mayor impacto sobre la conducta del líder, el aislamiento, la búsqueda y el control de las variables situacionales específicas determinantes (p.300).

Con estos enfoques se puede dejar de lado la cantidad y tipos de liderazgo que existen hoy en día, y simplemente ubicar a los líderes según sus formas de entender o practicar el liderazgo, en uno de los enfoques anteriores.

Es importante mencionar que el liderazgo obligatoriamente involucra a otras personas, significa que en él siempre va a existir una distribución desigual de poder y éste va a tener la capacidad completa de influir en el comportamiento de los demás, para así lograr las metas deseadas.

2.3.2.5 Percepción

La percepción constituye un punto muy importante por evaluar a lo largo de la investigación, ya que influye enormemente en el comportamiento de los individuos. Razón por la cual se analizarán sus aspectos básicos, así como los factores que la determinan.

Para Kreitner y Kinicki (1997) “la percepción es un proceso mental y cognitivo que nos capacita para interpretar y comprender nuestro entorno” (p.120).

Mientras que para Zepeda (1999) la percepción es: “la sensación interior que resulta de una impresión material plasmada en nuestros sentidos. Conocimiento , a la vez que acto y resultado, de las facultades de conocer que asimilan el objeto y se dan cuenta de él” (p.351).

Se puede decir que sin la percepción, la interacción del individuo con su ambiente sería imposible. Cada día se producen muchas situaciones dentro de las organizaciones que demuestran la importancia del fenómeno de la percepción y lo complejo que es. A través de la percepción el ser humano logra identificar sus diferencias individuales y sus posibles consecuencias en la vida organizacional.

Por lo general, la percepción suele hacer que los individuos tengan diferentes interpretaciones o visiones del mismo hecho, las cuales en muchas ocasiones resultan contradictorias.

Por ello, la percepción es un aspecto importante de evaluar a la hora de realizar un estudio sobre cultura organizacional, ya que ayuda a describir las situaciones que ocurren dentro de una organización.

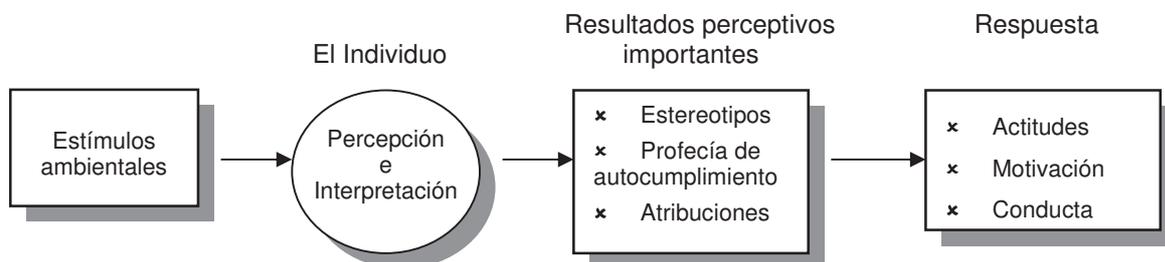
Es importante no sólo conocer el significado de la percepción sino también dar a conocer sus características. Bergeron, Léger, Jacques y Bélanger (1983) definen las siguientes:

1. **Es inmediata**, desde que nos despertamos, percibimos cosas rápidamente, y sin esfuerzo mental o de interpretación.
2. **Tiene estructura**, la percepción es un proceso que permite organizar los datos sensoriales en conjuntos identificables más bien que un conjunto de elementos inconexos.
3. **Es estable**, la estabilidad o constancia perceptual es una forma muy artificial de la organización perceptual que permite percibir el mundo como estable a través de los cambios que allí se producen continuamente.
4. **Tiene un significado**, además de ser constante y organizada, la percepción implica un proceso de interpretación de la realidad.
5. **Es selectiva**, es el proceso por el cual el individuo divide su experiencia entre lo que es central y lo que es periférico, de manera que pueda centrar su atención en un fenómeno preciso y olvidar momentáneamente los demás hechos que se producen al mismo tiempo”. (p.61)

Debido a que la percepción implica una fuerte interacción entre el individuo y la realidad objetiva, es importante conocer las características citadas anteriormente, para así lograr comprender el por qué las percepciones difieren de un individuo a otro.

Al mismo tiempo es importante dar a conocer rápidamente lo que es el proceso de percepción. A continuación se presenta la figura que lo demuestra.

Proceso de Percepción



Fuente: Kreitner y Kinicki (1997). (P.120)

Observando la figura anterior se puede identificar claramente cómo el proceso de percepción inicia con estímulos ambientales, lo cual para efectos de la investigación representa el clima organizacional en sí y terminando dicho proceso con la respuesta ya sea en forma de actitudes, motivación o conducta.

En otras palabras son ellas las resultantes del proceso de percepción, demostrando así la forma básica del proceso de percepción de los individuos dentro o fuera de una organización.

Como se ha podido observar, el tema de la percepción abarca una serie de conceptos que lo hacen cada vez más complejo e interesante a la hora de ejecutar un análisis.

Sin embargo, es importante citar a manera de conclusión, que la percepción es un proceso activo de captación de fenómenos, el cual determina de gran forma las experiencias pasadas y a la vez el estado actual de la persona que percibe.

Por ello, se hace difícil que dos o más individuos tengan percepciones exactamente iguales de la realidad. Sin embargo, aunque esto casi nunca ocurra, cuando se cometen errores perceptuales es importante compartirlos con otras personas y distorsionar el juicio.

Por lo tanto, el análisis de procesos perceptuales que realiza el ser humano, a partir de actividades complejas de selección, organización e interpretación es el que permite dar sentido a la realidad que lo rodea.

2.3.2.6 Motivación

La motivación es una característica de la psicología humana, la cual ayuda en cierta forma al grado de compromiso de la persona. Ésta tiene un fuerte impacto sobre la percepción que la persona posee sobre la organización.

Para Guillén y Guil (2000) la motivación es:

“Es el proceso mediante el cual las personas, al realizar una determinada actividad, deciden desarrollar unos esfuerzos encaminados a la consecución de ciertas metas u objetivos a fin de satisfacer algún tipo de necesidad y/o expectativa, y de cuya mayor o menor satisfacción va a depender el esfuerzo que decidan aplicar en acciones futuras (p.197)”.

La motivación es una fuerza motriz que produce el deseo por realizar las tareas con alta calidad, pero siempre en miras de la satisfacción de alguna necesidad personal.

Al respecto Robbins (1999) menciona que:” La motivación es la voluntad de ejercer altos niveles de esfuerzo hacia las metas organizacionales, condicionadas por la habilidad del esfuerzo de satisfacer alguna necesidad individual” (p.168).

A su vez cabe mencionar que la motivación ha sido comúnmente dividida en intrínseca y extrínseca, su división depende de si la motivación misma proviene del interior del individuo o si por el contrario proviene del exterior; en donde claramente es influido por un tipo de incentivo.

Guillén y Guil (2000) definen la motivación intrínseca y extrínseca así: “la **motivación intrínseca** se da en las personas cuando se orientan a la satisfacción de

las necesidades superiores mientras que la **motivación extrínseca** se produce cuando las personas se orientan a la satisfacción de las necesidades inferiores” (p.205).

Es necesario mencionar que estos tipos de motivaciones se obtuvieron basados en la Pirámide de la Jerarquía de las Necesidades de Maslow en donde se describen cinco tipos de necesidades la cual empieza por las necesidades fisiológicas y de seguridad conocidas como necesidades inferiores, pasando luego a las necesidades sociales, de estima y de autorrealización llamadas necesidades superiores.

Es importante aclarar que no es posible afirmar que alguna de los dos tipos de motivación sea más importante que la otra ya que ambas se influyen mutuamente y por lo general depende una de otra.

Por esta razón es elemental no creer que los trabajadores deben estar motivados intrínsecamente hacia su trabajo, sino identificar la responsabilidad de la organización e instruir, mantener e incentivar esa motivación a través de diferentes programas de incentivos.

Es necesario realzar el hecho de que una empresa que no motiva a sus trabajadores obtendrá de ellos manifestaciones negativas en cuanto a su conducta se refiere, con esto se puede hacer mención a la agresividad física, verbal o psicológica, así como a la desorganización del comportamiento, reacciones emocionales adversas y sobretodo un gran desinterés hacia el trabajo.

Las organizaciones en general deben siempre buscar erradicar todos estos aspectos negativos que entorpecen el buen trabajo y por el contrario buscar factores que incentiven al personal.

Existen factores tales como la estabilidad laboral, los buenos salarios, la infraestructura adecuada, el buen trato, entre otros, que pueden ayudar a mantener un personal altamente motivado.

Lo importante de la motivación no es sólo saber su definición y cuáles son sus tipos, sino ir más allá como administrador y detectar al empleado desmotivado y no sólo seleccionarlo, sino también poder ofrecerle alternativas que le permitan satisfacer sus necesidades de orden superior.

Hay que resaltar que cuando existe un grado de motivación muy elevado, el individuo tiene una gran necesidad de actuar y si la situación simplemente le impide hacerlo, la percepción que tenga el individuo en ese momento puede ser distorsionada por su imaginación.

2.3.2.7 Comunicación

En todas las organizaciones ya sean grandes, medianas o pequeñas existe la necesidad de recibir información. Cuando la información fluye libremente de arriba hacia abajo, de abajo hacia arriba y en todas las direcciones, es donde nos damos cuenta que estamos en presencia de una comunicación abierta.

La necesidad de comunicarse dentro de una organización de la forma más rápida posible, es la mayoría de la veces, el anhelo de todo administrador. Es por esta razón que se torna muy relevante comprender que sin una eficiente comunicación tanto de empleados, como los supervisores, líderes de equipos de trabajo y demás trabajadores de una organización, las instrucciones, normas y coordinación en general estaría destinada a colapsar.

Davis y Newstrom (1999) definen la comunicación como: “la transferencia de información de una persona a otra. Es un medio de contacto con los demás por medio de la transmisión de ideas, datos, reflexiones, opiniones y valores” (p.53).

Por otro lado Robbins (1999) expone de manera más sencilla el significado de la comunicación que es: “la transferencia y entendimiento del significado” (p.310). sin embargo ambos autores coinciden en el hecho de que la comunicación es el simple

acto de que tanto el emisor como el receptor comprendan el mensaje enviado de acuerdo con lo previsto.

La comunicación efectiva es a su vez importante no sólo para el giro de instrucciones en una organización, sino a su vez es importante porque viene a agilizar el proceso administrativo y con ello le permite aprovechar a los gerentes las distintas cualidades de cada uno de sus trabajadores.

Como último aspecto por tratar en este capítulo son los tipos de comunicación más comunes dentro de las organizaciones, ellas son la comunicación formal y la comunicación informal.

Stoner et al. (1996) manifiestan que: “Un canal formal de comunicación es un medio de comunicación respaldado por los gerentes y, con bastante probabilidad, controlado por ellos” (p.584), lo cual indica que es una comunicación absolutamente controlada por la empresa.

Por otro lado Stoner et al. (1996) también definen la comunicación informal como: “La comunicación dentro de una organización que no cuenta con una sanción formal” (p.588), lo cual viene a significar todos aquellos rumores e información no oficial que se esparce dentro de las empresas.

En muchas ocasiones dicha información suele funcionar a mayor velocidad que la información a través de los canales formales de la organización.

Hay que recordar que la comunicación debe ser uno de los aspectos que frecuentemente se analiza, esto debido a que si la comunicación falla y de una u otra forma no se detecta a tiempo, muchos errores se pueden cometer, incrementando así la inseguridad y sobretodo la desconfianza de los empleados hacia la organización.

El evaluar las opiniones, criterios o simplemente saber escuchar a los empleados resulta un elemento clave para el funcionamiento óptimo de una

organización. Sin un conocimiento amplio de las características del recurso humano de la empresa, ésta estaría destinada al fracaso, ya que el personal quizás no se encuentre ligado íntimamente con los propósitos de la empresa y por ende no está interesado en su buen funcionamiento.

Se dice que el recurso humano es el activo más importante de una organización. Por ello es necesario conocerlo, brindarle un ambiente laboral adecuado, capacitarlo cuando lo necesite y tomarlo en cuenta todas las veces que sea necesario para que así se sienta como en familia dentro de la organización y luche junto con las altas jerarquías en el cumplimiento de los objetivos de la empresa.

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

3.1 Tipo de investigación

A través de la investigación, se tratan de solucionar problemas de la vida cotidiana; y de encontrar las respuestas precisas a preguntas previamente formuladas, para luego realizar un estudio de la relación entre factores y los acontecimientos presentados.

Una investigación está compuesta por una serie de etapas, las cuales se encuentran estrechamente relacionadas entre sí. A ello se debe la necesidad de mantener un orden y calidad adecuada en el proceso, para que la investigación finalmente termine siendo válida y confiable, y propicie las soluciones indicadas al problema seleccionado.

Por esta razón es preciso denotar que existen diferentes y variados tipos de investigación, los cuales son clasificados según los distintos criterios establecidos.

A lo largo de esta investigación se utilizan dos tipos de investigación, a saber: la investigación descriptiva y la investigación exploratoria.

La investigación descriptiva busca especificar las propiedades y características importantes del fenómeno que va a ser sometido a análisis, así como las conductas y actitudes de las personas a ser investigadas. Este tipo de investigación se ve reflejada en todos los capítulos que contiene este proyecto, ya que en ellos se describen las características del trabajo que se viene realizando. (Méndez, 2001).

Por otro lado, la investigación exploratoria, basada principalmente en la exploración y búsqueda de información que da el suficiente soporte a todo el proyecto de investigación, se vuelve evidente al ser necesaria la exploración en material bibliográfico y la consulta a expertos para la realización de los aspectos situacionales y la presentación de los objetivos del estudio.

3.2 Matriz básica del diseño de investigación

Tema	Problema	Objetivos	
		General	Específicos
“Análisis de la cultura organizacional y la percepción que tienen los colaboradores de la empresa Bet on Sports, Costa Rica”	¿Cómo se ve afectada la percepción que tienen los colaboradores de la empresa Bet on Sports, Costa Rica con respecto a su cultura organizacional?	Analizar la percepción de la cultura organizacional que tienen los colaboradores de la empresa Bet on Sports Costa Rica.	<p>1. Estudiar la percepción que tienen los empleados de Bet on Sports con respecto a la cultura organizacional presente dentro de la empresa.</p> <p>2. Determinar los factores motivacionales según la opinión de los colaboradores de Bet on Sports, Costa Rica.</p> <p>3. Identificar el criterio existente por parte de los colaboradores sobre las principales características que distinguen las jefaturas dentro de la organización.</p> <p>4. Reconocer las formas de comunicación existentes dentro de la empresa Bet on Sports, Costa Rica.</p>

3.3 Matriz de operacionalización de variables

Variables	Definición Conceptual	Definición Operacional	Indicadores	Instrumentos de recolección de datos
<ul style="list-style-type: none"> ✗ Percepción 	<ul style="list-style-type: none"> ✗ Robbins (1999), señala que: “La percepción es el proceso por el cual los individuos organizan e interpretan sus impresiones sensoriales a fin de darle un sentido a su ambiente”(p.90) 	<ul style="list-style-type: none"> ✗ Manifestación psico –física que tiene cada persona con respecto a su entorno. 	<ul style="list-style-type: none"> ✗ Concepto ✗ Características ✗ Proceso de percepción 	<ul style="list-style-type: none"> ✗ Observación ✗ Cuestionario ✗ Entrevista
<ul style="list-style-type: none"> ✗ Cultura Organizacional 	<ul style="list-style-type: none"> ✗ Davis y Newstrom (1999) manifiestan que : “La cultura de la organización es el conjunto de características que identifican a la empresa, incluyendo su personal, objetivos, tecnología dimensiones, promedio de edad, políticas y prácticas, logros y fracasos, etc.” (p.563). 	<ul style="list-style-type: none"> ✗ Ambiente que se vive dentro de la empresa a raíz de todos los parámetros que se siguen durante la existencia de la misma y la caracterizan. 	<ul style="list-style-type: none"> ✗ Concepto ✗ Funciones ✗ Características 	<ul style="list-style-type: none"> ✗ Observación ✗ Cuestionario ✗ Entrevista
<ul style="list-style-type: none"> ✗ Factores motivacionales 	<ul style="list-style-type: none"> ✗ Robbins (1999) menciona que: “La motivación es la voluntad de ejercer altos niveles de esfuerzo hacia las metas organizacionales, condicionadas por la habilidad del esfuerzo de satisfacer alguna necesidad individual” (p.168). 	<ul style="list-style-type: none"> ✗ Incentivos económicos percibidos a lo largo del año en dólares estadounidenses. 	<ul style="list-style-type: none"> ✗ Concepto ✗ Importancia ✗ Tipos de Motivación 	<ul style="list-style-type: none"> ✗ Investigación documental ✗ Cuestionario ✗ Entrevista

<ul style="list-style-type: none"> ✗ Características de las jefaturas 	<ul style="list-style-type: none"> ✗ Según Robbins y Decenzo (2002): “Las características de las jefaturas son aquellas cualidades presentes en los supervisores encargados de dirigir las actividades diarias de los empleados operativos” (p.4). 	<ul style="list-style-type: none"> ✗ Personas con puestos de dirección y privilegios dentro de la empresa. 	<ul style="list-style-type: none"> ✗ Liderazgo ✗ Estructura de la organización 	<ul style="list-style-type: none"> ✗ Investigación documental ✗ Cuestionario ✗ Entrevista
<ul style="list-style-type: none"> ✗ Formas de comunicación 	<ul style="list-style-type: none"> ✗ Davis y Newstrom (1999) definen la comunicación como: “La transferencia de información de una persona a otra. Es un medio de contacto con los demás por medio de la transmisión de ideas, datos, reflexiones, opiniones y valores” (p.53). 	<ul style="list-style-type: none"> ✗ Forma en que la información es transmitida dentro de la empresa tanto de manera ascendente como de forma descendente. 	<ul style="list-style-type: none"> ✗ Concepto ✗ Importancia ✗ Tipos de comunicación 	<ul style="list-style-type: none"> ✗ Investigación documental ✗ Cuestionario ✗ Entrevista

3.4 Sujetos y Fuentes de Información

En toda investigación debe existir un conjunto de unidades de estudio, las cuales son los elementos claves de la misma. Ellos pueden ser personas, animales, organizaciones, objetos, entre otros.

A este conjunto de unidades de estudio es a lo que se le conoce como población o lo que se puede denominar también como los sujetos que se analizarán en una investigación. En otras palabras, son quienes serán medidos.

La población puede calificarse de dos formas: finita, la cual tiene un número limitado de elementos y la infinita formada por un número ilimitado de elementos.

Bet on Sports cuenta actualmente con una población total de 552 (quinientos cincuenta y dos) colaboradores, por lo tanto se trata de una población finita.

Los colaboradores que componen la empresa Bet on Sports, Costa Rica provienen de los siguientes departamentos:

- × Departamento de Apuestas
 - Sub-Departamento de Recepción de Apuestas: 251
 - Sub-Departamento de Apuestas Especiales: 10
 - Sub-Departamento de Quejas: 6
 - Sub-Departamento de Horarios: 2
 - Total Departamento de Apuestas: 269**

- × Departamento de Servicio al Cliente
 - Sub-Departamento de Atención al Cliente: 54
 - Sub-Departamento de Tarjetas de Crédito: 16
 - Sub-Departamento de Ventas: 9
 - Sub-Departamento de Desembolsos: 22
 - Total Departamento de Servicio al Cliente: 101**

- × Departamento de Control de Calidad
 - Total Departamento de Control de Calidad: 5**

- × Departamento de Archivos
 - Total Departamento de Archivos: 7**

- × Departamento de Relaciones Públicas
 - Total Departamento de Relaciones Públicas: 4**

- × Departamento Financiero
 - Sub-Departamento de Finanzas: 5
 - Sub-Departamento de Finanzas de Proyectos Especiales: 3
 - Total Departamento Financiero: 8**

- × Departamento de Contabilidad
 - Sub-Departamento de Contabilidad: 7
 - Sub-Departamento de Planillas: 6
 - Sub-Departamento de Caja Chica: 4
 - Total Departamento de Contabilidad: 17**

- × Departamento de Recursos Humanos
Total Departamento de Recursos Humanos: 5
 - × Departamento de Servicio Técnico
Total Departamento de Servicio Técnico: 21
 - × Departamento de Programación
Total Departamento de Programación: 23
 - × Departamento de Internet
Total Departamento de Internet: 23
 - × Departamento de Gráficos
Total Departamento de Gráficos: 7
 - × Departamento de Telecomunicaciones
Total Departamento de Telecomunicaciones: 7
 - × Departamento de Proyectos Especiales
Total Departamento de Proyectos Especiales: 3
 - × Departamento de Mantenimiento
 - Sub-Departamento de Mantenimiento: 6
 - Sub-Departamento de Aires Condicionados: 4
 - Sub-Departamento de Electricistas: 4
 - Sub-Departamento de Construcción: 7
 - Sub-Departamento de Pintura: 2
 - Sub-Departamento de Limpieza: 17**Total Departamento de Mantenimiento: 40**
 - × Guardería
Total de Guardería: 6
 - × Recepción
Total de Recepción: 6
- Gran total: 552 colaboradores**

Para efectos del presente trabajo de investigación se determinó una población específica para ser analizada, la misma comprende un total de 268 (doscientos sesenta y ocho) colaboradores, los cuales han sido seleccionados a través de las siguientes características.

- × **Personal con tres años o más de laborar para la empresa (al 30 de Septiembre del 2004)**, ya que los mismos han podido vivenciar los diversos cambios que ha sufrido la empresa a lo largo de este tiempo. Cambios relacionados con las jefaturas, las estructuras departamentales, los procedimientos, los sistemas informáticos, la diversidad en la actividad económica, el aumento de personal, entre otros.
- × **Personal catalogado como bilingüe (español/inglés)**, son ellos los que pueden verdaderamente entender lo que pasa dentro del entorno de la organización, esto debido a que las altas jerarquías son de nacionalidad extranjera y desconocen nuestro idioma.
- × **Personal con edades superiores a los 23 años**, es importante tomar en cuenta la madurez del personal, si bien la empresa cuenta con un personal relativamente joven es necesario resaltar el hecho de que para el presente análisis se requiere de personal que haya podido compartir experiencias laborales previas, para de esta forma tener un criterio un poco más amplio al comparar la organización con empresas o bien relaciones laborales anteriores.
- × **Personal con educación universitaria (mínimo un año de estudio)**, se busca este tipo de personal ya que el mismo presenta un conocimiento bastante amplio, este tipo de personal suele estar más actualizado en cuanto al entorno que lo rodea, además maneja de una mejor forma la teoría del cambio. Su criterio ha de contar con un peso mayor debido a su visión y conocimiento.

Las fuentes de información utilizadas a lo largo de la investigación han sido básicamente de carácter primario o directo, ya que éstas proporcionan datos de

primera mano. Se dice que estos datos provienen de libros, antologías, artículos, entre otros, y que a menudo presentan definiciones de términos.

La información para el desarrollo de la investigación ha sido tomada de:

- Documentos de la empresa
- Consulta con expertos
- Material bibliográfico

3.5 Instrumentos de recolección de datos

Debido a que los datos que se necesitan para la realización de la investigación no existen, se vuelve indispensable su obtención, y para lograrlo se utilizan una serie de instrumentos que se desarrollarán en los siguientes apartados.

3.5.1 Observación

La observación se puede considerar como el primer instrumento por utilizar en cualquier tipo de investigación, ya que su aplicación es fácil, tanto así que muchas veces se practica inconscientemente. Además se dice que implica un menor tiempo a la hora de emplearlo. Los datos son recogidos por el investigador observando lo que le interesa.

Este método, al igual que los demás, debe ser planificado cuidadosamente, para que los datos sean completamente válidos y confiables.

La observación se utiliza en la investigación a la hora de determinar el número de empleados que componen la empresa Bet on Sports, así como los comportamientos del personal en general.

3.5.2 Investigación documental

Para efectos de una investigación, se hace de vital importancia que exista una investigación documental o revisión literaria como es también conocida, ya que esto le dará una base y un fundamento sólido a toda la investigación.

La investigación documental en ella se utiliza junto con la observación para determinar la estructura de la organización, las políticas y los procedimientos.

3.5.3 Cuestionario

El cuestionario es quizás el instrumento más utilizado para la recolección de datos, ya que puede aplicarse a grandes grupos de individuos estando presente el investigador, además su costo es relativamente bajo y es fácil obtener, tabular e interpretar los datos.

Debido a que se está trabajando con un total de 268 (doscientos sesenta y ocho) colaboradores, se considera apropiado el uso del cuestionario para obtener los datos que permitan determinar cuál es la percepción actual que tienen los colaboradores de Bet on Sports sobre la cultura organizacional de la empresa.

Para ello se creó un cuestionario con veinte preguntas, de las cuales diecisiete son cerradas, en otras palabras, preguntas que contienen alternativas de respuestas delimitadas y las tres restantes son preguntas semi-abiertas, en donde el encuestado tiene la posibilidad de dar una respuesta u opinión según crea conveniente. El cuestionario está dividido en cuatro partes (Apéndice N^o1).

La primera parte va orientada hacia la variable percepción; en ella se detallan cinco preguntas enfocadas al grado de importancia, lealtad, sentido de pertenencia de los colaboradores de Bet on Sports.

La segunda parte se refiere a la variable motivación; aquí se exponen cinco preguntas, las cuales investigan la motivación, la remuneración y la auto-motivación con que cuentan los colaboradores de Bet on Sports

La tercera parte va dirigida a la variable de jefaturas; en ella se detallan seis preguntas en donde se busca obtener información en cuanto a la dirección de la empresa, el liderazgo y la estructura organizacional de Bet on Sports.

Y por último, en la cuarta parte se analiza la variable comunicación, en la cual se detallan cuatro preguntas enfocadas a la prontitud de la comunicación y sus mecanismos.

3.5.4 Entrevista

La entrevista es una técnica muy conocida, ya que si es bien utilizada produce información de muy buena calidad y ayuda al investigador a lograr los propósitos del estudio. Debido a la calidad de información que puede ser obtenida a través de este método, se dice que es uno de los instrumentos más eficaces.

Para la realización de esta investigación se hace uso de la entrevista dirigida, en la cual se sigue una secuencia establecida de preguntas. La misma será aplicada a los ocho funcionarios que componen la línea de Gerentes de Departamentos de Bet on Sports. (Apéndice N°2).

La entrevista está formada por cinco preguntas, basadas en las cuatro variables creadas para la investigación, a saber: percepción, cultura organizacional, motivación, jefaturas y comunicación. A través de ellas se analizarán las expectativas, el desempeño, la estructura y procedimientos de la empresa y la comunicación.

3.6 Alcances y limitaciones

3.6.1 Alcances

Con la realización de la presente investigación, el Departamento de Recursos Humanos obtendrá un instrumento que le ayudará a conocer la situación actual de los colaboradores de Bet on Sports, con respecto a la cultura organizacional y su percepción, a efecto de poder tomar las mejores decisiones en el futuro.

Además le permitirá corregir los aspectos negativos que se encuentren presentes entre los colaboradores de todas las áreas y a la vez reforzará aquellos aspectos o puntos positivos, para que continúen dando los resultados esperados.

3.6.2 Limitaciones

En cuanto a limitaciones se refiere cabe resaltar que fueron muy aisladas las que se presentaron a lo largo de la investigación, esto gracias a la cooperación brindada por parte de todos los colaboradores de Bet on Sports, ya que ven en la investigación una esperanza de cambios positivos para la empresa.

Sin embargo, cabe hacer mención que quizás la única limitación de este proyecto fue la falta de documentos por parte de la empresa que ayuden a dar un mayor soporte a la investigación, pero de una u otra forma esta carencia fue solventada gracias a los aportes brindados por los expertos de la empresa.

CAPÍTULO IV
ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN
DE RESULTADOS

Con el propósito de obtener la información necesaria para la elaboración de la presente investigación, se aplicaron dos tipos de instrumentos, a saber: el cuestionario a doscientos sesenta y ocho colaboradores y la entrevista a ocho funcionarios que conforman la Gerencia de Departamentos de Bet on Sports, Costa Rica.

A lo largo del presente capítulo se mostrarán los resultados obtenidos gracias a dichos instrumentos y se analizarán los datos emitidos, para así comprender de una manera más fácil los datos arrojados.

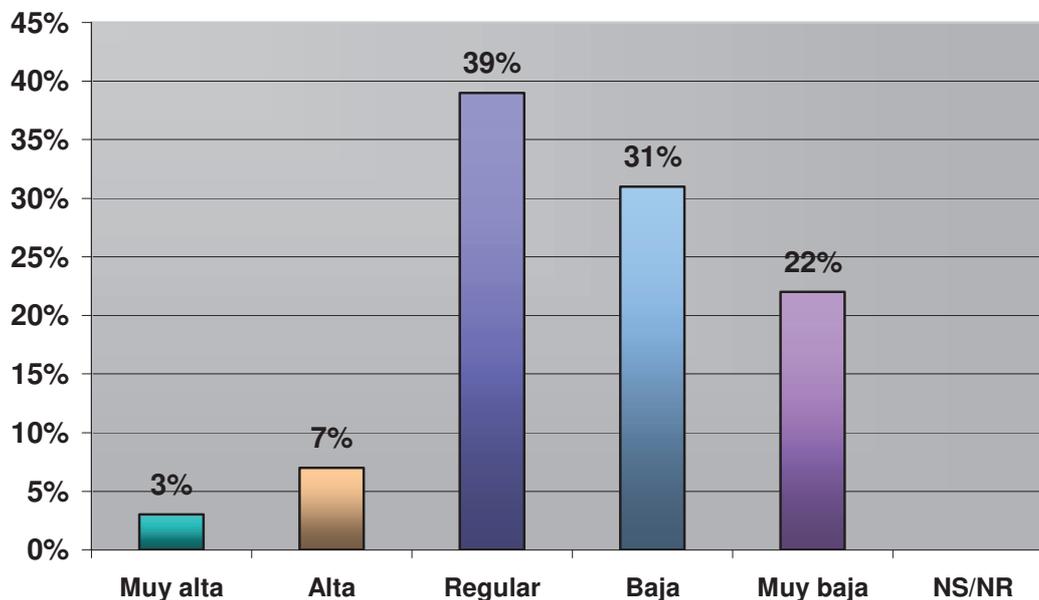
4.1 Cuestionario

El cuestionario fue aplicado a doscientos sesenta y ocho colaboradores que conforman parte de la empresa Bet on Sports, Costa Rica. Éste tiene una extensión de veinte preguntas, de las cuales diecisiete son cerradas y las tres restantes son semiabiertas.

El cuestionario se encuentra dividido en cuatro partes debido a las cuatro variables tomadas en cuenta para su elaboración. La primera parte está orientada a la variable percepción con un total de cinco preguntas; la segunda parte se orienta a la variable motivación con un total de cinco preguntas, la tercera a la variable jefaturas con un total de seis preguntas y la cuarta parte se dirige a la variable comunicación con un total de tres preguntas.

Gráfico N° 1

Importancia de Bet on Sports hacia sus empleados



Fuente: Encuesta realizada por la investigadora, 2004. Ver anexo N° 3, cuadro N°1.

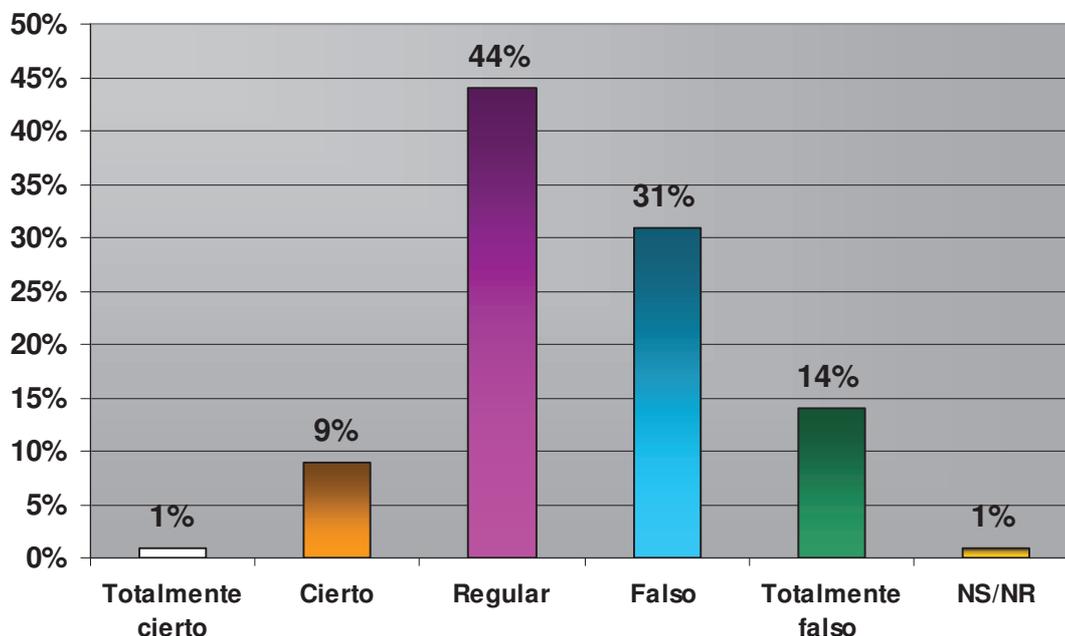
Como se puede observar en el gráfico anterior de un total de 268 colaboradores, el 39% de ellos considera de forma regular el hecho de que la empresa le demuestre importancia a sus empleados.

Por otro lado un 31% considera que la importancia de los empleados para la empresa es baja y otro 22% considera que la empresa demuestra un muy bajo grado de importancia hacia sus empleados. Esto puede justificarse en el hecho de que las personas que se encuentran a cargo de ciertos departamentos no reflejan un alto grado de importancia hacia sus empleados, razón por la cual los colaboradores en un gran porcentaje se sienten poco importantes para la empresa en general.

Existe por otro lado únicamente un 7% de los colaboradores que sí considera que la empresa le da una alta importancia al colaborador, esto quizás porque cuentan con jefes que así lo demuestran.

Gráfico N° 2

Alto grado de lealtad de Bet on Sports hacia sus empleados



Fuente: Encuesta realizada por la investigadora, 2004. Ver anexo N° 3, cuadro N°2.

Como se puede observar en el gráfico anterior del total de colaboradores, el 44% de ellos considera que la empresa ni demuestra un alto grado de lealtad, ni lo deja de demostrar, de forma tal que su inclinación hacia la opción regular aparenta ser la más acertada para la mayoría de los encuestados.

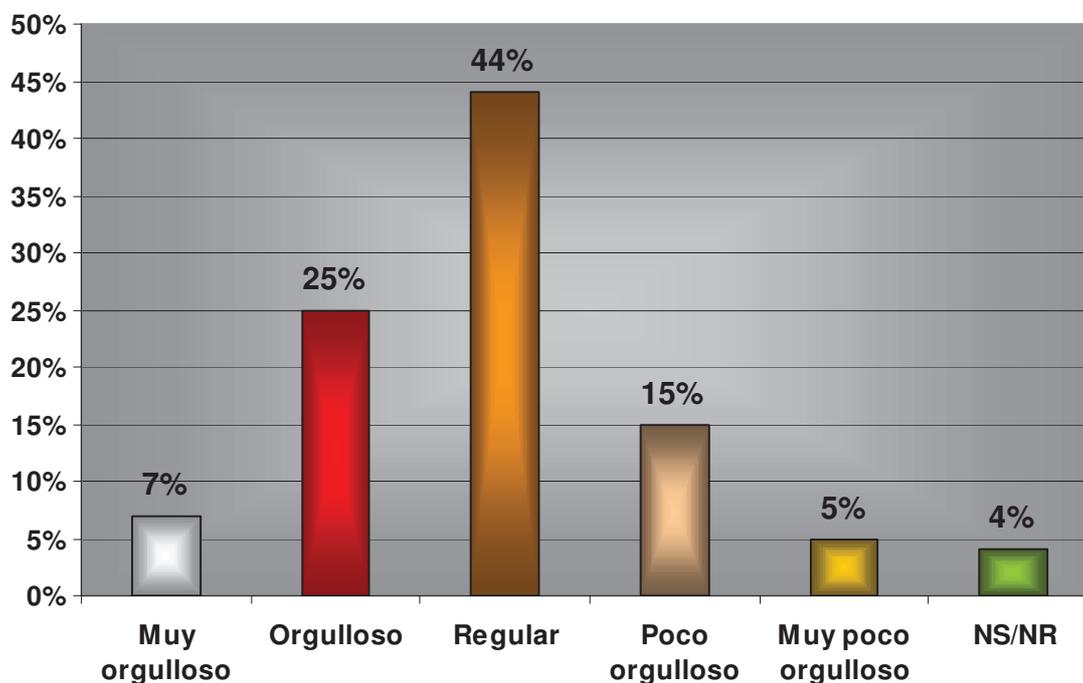
Por otro lado un 31% de los colaboradores considera como falso el hecho de que la empresa demuestre un alto grado de lealtad hacia sus empleados, y un 14% lo considera como totalmente falsa dicha opción, esto al recalcar el hecho de que se dan muchos favoritismos siendo éstos a los únicos que se les da la lealtad.

Por otro lado algunos colaboradores consideran que los niveles de Gerencia de la empresa sí reflejan la lealtad a sus empleados, mientras que los supervisores a cargo de los departamentos, por el contrario se encargan de destruir esa lealtad.

Existe únicamente un 9% del total de la población analizada que sí considera que la empresa le es leal a sus empleados.

Gráfico N° 3

Se siente orgulloso de laborar para Bet on Sports



Fuente: Encuesta realizada por la investigadora, 2004. Ver anexo N° 3, cuadro N°3.

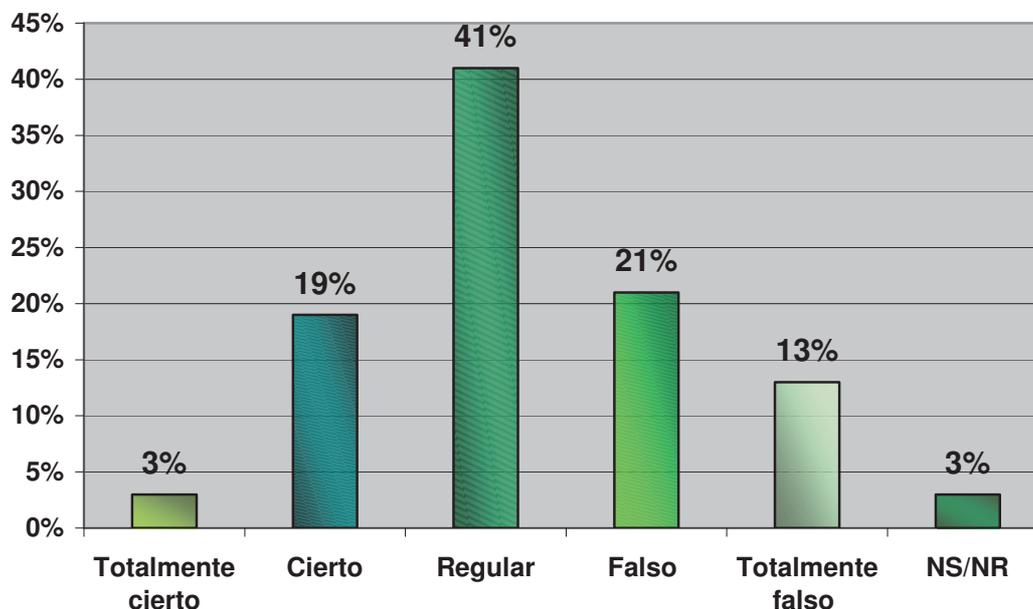
Según los datos del cuadro anterior el 44% de los colaboradores, considera sentirse regularmente orgulloso de la empresa, y a diferencia de los gráficos anteriores un 25% de la población brindó una respuesta afirmativa al indicar que sí se siente orgulloso de la empresa y otro 7% de los colaboradores se siente muy orgulloso de la compañía.

Dichos datos se basan en el hecho de que Bet on Sports es una compañía que le da oportunidad a muchos jóvenes estudiantes que necesitan de un trabajo con flexibilidad de horario para poder continuar con sus estudios y que además otorga una alta remuneración por sus servicios.

Por otro lado existe un 15% de los colaboradores que no comparten el sentimiento anterior, los cuales indicaron que en el pasado sí existía un orgullo al trabajar para la empresa, pero que ahora ese orgullo se ha disminuido. Otro 5% respondió estar muy poco orgulloso de la empresa.

Gráfico N° 4

Considera exitoso su futuro dentro de la empresa



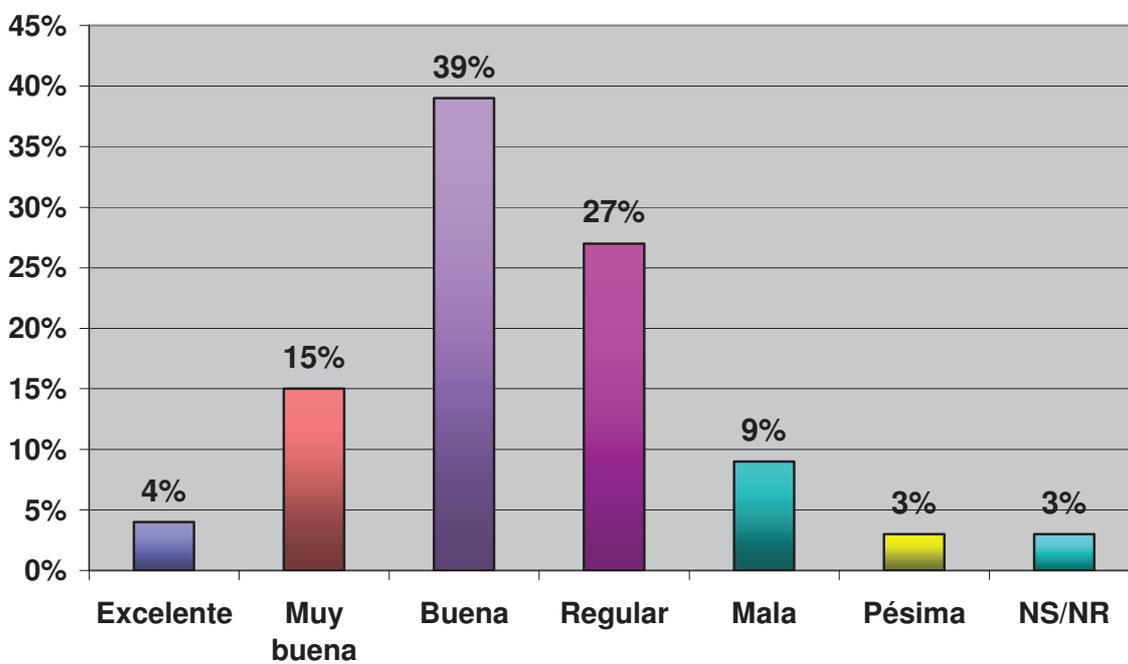
Fuente: Encuesta realizada por la investigadora, 2004. Ver anexo N° 3, cuadro N°4.

Con base en el gráfico anterior un 41% del total de los colaboradores considera como regular su futuro dentro de la compañía, ya que no visualizan muchas oportunidades de superación. Existe un 21% de la población que considera como falso su futuro en la compañía y un 13% como totalmente falso, ya que sienten que los puestos altos y las mejores oportunidades le son dadas únicamente a personas extranjeras. Además se cuestionan el hecho de si habrá o no futuro en la empresa.

Por otro lado un 19% de los colaboradores sí ven exitoso el futuro dentro de la empresa, esto justificado al hecho de que el trabajo en sí es estable y que la remuneración es buena, pero a la vez consideran que las posibilidades de ascenso son escasas. Un 3% de la población considera totalmente cierto su futuro dentro de la empresa, eso al considerar su futuro como trabajo fijo y no como un éxito al subir de puesto.

Gráfico N° 5

Clasificación de Bet on Sports para trabajar en comparación con otras empresas

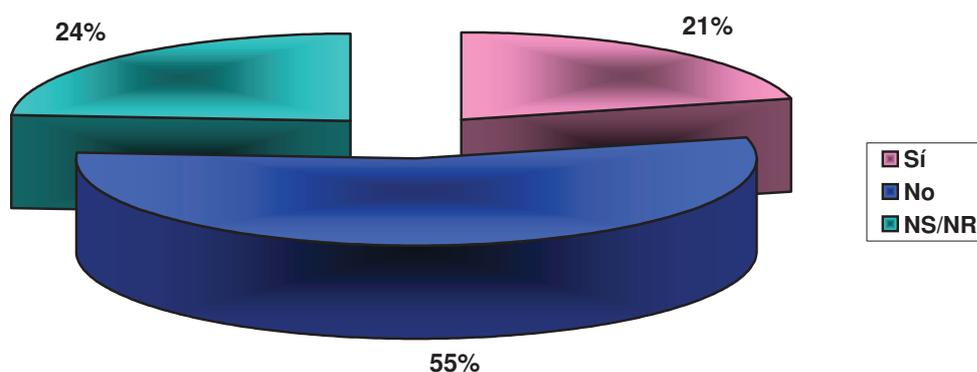


Fuente: Encuesta realizada por la investigadora, 2004. Ver anexo N° 3, cuadro N° 5.

Con base en el gráfico anterior un total del 39% de los colaboradores clasifica la empresa como buena para trabajar en comparación con otras empresas; y otro 15% la clasifica como muy buena, estos criterios se basan en el salario que se percibe y la flexibilidad de horarios con que cuenta la compañía. Sin embargo un 27% clasifica la compañía como regular.

Existe un 9% de los colaboradores que no ve tan positivamente la empresa, pues la clasifica como mala y un 3% la clasifica como pésima, estos porcentajes recaen en el hecho de que aducen que la empresa no cuenta con condiciones favorables para los empleados, además que los beneficios que se les ofrecen son mínimos o bien casi escasos.

Gráfico N° 6

Motivación hacia el trabajo como resultado de fuertes deseos de logro

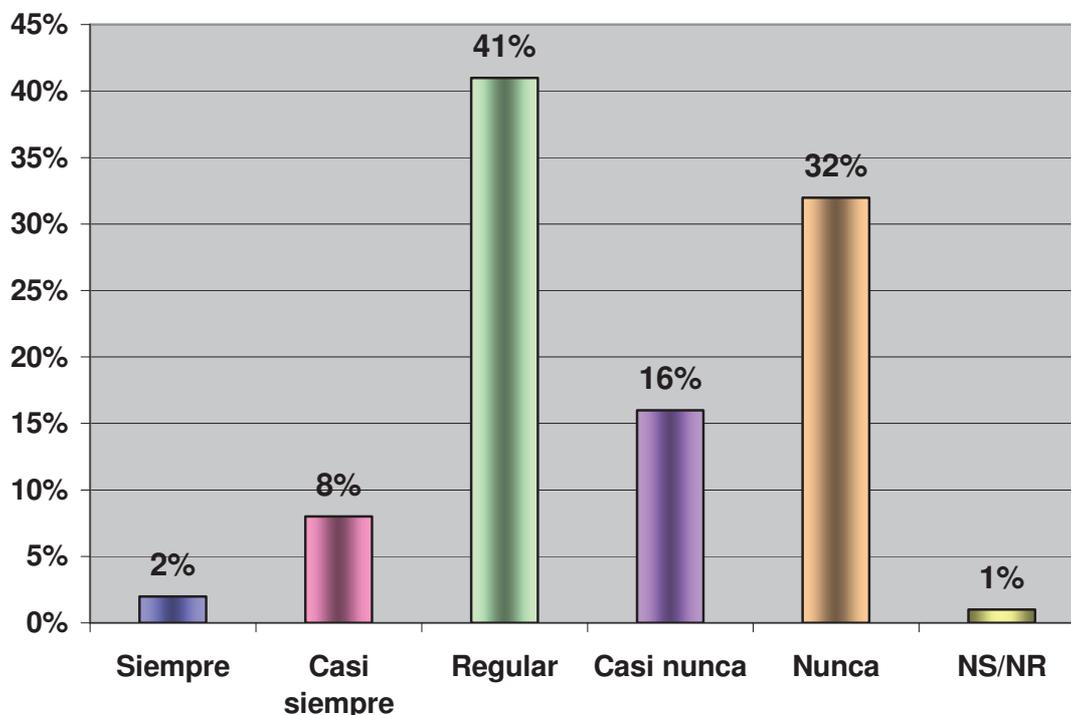
Fuente: Encuesta realizada por la investigadora, 2004. Ver anexo N° 3, cuadro N°6.

Con base en el gráfico anterior un total del 55% no considera que los deseos de logro, innovación y ayuda sean los antecedentes de su motivación, sino que por el contrario es el salario esencialmente, los intereses personales, la flexibilidad de horarios, los que mueven a los colaboradores a continuar con la empresa. Por otro lado manifiestan que ni a la Gerencia ni a los jefes de departamentos, les interesa de la más mínima forma la superación de su personal.

Un 21% sí se apega a la pregunta elaborada anteriormente, esto justificando el buen ambiente laboral que dicen mantener, las buenas relaciones interpersonales, refiriéndose a las relaciones entre compañeros de los mismos departamentos, entre otros.

Gráfico N° 7

Motivación por parte de la empresa es la esperada por usted



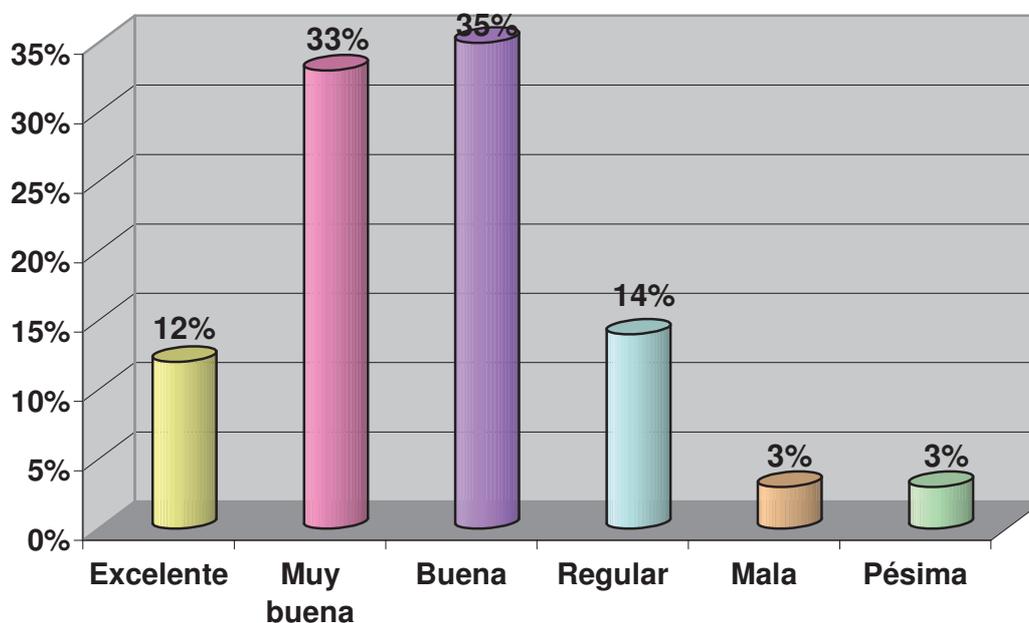
Fuente: Encuesta realizada por la investigadora, 2004. Ver anexo N° 3, cuadro N°7.

El gráfico que se presentó anteriormente muestra como la motivación que reciben los empleados de Bet on Sports es levemente la esperada, ya que se puede observar como un 41% de los colaboradores considera que la motivación es regularmente la esperada por ellos, además existe casi un 50% de ellos que no consideran del todo la motivación como la esperada por parte de la empresa, esto debido, en la mayoría de los casos, a la falta de incentivos.

Por otro lado existe un 8% que considera que casi siempre la motivación es la esperada y apenas un 2% que siempre ve la motivación como la esperada por parte de la empresa, esto recae en el hecho de existen pequeños programas de incentivos que brinda la empresa, pero muy pocos son los que los gozan.

Gráfico N° 8

Remuneración por parte de la empresa hacia los colaboradores



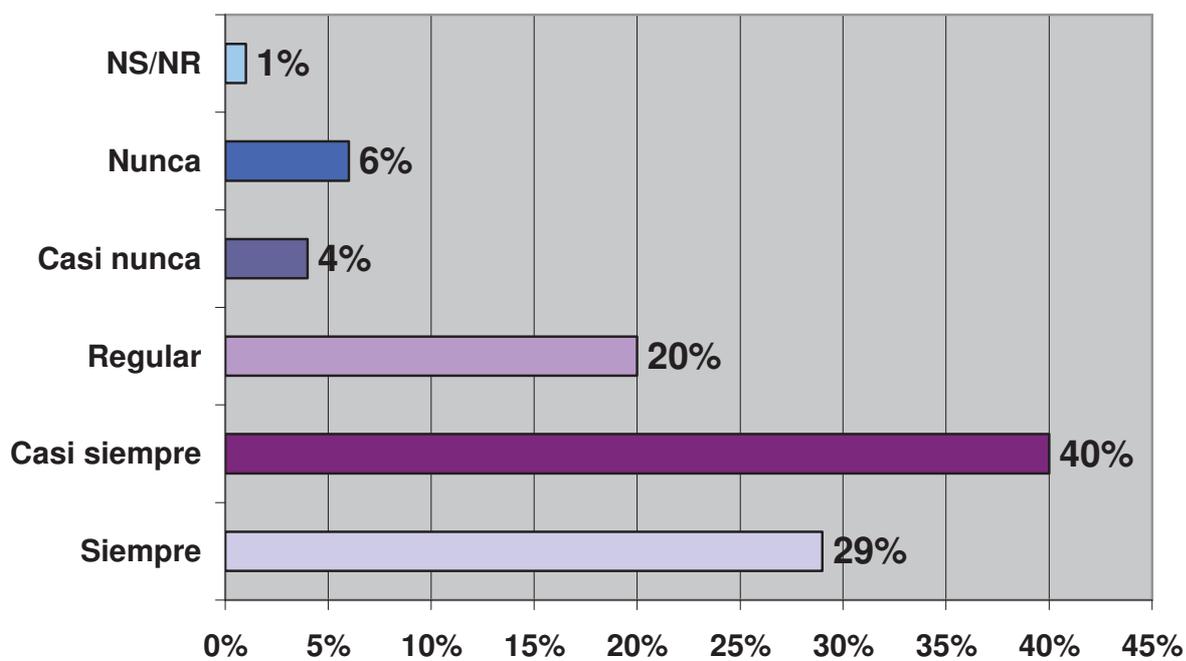
Fuente: Encuesta realizada por la investigadora, 2004. Ver anexo N° 3, cuadro N°8.

Según el gráfico anterior un 80% del total de la población analizada considera entre buena, muy buena y excelente la remuneración por parte de la empresa. El personal, como lo he indicado en las preguntas anteriores, afirma que es el salario la principal fuente de motivación hacia el trabajo, además de ser también la razón por la cual siguen, en su mayoría, sujetos a la compañía.

Existe otro 14% de los empleados que considera la remuneración como regular y un 6% que la considera entre mala y pésima.

Gráfico N° 9

Se consideran los colaboradores auto-motivados, competentes y dispuestos a tomar la iniciativa para hacer las cosas

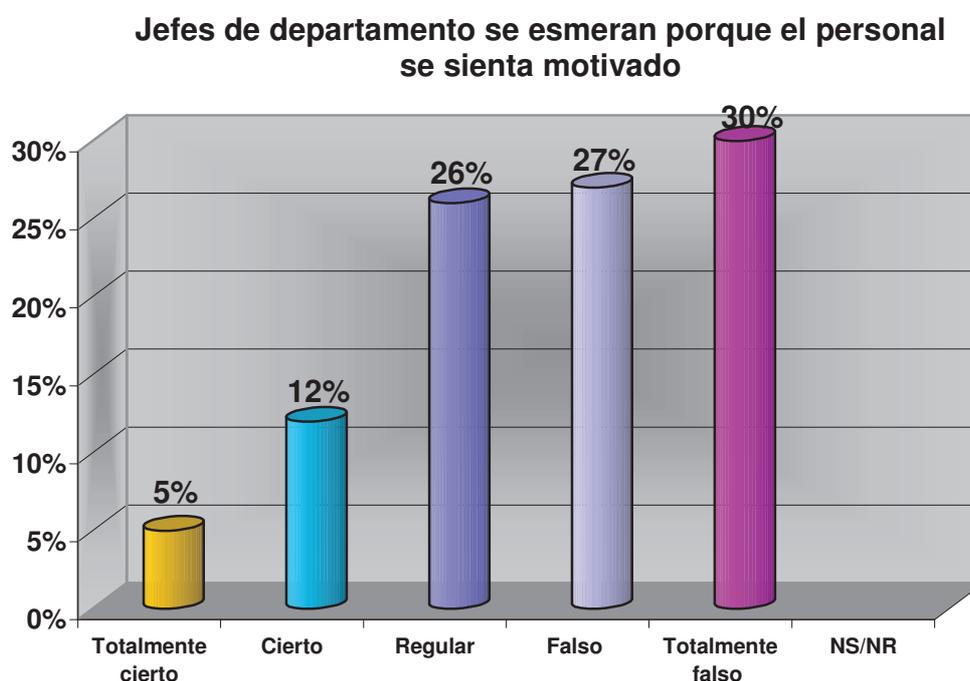


Fuente: Encuesta realizada por la investigadora, 2004. Ver anexo N° 3, cuadro N°9.

Como se puede observar en el gráfico anterior de un total de 268 colaboradores, el 40% de ellos considera que casi siempre se encuentra auto-motivado, competente y dispuesto a tomar la iniciativa para hacer las cosas en función de la obtención de buenos resultados, similarmente un 29% de la población siempre se considera auto-motivada y competente.

Mientras que un 20% responde a esta pregunta como regular y un 10% responde como casi nunca y nunca ante esta pregunta, esto puede ser justificado al hecho de que varios colaboradores afirman que la empresa no le da lugar a los empleados para que éstos puedan surgir con nuevas ideas y que por el contrario, cuando sienten poder aportar algo nuevo y diferente a la empresa, en lugar de ser tomado en cuenta y escuchado, es puesto de lado y en algunas ocasiones hasta siente ser ridiculizado por sus opiniones e ideas de parte de sus supervisores.

Gráfico N° 10



Fuente: Encuesta realizada por la investigadora, 2004. Ver anexo N° 3, cuadro N°10.

Es claro y evidente la negatividad de respuesta ante esta pregunta, ya que un 30% considera totalmente falso el hecho de que los jefes de departamento se esmeren por lograr que su personal se sienta motivado, a esto se le suma un 27% más que igual ve como falsa dicha pregunta y un 26% la respondió de forma regular.

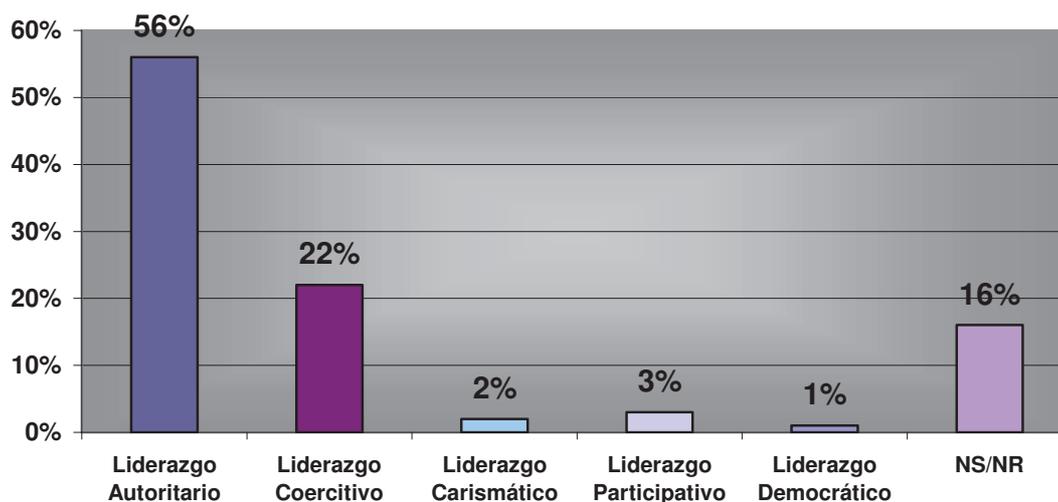
Dichas respuestas pueden ser basadas en el hecho de que los funcionarios sienten que los empleados motivados son únicamente aquellos que se encuentran dentro del círculo de amigos de los jefes, ya que aducen que sólo para ellos hay privilegios y por ende motivación.

Por otro lado el personal considera que los jefes y supervisores de departamentos no cuentan con los grados de humanidad y profesionalismo necesarios para trabajar con personal a su cargo, ya que sienten un alto grado de irrespeto por parte de los mismos, mostrándose así un muy bajo interés en su personal.

También existe un 12% del personal que considera como cierto y otro 5% que considera como totalmente cierto, el hecho de que los jefes se esmeren porque su personal se sienta motivado.

Gráfico N° 11

Liderazgo practicado en Bet on Sports



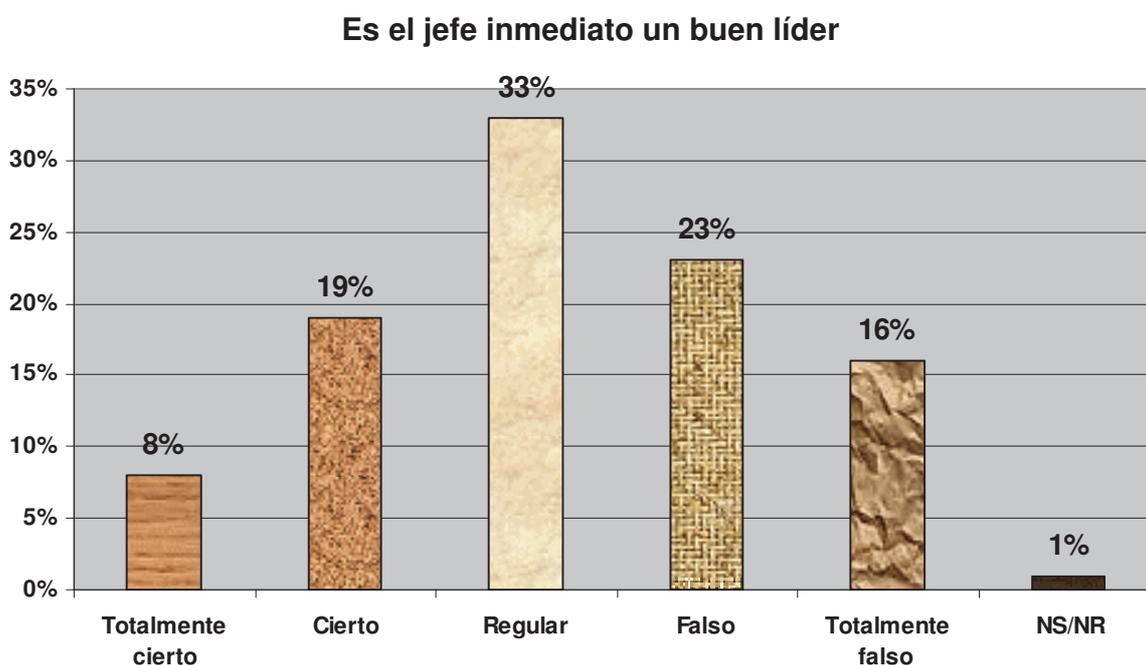
Fuente: Encuesta realizada por la investigadora, 2004. Ver anexo N° 3, cuadro N°11.

Con base en el gráfico anterior se puede observar que un 56% del total de la población cree que en la empresa se practica un liderazgo autocrático, esto debido a que las órdenes siempre son dadas autoritariamente y el personal tiene muy poco o mejor dicha casi nada que decir al respecto.

Por otro lado un 22% del personal considera que la empresa en su mayoría cuenta con líderes coercitivos, esto debido a que la opinión de los empleados nunca es tomada en cuenta, además aducen que la mayoría de los jefes consideran que si a una persona no le gusta la forma de manejar las cosas en la empresa, o bien las reglas y acciones que la misma tome, puede mejor buscar su salida de la empresa.

Por otro lado un 2% considera contar con jefes carismáticos, un 3% con líderes participativos y únicamente un 1% dice contar con líderes democráticos. Existe un 16% de la población analizada que prefirió no emitir respuesta alguna.

Gráfico N° 12



Fuente: Encuesta realizada por la investigadora, 2004. Ver anexo N° 3, cuadro N°12.

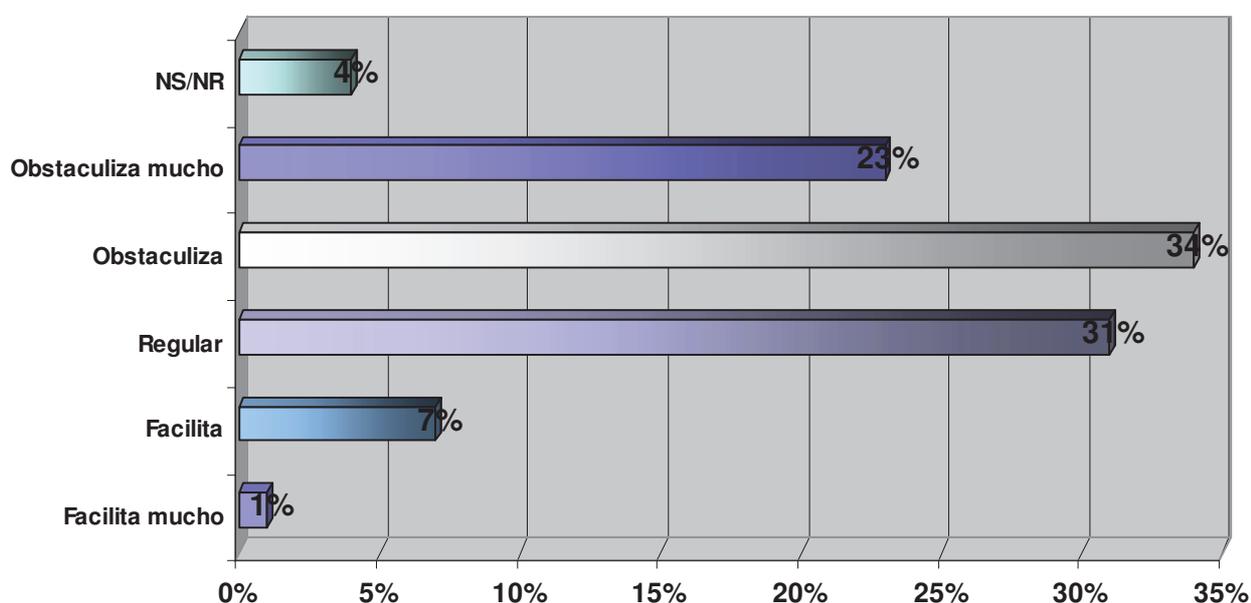
Según los datos anteriores un 33% opina de forma regular en cuanto al hecho de su jefe sea un buen líder, un 23% considera falsa la pregunta planteada y un 16% la percibe como totalmente falsa.

Estas respuestas pueden ser basadas en opiniones como el hecho de que los supervisores son personas que suelen humillar al personal cuando se refieren a este, no tienen interés en cuanto a los sentimientos que se desarrollan entre los empleados, tratan mal a su personal y además aducen que los jefes en muchos de los casos fueron colocados ahí sin su previo consentimiento y que es esa una de las razones por las cuales se da mucho abuso hacia los empleados ya que no saben manejar personal a su cargo .

Por otro lado, existe un 19% que sí considera como cierta la pregunta planteada anteriormente y un 8% que la considera totalmente cierta.

Gráfico N° 13

La actual estructura de jefaturas facilita u obstaculiza la toma de decisiones



Fuente: Encuesta realizada por la investigadora, 2004. Ver anexo N° 3, cuadro N°13.

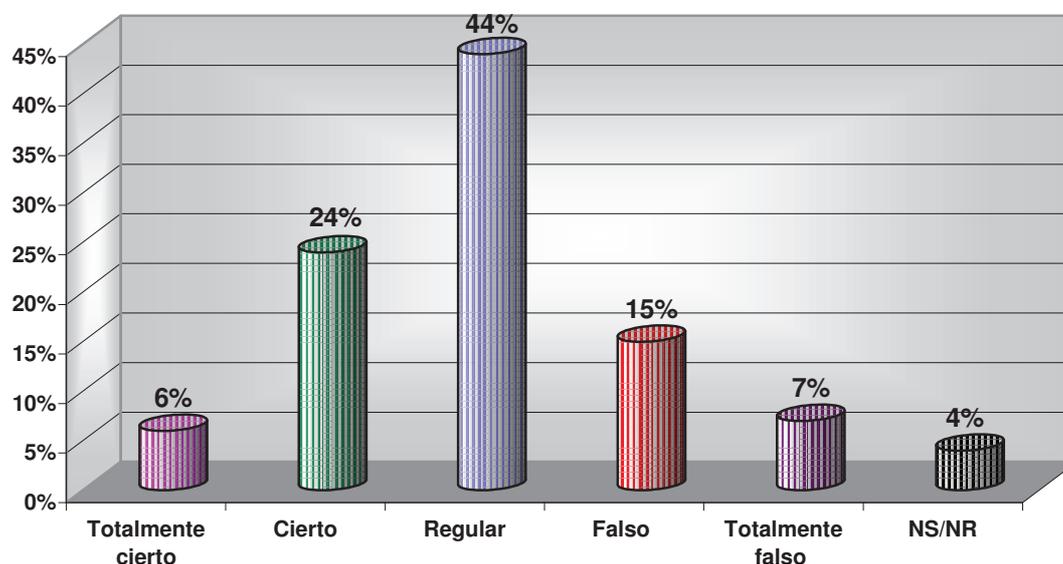
Como se puede observar en el gráfico anterior un 34% de la población analizada opina que la actual estructura de jefaturas obstaculiza la toma de decisiones, un 31% lo considera de forma regular y un 23% cree que se obstaculiza mucho la eficiente toma de decisiones.

Estas respuestas pueden ser basadas en el hecho de que existe mucho protocolo para la realización de ciertos procedimientos y que terminan en un atraso a la hora de tomar una decisión, decisión que en muchas ocasiones es simple de tomar pero que debido a los procesos que la compañía requiere, tardan y atrasan todo un proceso.

Al mismo tiempo un 7% considera que las jefaturas facilitan la eficiente toma de decisiones y por otro lado únicamente un 1% considera que las jefaturas facilitan mucho la toma de decisiones.

Gráfico N° 14

Jefes cuentan con suficiente autoridad para hacer su trabajo y alcanzar objetivos



Fuente: Encuesta realizada por la investigadora, 2004. Ver anexo N° 3, cuadro N°14.

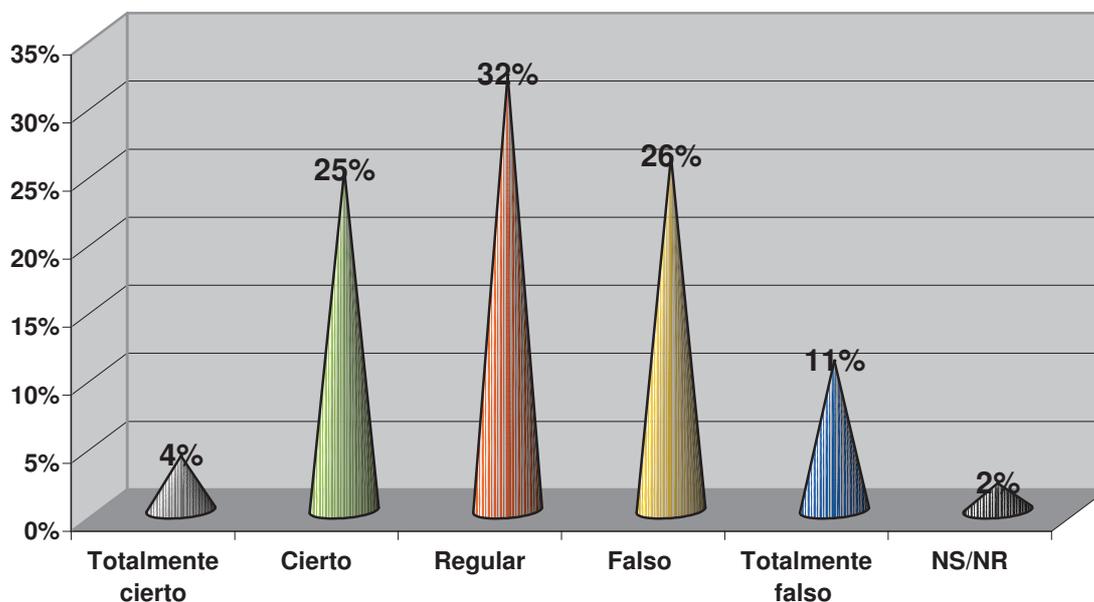
Según los datos anteriores un 44% del personal analizado ve como regular el hecho de los jefes cuenten con la autoridad necesaria para hacer de la mejor manera su trabajo y de esta forma alcanzar objetivos. Un 15% lo considera falso y un 7% totalmente falso.

Estas respuestas pueden ser basadas en el hecho de que los jefes pierden muchas veces su autoridad y a la vez la calidad de su trabajo al ser manipulados por las personas “favoritas” que se encuentran a su cargo, obteniendo como resultado el irrespeto por parte de los demás subordinados y perdiendo así gran parte de su autoridad como jefe de un departamento. Al mismo tiempo vale la pena recalcar de nuevo que el irrespeto y el abuso tanto por parte de los jefes como de los colaboradores hacen que dicha autoridad se debilite y perjudique el alcance de objetivos.

Por otro lado existe un 24% que considera como cierto y un 6% como totalmente cierto el hecho que los jefes cuenten con suficiente autoridad para hacer sus trabajo y alcanzar las metas y objetivos planeados.

Gráfico N° 15

Proveen los jefes de área, la dirección y la cohesión necesaria para el éxito de la empresa



Fuente: Encuesta realizada por la investigadora, 2004. Ver anexo N° 3, cuadro N°15.

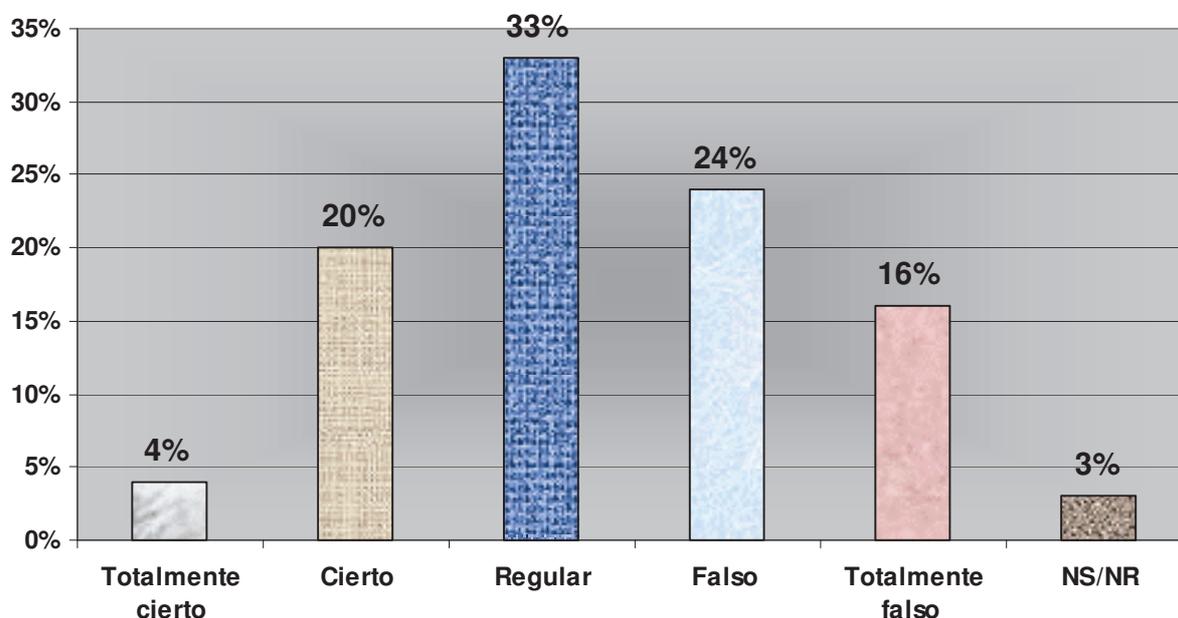
Como se puede observar en el gráfico anterior, existe un 32% de la población analizada que considera como regular el hecho de que los jefes de área provean la dirección y la cohesión necesaria para el éxito de la empresa, mientras que un 26% lo considera como falso y un 11% como totalmente falso.

Estas respuestas son basadas en el hecho de que existen muchos jefes que no fueron preparados para liderar y mucho menos para dirigir de la manera más apropiada el recurso humano con el que trabaja, además el personal aduce que un jefe con carencias de índole profesional le será muy difícil sino que casi imposible, llevar a la empresa al éxito que ésta necesita.

También existe un 25% que ciertamente ve a los jefes proveer una dirección y una cohesión necesaria para el éxito de la empresa y otro 4% considera como totalmente cierto dicha afirmación.

Gráfico N° 16

Son las líneas de responsabilidad y autoridad claras y definidas en la empresa



Fuente: Encuesta realizada por la investigadora, 2004. Ver anexo N° 3, cuadro N°16.

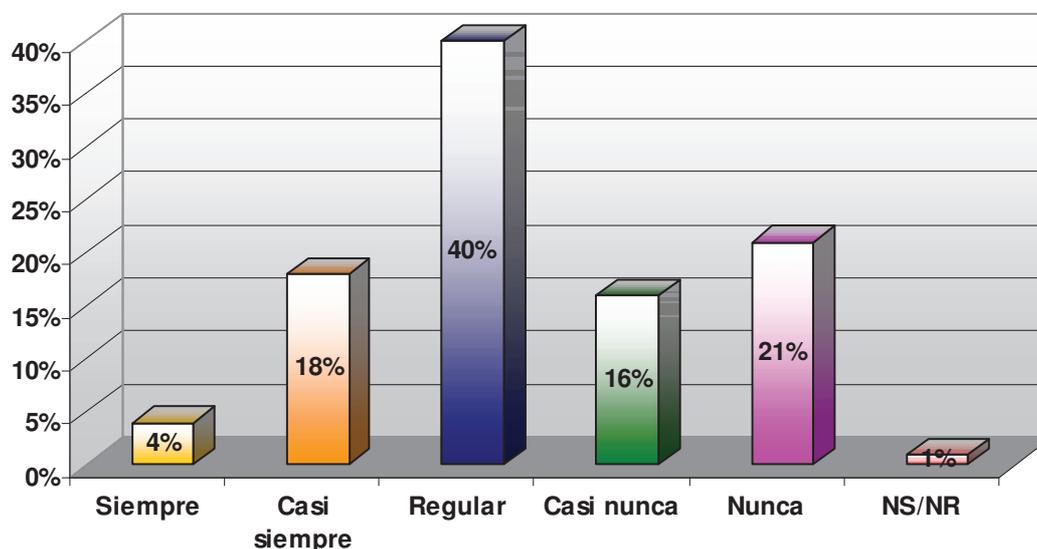
Según los datos anteriores un 33% de los colaboradores ve como regular el que las líneas de responsabilidad y autoridad sean claras y definidas en la empresa, otro 40% de la población respondió entre falso y totalmente falso a dicha pregunta.

Existen diversos motivos por los cuales el personal en su mayoría no brindó una respuesta afirmativa y una de las razones principales por las cuales no lo hizo es por el hecho de que si bien se definen en algún momento las líneas de responsabilidad y autoridad, es de la noche a la mañana que dichos lineamientos cambian y esto causa mucho desconcierto en el personal y peor aún, porque son ellos quienes aducen que los lineamientos son cambiados solo a convenir de la empresa y nunca son los colaboradores tomados en cuenta para dichos cambios, ni advertidos con anterioridad.

También hay otro 24% que considera entre cierto y totalmente cierto el hecho de que las líneas de responsabilidad y autoridad son claras y definidas.

Gráfico N° 17

Es la empresa clara al comunicarse con los empleados



Fuente: Encuesta realizada por la investigadora, 2004. Ver anexo N° 3, cuadro N°17.

Como se puede observar en el gráfico anterior un 40% de la población indicó que la empresa se comunica con los empleados de forma regular, mientras que un 21% aduce que la empresa nunca se comunica y un 16% que casi nunca lo hace.

Estas respuestas se basan en comentarios emitidos por los colaboradores en donde expresan que nadie sabe quien esta a cargo de qué, así como nadie sabe quien hace las reglas y por ende no tienen a nadie con quien discutirlos, además de que en la mayoría de las ocasiones son los empleados los últimos en darse cuenta de las reglas, su creación o bien sus cambios.

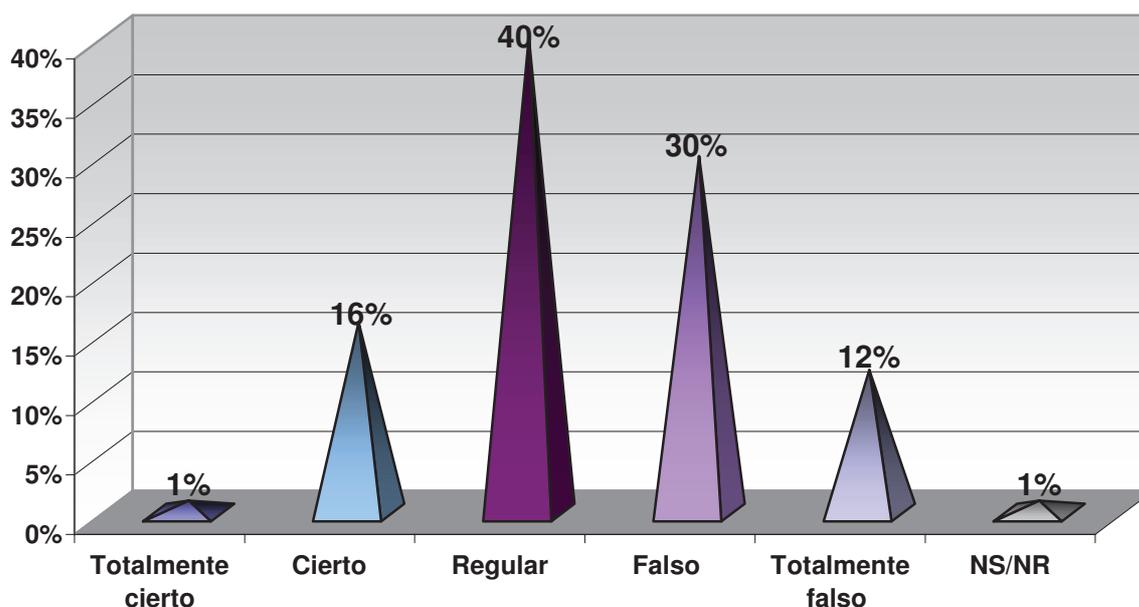
Por otro lado las decisiones en cuanto a los cambios en alguna regla o procedimiento son tomadas por cada departamento, en lugar de ser adecuadas de manera general para toda la empresa, esto al menos cuando se habla de disciplina en el trabajo.

También existe un 18% que considera que casi siempre la empresa es clara al comunicarse y un 4% que considera a la empresa como siempre clara al comunicarse, esto justifica el hecho de que en ciertos departamentos existe la

posibilidad de reunir al personal e informarles sobre algún cambio y tomar en cuenta sus opiniones.

Gráfico N° 18

Son los mecanismos de comunicación de la empresa los más adecuados para el flujo de información



Fuente: Encuesta realizada por la investigadora, 2004. Ver anexo N° 3, cuadro N°18.

Como se puede inferir del gráfico anterior un 40% de la población analizada considera como regular el empleo adecuado de los mecanismos para el flujo de información, un 30% lo percibe como falso y un 12% como totalmente falso.

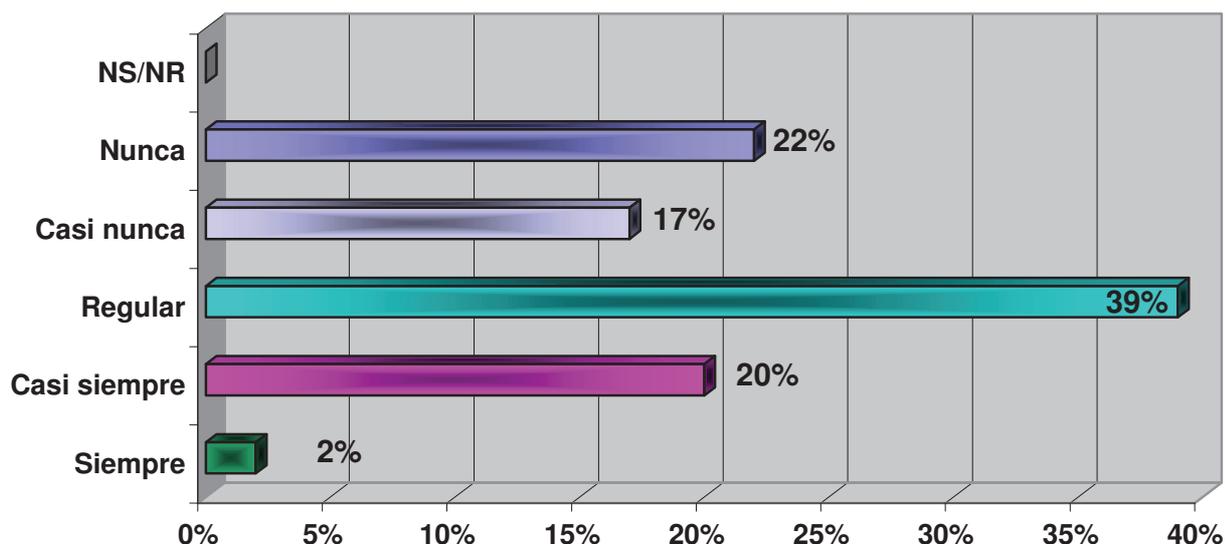
Esto a consecuencia de que en muchas ocasiones los empleados se han visto penalizados sin tan siquiera conocer una nueva regla o una nueva política, siendo aquí donde los mecanismos empleados por la empresa fallan, ya que en muchos de los casos, los colaboradores se ven afectados pues la información no fue recibida a tiempo, o bien, simplemente se desconocía.

Por otro lado un 16% de los colaboradores considera como cierto y un 1% como totalmente cierto el hecho de que los mecanismos de comunicación de la empresa sean los más adecuados para el flujo eficiente de la información.

Justificándose esto a aquellos departamentos pequeños en donde la comunicación es un poco más abierta y hay un menor porcentaje en el cambio de las reglas.

Gráfico N° 19

Reciben los empleados la información por parte de la empresa en el tiempo y momento indicado



Fuente: Encuesta realizada por la investigadora, 2004. Ver anexo N° 3, cuadro N°19.

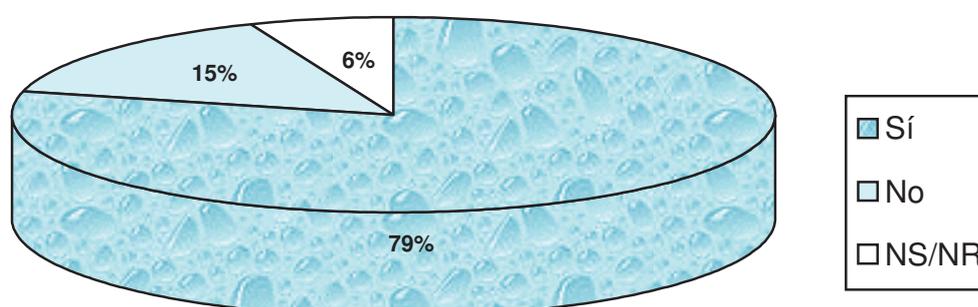
Al observar el cuadro anterior se puede deducir que un 39% de la población analizada ve como regular el hecho de que los empleados reciban la información por parte de la empresa en el tiempo y el momento indicado, por otro lado un 22% considera que nunca es así y un 17% opina que casi nunca es de esta forma.

Las razones para dichas respuestas han sido expuestas a lo largo de este capítulo, sin embargo cabe resaltar razones como el cambio repentino de reglas, lineamientos y procedimientos, la falta de coordinación entre departamentos para aplicar una sola medida y así comunicarla de manera eficiente a todos los empleados y además, la carencia de mecanismos eficientes que logren enterar a todo el personal sobre alguna nueva disposición, sin que este la conozca cuando se ve afectado por un nuevo cambio.

Por otro lado un 20% casi siempre recibe la información en el tiempo y momento esperado y un 2% siempre recibe la información justo en el momento y tiempo indicado.

Gráfico N° 20

Deben ser las técnicas de comunicación utilizadas por la empresa modificadas



Fuente: Encuesta realizada por la investigadora, 2004. Ver anexo N° 3, cuadro N°20.

Según los datos anteriores un 79% del total de la población analizada sí considera que las técnicas de comunicación deban ser modificadas, esto debido a que el personal se queja de la ineficiencia de los métodos existentes ya que provocan desorden e irregularidad. Es importante lograr una reestructuración en los mecanismos de comunicación en donde se impongan tanto reglas como objetivos y metas por seguir para cada departamento.

Por otro lado un 15% de los colaboradores consideran que las técnicas utilizadas por la empresa no deben ser modificadas, ya que a su parecer las técnicas empleadas actualmente son lo suficientemente aptas para todo proceso de comunicación. Un 6% se abstuvo de emitir respuesta alguna.

4.2 Entrevista

Como forma de obtener mayores resultados a lo largo de la investigación se decidió elaborar una entrevista dirigida, la cual fue aplicada a los ocho funcionarios que conforman la línea de Gerentes de Departamentos de Bet on Sports.

La entrevista está compuesta por cinco preguntas, las cuales se basan en las variables de percepción, cultura organizacional, factores motivacionales, jefaturas y comunicación. Dentro de estas variables se evalúan indicadores como las expectativas, el desempeño, la motivación, el liderazgo, las estructuras y procedimientos y la información.

Entrevista a los Gerentes de Departamentos de Bet on Sports

Preguntas

¿Qué espera usted por parte de la organización, al corto, mediano y largo plazo?

Respuestas

Gerente de Departamento N°1, ***“Yo espero por parte de la organización en forma general que se presente un plan de trabajo adecuado y los procedimientos mínimos para poder desempeñarme con mi puesto, acorde con los requerimientos de la empresa. Al mismo tiempo espero estabilidad laboral, críticas constructivas por parte de mis superiores y libertad de toma de decisiones y autoridad; sentir respaldo en las decisiones tomadas”.***

Gerente de Departamento N°2, ***“Yo espero que la compañía tenga en el corto plazo una temporada exitosa, en el mediano plazo que crezca y se expanda por Europa, Asia y Centroamérica, con diferentes formas de que la gente pueda gastar su dinero y en el largo plazo que la empresa se haga menos selectiva con los deportes y otros juegos en línea, es necesario salir de los deportes americanos y pensar en muchos otros deportes que existen alrededor del mundo”.***

Gerente de Departamento N°3, ***“Yo espero de forma general pero preferiblemente al corto plazo que le den al empleado aumentos justos y como deben ser y a la vez que la empresa se rija más por las leyes costarricenses y tenga una mayor responsabilidad con los empleados”.***

Gerente de Departamento N°4, ***“No creo que exista una organización***

como tal y por eso no espero nada de ella”.

Gerente de Departamento N°5, ***“Al corto plazo espero muy poco, he aprendido que aquí no hay lealtad, no espero mucho, pero sí espero que crezca bastante y que cambie mucho. Al mediano plazo espero solamente que siga creciendo”.***

Gerente de Departamento N°6, ***“Yo espero al corto plazo que la empresa termine su temporada alta en la mejor posición que se pueda, al mediano plazo espero beneficiarnos con la incursión de la empresa en el puesto de bolsa y que nos traiga muchas oportunidades para desarrollarnos en nuevos territorios y nuevos productos. Al largo plazo veo la compañía crecer y comprar más empresas o bien que una empresa compre la nuestra para hacerla más grande”.***

Gerente de Departamento N°7, ***“Al corto plazo espero una mejora en los procedimientos de comunicación internos y a la vez espero el desarrollo aunque sea embrionario de la planificación de los procesos. Al mediano plazo espero una estandarización de procedimientos y políticas y al largo plazo una madurez profesional como equipo u organización y el desarrollo de una identidad corporativa”.***

Gerente de Departamento N°7, ***“De manera general espero que la compañía crezca rápidamente, que desarrolle nuevos mercados, nuevos productos y nuevos destinos geográficos”.***

¿Considera usted la lealtad y el compromiso de los colaboradores como factores importantes para el buen desempeño de los mismos? ¿Por qué?

Gerente de Departamento N°1, ***“Sí, en cualquier ambiente de trabajo es importante sentirse animado primero y sentir que lo que uno hace es importante y eso sólo viene con el compromiso del empleado. Por otro lado la lealtad crea la toma de importancia y sentirse gratificado con el simple hecho de un trabajo bien hecho”.***

Gerente de Departamento N°2, ***“Sí, yo creo que la lealtad de los empleados merece compromiso por parte de su patrono, a manera de ejemplo, si estamos en temporada alta y la gente por exceso de trabajo desea otro receso el cual no estaba planeado es justo dárselos después de haber sido el empleado leal con la empresa. Considero que si bien la empresa debe actuar en función de sus necesidades, la misma también debe velar por las necesidades de los empleados”.***

Gerente de Departamento N°3, ***“Sí, porque de lo contrario no hay motivación para hacer el trabajo como se debe y sino nadie sería responsable de lo que debe hacer”.***

Gerente de Departamento N°4, ***“Sí, por supuesto, porque la lealtad es el órgano que dirige mis funciones, por eso la lealtad y el compromiso son el secreto de todo gran triunfo. Lo peligroso es que se puede acabar sin una organización adecuada”.***

Gerente de Departamento N°5, ***“Sí, porque al final es lo que hace que la gente vaya más lejos y se exceda”.***

Gerente de Departamento N°6, ***“Sí, lealtad a la compañía si la compañía***

no tiene éxito uno no lo tiene tampoco y compromiso hay más de una forma de hacer las cosas y a veces hay que comprometerse a acomodarse a otras personas y formas para adquirir la misma meta”.

Gerente de Departamento N°7, **“Sí, porque la lealtad y el compromiso superan a la habilidad, ya que ambas pueden desarrollar las habilidades necesarias de los empleados; siendo de esta forma que los empleados logran el compromiso y la lealtad, entiéndase compromiso como la lealtad hacia el cargo que se desarrolla”.**

Gerente de Departamento N°8, **“Sí, porque yo creo que la lealtad y el compromiso son importantes debido al constante crecimiento de la compañía”.**

¿Qué es para usted la motivación?
¿Cree usted que la organización motiva o causa algún tipo de insatisfacción a sus empleados? ¿Por qué? ¿Cómo?

Gerente de Departamento N°1, **“La motivación es una razón ya sea personal o grupal por la cual tener un buen desempeño en el trabajo. Con respecto a la segunda pregunta creo que ninguna de las dos, es muy apática, no creo que la falta de motivación sea la insatisfacción. La empresa no causa motivación ni causa un ambiente negativo, sino que se da un ambiente muy neutral”.**

Gerente de Departamento N°2, **“Para mí la motivación es estar contento de venir a trabajar y que cuando miras el reloj ya es hora de salir y estás contento porque un largo día pasó y ni te distes cuenta. Al tratar la segunda pregunta yo no creo que aquí sea un mal lugar para trabajar, pero creo que el personal no ha sido motivado por los jefes de los**

departamentos en donde trabajan; lo creo porque simplemente hay muchas cosas por hacer para una misma persona y no se logra motivar a todo el personal. Yo creo que la Gerencia no se preocupa por la estabilidad ni el estado en sí de los empleados”.

Gerente de Departamento N°3, ***“La motivación es el reconocimiento del trabajo bien hecho y que remuneran de acuerdo al desempeño laboral. Creo con respecto a la segunda pregunta que aquí existe muchísima insatisfacción, porque no reconocen el trabajo de calidad y no se da ningún incentivo”.***

Gerente de Departamento N°4, ***“La motivación es el agua que se le tiene que poner a la planta para que crezca. Creo que aquí se da una total insatisfacción, sólo hay unas cinco o seis personas que verdaderamente están motivadas o sea la gente que trabaja menos son los que están mejor”.***

Gerente de Departamento N°5, ***“Motivación significa que la persona está contenta y trata de hacer lo posible porque su trabajo y la compañía tengan éxito. Creo que la motivación en la empresa la da el dinero, ya que al nosotros pagar más en salarios que lo que paga el mercado la gente se siente motivada a quedarse con la empresa”.***

Gerente de Departamento N°6, ***“La motivación es la razón por la cual uno hace las cosas. Con respecto a la segunda pregunta creo que es probablemente una mezcla, la compañía hace buenas cosas como incentivar a los empleados con acciones de la compañía, oportunidades de entrenamiento***

dentro y fuera de la empresa, entre otros. Es difícil satisfacer todas las expectativas de la gente en la empresa, por ello siempre habrá insatisfacción”.

Gerente de Departamento N°7,
“Existen dos formas de motivación:

1.El agente motivador el cual viene a ser un instrumento para obtener mejores resultados.

2. Como empleado, la motivación viene a ser la razón por la cual me desempeño con la mejor actitud, genera mis funciones de buena gana.

La motivación es lo que hace que se exceda el cumplimiento de un rol. Pienso que la organización motiva y causa insatisfacción, hay falta de políticas que generan conflictos, con ello esfuerzos por motivar a la gente que generan insatisfacción.

Gerente de Departamento N°8,
“Motivación es querer levantarse y venir a trabajar, es querer seguir en desarrollo y expansión. Considero que la compañía no motiva ya que hay muy mala comunicación.

¿Considera usted que la empresa cuenta con procedimientos y estructuras claras para el buen desarrollo de su puesto? ¿Por qué?

Gerente de Departamento N°1, **“No, pero no es culpa de la empresa; el puesto en sí requiere mucha toma de decisiones. No existe un procedimiento o estructura fija para mi puesto, son ciertos estándares los base para la toma de decisiones”.**

Gerente de Departamento N°2, **“No, yo creo que hay mucho favoritismo y que la gente está muy dividida con la gente que se lleva. La gente con mayor cantidad de tiempo es la que se mueve mejor y obtiene mejores beneficios”**

Gerente de Departamento N°3, ***“No, porque a mí me corresponden tres puestos en uno, ninguno está definido y además no sé cual tiene prioridad sobre cual”***.

Gerente de Departamento N°4, ***“No, no hay colaboración entre departamentos, no existen estructuras, ni procedimientos, ni organización; sólo existe el Departamento de Apuestas”***.

Gerente de Departamento N°5, ***“No, diferentes reglas para cada quien, para cada departamento. Las personas que pertenecen a los círculos de amigos de la Gerencia tienen otro trato”***.

Gerente de Departamento N°6, ***“Sí, todas las disposiciones han sido estructuradas y publicadas, y siempre se ha dado la oportunidad de que el personal entienda las políticas y los procedimientos publicados”***.

Gerente de Departamento N°7, ***“No, no existen procedimientos y estructuras”***.

Gerente de Departamento N°8, ***“No, no existen procedimientos ni estructuras establecidas”***.

¿De qué forma recibe usted la información y las directrices a seguir?
¿Piensa usted que es la forma más apropiada de recibir dicha información?
¿Por qué?

Gerente de Departamento N°1, ***“La mayoría de la información la recibo verbal o por correo electrónico, y considero que en esta compañía y en relación con mi puesto esta vía sí es la más apropiada”***.

Gerente de Departamento N°2, ***“Yo puedo hacer lo que necesito hacer y***

con una cierta guía, pero no necesito órdenes específicas; tú aprendes el perfil del cliente y así lo manejas, no existe un proceso exacto. No sé si será la mejor forma de manejar la información pero no puedes poner en papel cada caso que manejas con los clientes, ya que todos son diferentes”.

Gerente de Departamento N°3, *“Verbalmente y por correo electrónico, no creo que sea la forma más adecuada porque después de hacer lo que los jefes piden, en muchas ocasiones cuestionan el por qué se hizo, se contradicen, no hay pruebas y al final no se sabe quién tiene la razón”.*

Gerente de Departamento N°4, *“Siempre verbal y directa. No creo que sea la forma más apropiada pero por ser mis jefes como son creo que sí, ya que no existen protocolos y todo es siempre a la carrera y por lo general piden las cosas cinco minutos antes de necesitarlas”.*

Gerente de Departamento N°5, *“Por correo electrónico, por teléfono y por lo general me doy cuenta de las cosas por rumores, ya que la comunicación aquí es bastante baja. No creo que ésta sea la mejor forma de comunicación ya que siempre se solicitan las cosas de manera urgente y con carencia de tiempo”.*

Gerente de Departamento N°6, *“Las recibo por manuales de entrenamiento, memorandos, boletines y comunicación directa con los jefes en línea. Considero que en el tema de la comunicación hay que usar diferentes formas para*

el mensaje que se quiere enviar; a veces es general y a veces es uno a uno, entonces sí creo que sea la mejor forma”.

Gerente de Departamento N°7, ***“Verbal y por correo electrónico y sí considero que es la forma más apropiada de recibir la información porque no son directrices como tal sino que son instrucciones directas”.***

Gerente de Departamento N°8, ***“Yo produzco la información”.***

CAPÍTULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 Percepción

5.1.1 ¿Cuál es la percepción que tienen los empleados de Bet on Sports con respecto a la cultura organizacional dentro de la empresa?

5.1.2 Estudiar la percepción que tienen los empleados de Bet on Sports con respecto a la cultura organizacional presente dentro de la empresa.

5.1.3 Conclusiones

Después de haber sido aplicados cuestionarios a doscientos sesenta y ocho colaboradores de la empresa Bet on Sports, Costa Rica, se llegó a la conclusión de que existe una gran carencia de sentido de pertenencia de los empleados hacia la empresa.

Esta carencia se ve claramente reflejada en los primeros cuatro gráficos en donde ellos indican un bajo grado de interés por parte de la empresa hacia los empleados, al igual que un bajo nivel de lealtad por parte de la compañía y además demostraron que el personal se siente poco orgulloso y ve poco exitoso su futuro en la empresa, ya que es más de un 70% del personal encuestado el que se refirió a la empresa de manera poco positiva.

Cabe resaltar que existe el otro porcentaje o sea el 30% restante que le dio a los resultados de esta primer variable un aspecto un tanto más positivo, pero es importante reconocer que en muchos de estos casos su positivismo se debe a la estabilidad, los salarios que el personal devenga y su comodidad de horarios y no precisamente al sentido de pertenencia que realmente los colaboradores puedan sentir.

Al contemplar el aspecto de la empresa en comparación con otras compañías, el resultado fue bastante alentador ya que en su mayoría, aproximadamente un 58% del personal analizado ve la empresa como buena para trabajar en comparación con

las demás; cabe resaltar que dicha población cuenta con experiencias laborales previas, la cual le da una mayor veracidad a los datos expuestos anteriormente.

Es importante mencionar que si bien la lealtad y el sentido de importancia del empleado para la empresa no arrojaron resultados muy positivos, al comparar la empresa con otras más, ésta sí es considerada como un buen lugar para trabajar, lo cual indica que a pesar de ciertas disconformidades por parte de los empleados, no miran la empresa como un lugar poco grato para laborar.

Por otro lado, es importante destacar la percepción con que cuentan los Gerentes de Departamentos, ya que ellos en su mayoría esperan distintas cosas por parte de la empresa, lo cual indica que la compañía en sí debe trabajar bastante para lograr una unión de metas y proponer objetivos claros para todos en general.

Es necesario y sobre todo muy importante que la empresa junto con sus Gerentes de Departamentos puedan coincidir en lo que esperan a corto, mediano y largo plazo, ya que fue un porcentaje muy bajo el que coincidió con los planes con que cuenta la empresa a futuro.

Por otro lado, es bueno poder recalcar que los Gerentes de Departamentos en su totalidad coinciden con el hecho de que la lealtad y el compromiso son factores importantes para el buen desempeño de su personal. Sin embargo, a pesar de que los Gerentes de Departamentos creen en la importancia del compromiso y la lealtad, no es así como lo perciben en general los empleados encuestados, ya que por el contrario, la mayoría no cree tener la importancia y recibir la lealtad por parte de la compañía.

5.1.4 Recomendaciones

Cuando se habla de un tema tan importante dentro de una empresa como lo es la cultura organizacional, es eminente realizar gran cantidad de recomendaciones que ayuden al bienestar de los colaboradores de la empresa en su totalidad.

Por ello es necesario recalcar tanto las fortalezas como las debilidades de la compañía en cuanto al manejo de su personal se refiere, para así poder indicar de una mejor manera aquellos aspectos que deban ser retomados y mejorados.

El tema de la percepción es uno de los rubros que se contemplan a profundidad cuando se habla de cultura organizacional, esto porque es aquí donde se puede conocer de que forma está siendo vista la empresa y con ello lograr detectar tanto los factores negativos para luego ser corregidos, como los factores positivos, para que éstos sean reforzados.

Al hacer referencia a la variable percepción, cabe destacar que las conclusiones anteriores indican que la empresa está siendo mal percibida por parte de los empleados y que es necesario realizar algunas recomendaciones que puedan beneficiar para así lograr un cambio en dicha percepción.

Debido a la poca importancia y bajo grado de lealtad que muestra la compañía a sus colaboradores es necesario demostrar siempre al personal de una empresa lo importante que es para la misma y lo necesario que es la lealtad tanto del empleado como de la empresa, ya que esta es una de las mejores formas de crecer y ser una empresa exitosa, una empresa que cuente con personas dispuestas a dar lo mejor de sí para el bien de todos, y una empresa que acepte y valore lo mejor de cada quien.

Por esta razón es muy importante elaborar un plan de incentivos y a la vez un plan donde se premie, se elogie y se demuestre lo importante que es la antigüedad de nuestros empleados, esto ayudará claramente a identificar al colaborador de una manera más directa y en donde no solo él dará mejores resultados sino que la empresa tendrá aún mayor confianza para realizar sus labores.

Dichos planes de incentivos podrán ser viajes nacionales o bien internacionales para el colaborador y un acompañante a algún destino de su agrado, capacitaciones en alguna área de interés, becas universitarias o bien un reconocimiento público de los años de servicio para la compañía acompañado de un

bono monetario que le signifique el equivalente a un porcentaje de su salario y que conforme aumente su antigüedad, así irá aumentando su bonificación.

A la vez también es importante trabajar en planes que promuevan el interés de la empresa por los empleados ya que es la mejor forma de lograr la lealtad que tanto se desea por parte de los colaboradores.

Dichos planes pueden ser a nivel de salud, así como la elaboración de un consultorio médico en donde los colaboradores puedan asistir de forma gratuita y obtener la atención que en otro lugar le costaría una fuerte suma de dinero, al mismo tiempo la creación de una cafetería o restaurante que facilite servicios como desayunos, almuerzos, cenas y productos a un muy bajo costo, eso sí creándose un medio a través del cual estos servicios puedan ser debitados de su salario y a un muy bajo costo.

Por otra parte es importante la creación de una Asociación Solidarista o bien de una Cooperativa, ya que el número de empleados crece cada día más y la necesidad de contar con una entidad que respalde el ahorro del personal y al mismo tiempo que pueda brindar la ayuda necesaria en casos de emergencia, es rotundamente necesaria.

Es necesario que la Gerencia General se comuniquen formalmente con todos los Gerentes de Departamentos y les informe los proyectos que actualmente se están llevando a cabo, de manera tal que todos logren tener una misma meta para así poder orientar a su personal y avalar un poco más la lealtad y el compromiso por parte de sus empleados.

Una vez que los planes de incentivos sean creados y puestos en marcha y las recomendaciones citadas anteriormente sean llevadas a cabo, y por otro lado los Gerentes de Departamentos estén en línea directa con la Gerencia General, la historia de la empresa cambiará ya que es bien conocido que el personal que ahí labora pone mucho esfuerzo en dar el mejor servicio y lograr el crecimiento de la

empresa y son, sin embargo, en muchas ocasiones los mismos gerentes de departamentos los que frenan ese progreso.

5.2 Factores Motivacionales

5.2.1 ¿Cuáles son los factores motivacionales existentes o carentes según la opinión de los colaboradores de Bet on Sports?

5.2.2 Determinar los factores motivacionales según la opinión de los colaboradores de Bet on Sports, Costa Rica.

5.2.3 Conclusiones

Cuando se habla de motivación se habla de diversos aspectos que se encierran en ella, por ello al concluir con esta variable es necesario enfatizar en ella su importancia y lo necesaria que viene a ser para el recurso humano de una empresa.

Los colaboradores de Bet on Sports, muestran de una forma general un alto grado de insatisfacción, ya que en distintas ocasiones aducen que el trabajo no los lleva para ninguna parte o bien que son muy pocos los aspectos que le dan el interés de trabajar para esta empresa.

Por ello resulta sencillo concluir con el hecho de que es necesario actuar prontamente en planes que mejoren dicha insatisfacción, ya que en esta empresa existe mucho personal y con un verdadero valor humano el cual, poco a poco se va perdiendo debido a la falta de acción que logre detener el ambiente tan poco motivante que se vive.

Como lo indicaron muchos colaboradores, existe un ambiente de mucha "argolla" y favoritismo, el cual desfavorece a todos aquellos que se encuentren fuera de ese círculo, es aquí donde más del 50% del personal no cree que sus deseos de

logro, de innovar, de ayudar a otros y de mantener relaciones de trabajo satisfactorias sean los que los motivan, ya que observan que otros compañeros no tienen la necesidad de esforzarse para que les vaya bien.

Y por el contrario es el dinero el factor motivante número uno que se encarga de retener al personal dentro de la empresa, así como se mencionó anteriormente, la flexibilidad de horarios y la estabilidad representada por la empresa.

Por otro lado más de un 85% de los colaboradores opinó que la motivación que recibe por parte de la empresa no es la esperada por ellos, ya que casi nunca y en muchas ocasiones, nunca, han visto por parte de la empresa un gesto de motivación, sino que por el contrario reciben únicamente deslealtad.

Es importante mencionar que si bien la empresa no ha logrado motivar a sus colaboradores a pesar de ciertos esfuerzos que haya realizado, el personal en cuanto al aspecto económico se refiere, sí mostró resultados positivos, ya que más de un 80% de la población analizada considera que la empresa remunera de manera buena a excelente a su personal, lo cual viene a ser el motor de muchos de ellos para continuar en la empresa.

Además existe otro alto porcentaje del personal encuestado, aproximadamente un 69%, que siente un elevado grado de auto-motivación por realizar las cosas ya que casi siempre está dispuesto a tomar la iniciativa para hacer las cosas de la mejor manera.

Esto lo justifica el personal de nuevo con el factor económico, dentro de la empresa existe una actitud muy marcada de dar para recibir a cambio, esto porque muchas de las personas que ahí laboran siempre andan buscando la forma de quedar bien para quizás pertenecer al grupo de favoritos de alguien más.

Existe otro aspecto por contemplar dentro de la motivación en la empresa y es el hecho de que el personal no solamente se siente desmotivado por parte de la compañía, sino que también recalca el hecho de que sus jefes inmediatos no son las

mejores personas para motivar e incentivar al personal, hay más de un 80% de ese personal que dice sentirse todo lo contrario e incluso en ciertas ocasiones se siente maltratado y humillado por el trato de sus mismos supervisores.

Dichas situaciones han sido exteriorizadas por el personal encuestado y han sido ellos quienes han expresado sus sentimientos al respecto, hasta llegar al punto de que demuestran que únicamente están en la empresa por el dinero y que de no ser por esa razón, hace rato se habrían ido de ella.

En cuanto a los Gerentes de Departamentos se refiere, existe un porcentaje que cree que la empresa ni motiva ni causa insatisfacción, pero otro grupo coincide con el hecho de que la compañía necesita empezar a motivar a su personal, ya que ellos como gerentes han podido ver el desinterés que ha venido sufriendo su personal día con día y por ello necesitan el apoyo de la Gerencia para poder avalar planes que motiven a su gente y que al mismo tiempo ayuden al éxito de la empresa.

5.2.4 Recomendaciones

Como se citó anteriormente es necesario trabajar en planes de incentivos agresivos, ya que el personal se encuentra seriamente dañado y quizás no cree que realmente vaya a ocurrir un cambio que los favorezca, ya que cada día que pasa, sienten más el desinterés por parte de la empresa.

Es necesario crear planes de incentivos como los mencionados anteriormente, que busquen no solo satisfacción económica, sino por el contrario que vengan a dar una satisfacción a nivel personal y social.

Es importante retomar todos aquellos aspectos que han ayudado al empleado y que lo han hecho sentir bien para trabajar sobre ellos y mejorarlos en vez de dejarlos en el olvido como muchas veces ha ocurrido dentro de la empresa.

Es necesario motivar al personal a que tome la iniciativa y realice de una mejor forma su labor, pero al mismo tiempo es importante que las jefaturas entiendan lo necesario que es tener al personal contento y más aún hacerlo sentir parte de cada cambio o de cada decisión que se desee tomar.

Es importante que la Gerencia haga partícipe al personal en su totalidad en cuanto al rumbo que a empresa esté tomando, pues ésta es una de las maneras en que el personal con el simple hecho de saber que es lo que ocurre dentro de la empresa para la cual labora, se motivará porque se sentirá en realidad parte de ella.

En la mayoría de las ocasiones los empleados no son tomados en cuenta para tomar decisiones que le puedan afectar y por ello se da tanta insatisfacción dentro de la empresa, ya que en la mayoría de los casos la compañía decide, afectando muchas veces directamente al personal y no le da la oportunidad de escucharlo.

Por otro lado, es necesario que la Gerencia comunique sus planes a los Gerentes de Departamentos pues ellos son los voceros en primer orden hacia sus colaboradores y serán ellos quienes una vez que se sientan motivados y enterados de lo que pasa en realidad, podrán transmitir esa actitud a los demás empleados.

5.3 Características de las jefaturas

5.3.1 ¿Cuál es el criterio existente por parte de los colaboradores de Bet on Sports sobre las principales características que distinguen las jefaturas dentro de la organización?

5.3.2 Identificar el criterio existente por parte de los colaboradores sobre las principales características que distinguen las jefaturas dentro de la organización.

5.3.3 Conclusiones

Una de las variables que se encuentra expuesta en el presente proyecto de investigación, es la variable relacionada con el estilo de dirección y por ende con las

jefaturas presentes en la empresa. El estilo de dirección que maneja una empresa tiene mucha importancia a la hora de analizar la cultura de una organización, es por esta razón que es necesario su minucioso análisis y comprensión para poder dar las recomendaciones más acertadas.

Según los datos obtenidos por el personal encuestado un 56% de la población total coincide con el hecho de que la empresa cuenta con un liderazgo autocrático y otro 22% manifiesta que se da un liderazgo coercitivo. Mientras que únicamente un 6% cree que existe un liderazgo entre carismático, participativo y democrático.

Cuando se habla de tipos liderazgos muchas veces los colaboradores tienden a confundir los significados de cada uno de ellos, sin embargo en el cuestionario aplicado, al personal le fue muy sencillo identificar el tipo de liderazgo que prevalece dentro de la empresa, ya que las órdenes y el trato por parte de las jefaturas ha sido claramente autoritario y el personal así lo ha percibido y debido a ello ha sido sencilla su identificación.

Cabe mencionar que junto con los datos anteriores se relaciona el hecho de que más de un 70% de los colaboradores opina que el jefe inmediato no es un buen líder, al existir tanto trato autoritario y tanta coerción es completamente normal que el personal no vea en sus jefes un líder por seguir y por ende, que no encuentre conformidad alguna.

Al mismo tiempo, aproximadamente un 57% del personal analizado, considera que regularmente la actual estructura de jefaturas obstaculiza la eficiente toma de decisiones, esto basado en el hecho de que las jefaturas actuales no cuentan con procedimientos y estructuras claras por seguir además, de que en algunas ocasiones existe mucho protocolo para simples decisiones.

También, el personal considera que más de uno de los jefes obstaculiza las buenas decisiones, esto lo indican debido en muchas ocasiones a falta de conocimiento en las áreas en donde una decisión debe ser llevada a cabo y en lugar de aportar, más bien enredan y paralizan la toma de una buena decisión.

Por otro lado, y con base muchas veces en la falta de poder en la toma de decisiones, también las jefaturas pierden su autoridad para el buen desarrollo de sus funciones y así lograr alcanzar sus objetivos. La falta de definición de metas y objetivos claros hace que las jefaturas tengan su autoridad en entre dicho, así como lo mencionó un 44% de los encuestados.

Esta falta de autoridad que se presenta muchas veces en las jefaturas conlleva a su vez a la carencia en la dirección necesaria para la realización de las labores, ello justificado y reiterado nuevamente por el hecho y la falta de líneas claras de autoridad y responsabilidad, así como lo demostró un 40% de los colaboradores encuestados.

5.4.3 Recomendaciones

Es necesario y muy importante revisar en manos de quién se encuentra el recurso humano de la empresa para de esta forma poder determinar quiénes están realizando un buen trabajo y quienes, por el contrario, verdaderamente obstaculizan la toma de buenas decisiones.

Una vez que se ha analizado a cada uno de ellos, se requiere formular planes de capacitación, de manera de que si el jefe carece de cierto conocimiento lo pueda adquirir a través de la misma. Cuando la capacitación ha sido realizada, es de mucha importancia ejecutar evaluaciones periódicas para verificar que efectivamente las cosas marchen como deben de ser y de encontrar alguna falla, volver a iniciar el proceso.

Por otro lado, es importante que la Gerencia establezca una relación más estrecha con todas las jefaturas y no solo con algunas, para así poder definir procedimientos, políticas y estructuras claras por seguir, ya que parte de los grandes problemas que surgen dentro de la empresa es debido al desconocimiento de los procedimientos o bien a la inexistencia de los mismos.

Cuando la empresa haya definido líneas de mando claras, estructuras, procedimientos, directrices y políticas estables, con la colaboración de cada una de las jefaturas para así lograr un buen funcionamiento y un total acuerdo, será una realidad muy cercana que la empresa logre ser percibida como debe ser y que las jefaturas minimicen el abuso hacia sus subalternos y éstos puedan sentir en sus jefes, un líder al cual seguir.

5.4 Formas de comunicación

5.4.1 ¿Cuáles son las formas de comunicación existentes dentro de la empresa Bet on Sports?

5.4.2 Analizar las formas de comunicación existentes dentro de la empresa Bet on Sports, Costa Rica.

5.4.3 Conclusiones

Bet on Sports al ser una empresa relativamente nueva y con una gran cantidad de personal que labora en horarios muy alternos, maneja canales de comunicación un poco informales, razón por la cual se crean gran cantidad de conflictos debido a la falta de comunicación oportuna o bien a la no llegada de información en muchos de los casos.

Por ello, al aplicar los cuestionarios se obtuvo como respuesta donde más de un 30% de la población analizada considera que la empresa casi nunca o nunca es clara al comunicarse con el personal, y otro 40% ve de manera regular dicha comunicación mostrándose así una clara carencia en cuanto a comunicación interna se refiere.

Por otro lado más de un 40% de los colaboradores encuestados coincide con el hecho de que los mecanismos empleados para el flujo de la información no son los más adecuados, esto porque se ha comprobado que la información no llega a todo el

personal, sino que muchas veces depende del horario o bien del día en que se realicen los comunicados; muchos empleados no coinciden con esos factores y pierden la información y posteriormente se ven afectados por no haber sido informados con anterioridad.

Además un 39% respondió que efectivamente la información nunca o casi nunca llega en el tiempo y momento indicado, lo cual causa disgusto al personal y sobre todo mucha insatisfacción, al verse inmediatamente afectados por desconocimiento de información.

La empresa actualmente utiliza memorandos, los cuales son colocados en los principales puntos de la empresa para que los empleados los logren ver, además busca de una u otra forma anunciar las cosas de manera oportuna, pero no en todas las ocasiones se logra.

Al mismo tiempo el personal considera que las técnicas de comunicación no son las mejores para comunicarse con el personal, es por ello que un 79% opina que es necesario realizar un cambio pues la mayoría de los empleados se informa hasta el último momento y completamente por medios informales y distorsionados.

A nivel de Gerentes de Departamentos muchos de ellos también consideran que se deben de mejorar los canales de comunicación, ya que en muchas ocasiones se cometen errores y es precisamente por la informalidad de la comunicación; cabe resaltar que las directrices son emitidas a través de correos electrónicos, llamadas telefónicas o simplemente de manera verbal, sin poder contar así con documentos que respalden las órdenes giradas en un momento dado.

5.4.4 Recomendaciones

De una forma general y a manera de recomendación se sugiere a Bet on Sports crear un boletín semanal o bien mensual que sea colocado en cada uno de los departamentos y en donde exista la tranquilidad de llevarlo a la casa y leerlo con

calma en vez de leer los comunicados en las pizarras de una manera rápida y muchas veces sin la total comprensión.

Otra recomendación es hacer uso de la intranet, este es un eficiente sistema que podría utilizar la empresa para comunicar las directrices o los anuncios más importantes de ella, de manera que todo aquel que tenga acceso a una computadora, indiscutiblemente tendrá acceso a la información y para aquellos que no, se puede dejar el boletín previamente propuesto.

Además uno de los mayores conflictos que se da en la empresa es la confusión de horarios, ya que como la compañía brinda una gran flexibilidad en los mismos y debido a la actividad comercial de la empresa, los horarios varían semana a semana y con ello aumenta el riesgo de confusión de horarios.

Es por esta razón que se sugiere crear un sitio web en donde cada empleado con su código de registro de marcas en la empresa pueda acceder su horario desde cualquier lugar y así no tener que llamar a la empresa para consultarlo y de esta forma minimizar el riesgo de cometer algún error a la hora de dictarle el horario a un empleado.

Por otro lado es necesario la creación de pizarras informativas exclusivas de información laboral, ya que en la actualidad existen pizarras pero en ellas se coloca todo tipo de información, desde horarios para la semana posterior hasta venta de productos, lo cual causa confusión a la hora de leer un mensaje o bien simplemente confunde al empleado en cuanto a la información vieja y la información nueva que ha sido colocada.

De forma general la empresa Bet on Sports cuenta con altos niveles de insatisfacción en sus empleados a la vez la percepción que los empleados tienen de ella no es la más indicada; las jefaturas han sido identificadas como autoritarias y coercitivas lo cual no es bueno y por otro lado la comunicación es considerada como deficiente.

Es por esta razón que es urgente que la empresa tome en cuenta y ponga en marcha las recomendaciones previamente mencionadas, pues se debe recordar que el recurso humano es el activo más importante de la empresa y no es conveniente que el mismo se sienta atado a ella sólo por un buen salario o por la flexibilidad que un horario le pueda dar.

Por eso es necesario cuidar al personal y brindarle todo el apoyo que la empresa pueda dar, de manera tal que éste al mismo tiempo dé lo mejor de sí y busque junto a la empresa el éxito absoluto de la misma.

BIBLIOGRAFÍA

Bergeron, J.L., Léger, N.C., Jacques, J. y Bélanger, L. (1983). Los aspectos humanos de la organización. Costa Rica: Editorial ICAP.

Carpio, J.A. (1999). El ABC de los recursos humanos. San José: Editorial Guayacán.

David, F.R. (1997). Conceptos de administración estratégica. México: Prentice Hall Hispanoamericana, S.A.

Davis, K. y Newstrom J.W. (1999). Comportamiento humano en el trabajo. México: Mc Graw Hill.

Dessler, G. (1996). Administración de personal. México: Prentice Hall Hispanoamericana, S.A.

Guillén, C. y Guil, R. (2000). Psicología del trabajo para relaciones laborales. España: Mc Graw Hill.

Hagemann, G. (2002). Motivación: manual de implementación. México: Editorial Limusa S.A.

Kreitner, R. y Kinicki, A. (1997). Comportamiento de las organizaciones. España: Mc Graw Hill.

Pallavicini, V. y Goñi, F. (2000). Congreso internacional: Avances y desafíos de la administración de los recursos humanos al inicio del tercer milenio. San José: Editorial de la Universidad de Costa Rica.

Robbins, S.P. (1999). Comportamiento Organizacional. México: Prentice Hall Hispanoamericana, S.A.

Robbins, S.P. y Decenzo D.A. (2002). Fundamentos de Administración. México: Pearson Educación de México, S.A.

Stoner J.A., Freeman R.E. y Gilberth Jr, D.R. (1996). Administración. México: Prentice Hall Hispanoamericana, S.A.

Werther Jr, W.B. y Davis K. (2000). Administración de personal y recursos humanos. México: Mc Graw Hill.

Zepeda F. (1999). Psicología organizacional. México: Addison Wesley Longman de México S.A.

ANEXOS

ANEXO Nº1

Le saludo muy cordialmente y a la vez le solicito responder las preguntas que se detallan a continuación. Esto con el fin de obtener la información necesaria para la realización de un estudio que permita medir la percepción de la cultura organizacional presente en los colaboradores de Bet on Sports, Costa Rica. La información que se brinde será utilizada para tal fin y por tanto es estrictamente confidencial.

I. Percepción

1. ¿Qué grado de importancia considera usted que le da Bet on Sports a sus empleados?

- Muy alta
- Alta
- Regular
- Baja
- Muy baja
- NS/NR

2. ¿Considera usted que la empresa demuestra un alto grado de lealtad hacia sus empleados?

- Totalmente cierto
- Cierto
- Regular
- Falso
- Totalmente falso
- NS/NR

3. ¿Se siente usted orgulloso de laborar en esta empresa?

- Muy orgulloso
- Orgulloso
- Regular
- Poco orgulloso
- Muy poco orgulloso
- NS/NR

4. ¿Considera usted exitoso su futuro dentro de Bet on Sports?

- Totalmente cierto
- Cierto
- Regular
- Falso
- Totalmente falso
- NS/NR

5. En general, ¿Cómo clasificaría usted Bet on Sports para trabajar, en comparación con otras empresas?

- Excelente
- Muy Buena
- Buena
- Regular
- Mala
- Pésima
- NS/NR

II. Motivación

6. ¿La motivación hacia el trabajo en Bet on Sports es primordialmente el resultado de fuertes deseos de logro, de innovar, de ayudar a otros y de mantener relaciones de trabajo satisfactorias?

- Sí
- No
- NS/NR

¿Por qué? _____

7. ¿La motivación que recibe por parte de la empresa es la esperada por usted?

- Siempre
- Casi siempre
- Regular
- Casi Nunca
- Nunca
- NS/NR

8. La remuneración que la empresa me otorga por mi desempeño es:

- Excelente
- Muy Buena
- Buena
- Regular
- Mala
- Pésima
- NS/NR

9. ¿Se considera usted auto-motivado, competente, dispuesto a tomar la iniciativa para hacer las cosas?

- Siempre
- Casi siempre
- Regular
- Casi Nunca
- Nunca
- NS/NR

10. ¿Considera usted que el jefe de su departamento se ha esmerado porque su personal se sienta motivado en el trabajo?

- Totalmente cierto
- Cierto
- Regular
- Falso
- Totalmente falso
- NS/NR

Continúa
atrás



III. Características de las Jefaturas

11. ¿Qué tipo de liderazgo cree usted que se practica en Bet on Sports?

- Liderazgo Autocrático
- Liderazgo Coercitivo
- Liderazgo Carismático
- Liderazgo Participativo
- Liderazgo Democrático
- NS/NR

12. ¿Siente usted que su jefe inmediato es un buen líder?

- Totalmente cierto
- Cierto
- Regular
- Falso
- Totalmente falso
- NS/NR

13. ¿Considera usted que la actual estructura de jefaturas, facilita u obstaculiza la eficiente toma de decisiones?

- Facilita mucho
- Facilita
- Regular
- Obstaculiza
- Obstaculiza mucho
- NS/NR

14. ¿Considera usted que los jefes en Bet on Sports tienen suficiente autoridad para hacer su trabajo y alcanzar los objetivos de la empresa?

- Totalmente cierto
- Cierto
- Regular
- Falso
- Totalmente falso
- NS/NR

15. ¿Considera usted que el jefe de su área de trabajo provee la dirección y la cohesión necesaria para el éxito de la empresa?

- Totalmente cierto
- Cierto
- Regular
- Falso
- Totalmente falso
- NS/NR

16. ¿Son las líneas de responsabilidad y autoridad claras y definidas dentro de Bet on Sports ?

- Totalmente cierto
- Cierto
- Regular
- Falso
- Totalmente falso
- NS/NR

IV. Comunicación

17. ¿Considera usted que la empresa es clara al comunicarse con los empleados?

- Siempre
- Casi siempre
- Regular
- Casi Nunca
- Nunca
- NS/NR

¿Explique? _____

18. ¿Son los mecanismos de comunicación utilizados por Bet on Sports los más adecuados para el flujo eficiente de la información?

- Totalmente cierto
- Cierto
- Regular
- Falso
- Totalmente falso
- NS/NR

19. ¿Cree usted que los empleados reciben información por parte de la empresa, en el tiempo y el momento indicado?

- Siempre
- Casi siempre
- Regular
- Casi Nunca
- Nunca
- NS/NR

20. ¿Considera usted que las técnicas de comunicación utilizadas por la empresa deben ser modificadas?

- Sí
- No
- NS/NR

¿Por qué? _____

Gracias por su colaboración

ANEXO N°2

Dirigido a: “Gerentes de Departamentos Bet on Sports, Costa Rica”

Le saludo muy cordialmente y le solicito para efectos de responder las preguntas que se detallan a continuación. Esto con el fin de obtener la información necesaria para la realización de un estudio que permita medir la percepción de la cultura organizacional presente en los colaboradores de Bet on Sports, Costa Rica. La información que se brinde será utilizada para fines del estudio y por lo tanto es estrictamente confidencial.

1. ¿Qué espera usted por parte de la organización, al corto, mediano y largo plazo?

2. ¿Considera usted la lealtad y el compromiso de los colaboradores como factores importantes para el buen desempeño de los mismos? ¿Por qué?

3. ¿Qué es para usted la motivación? ¿Cree usted que la organización motiva o causa algún tipo de insatisfacción a sus empleados? ¿Por qué? ¿Cómo?

4. ¿Considera usted que la empresa cuenta con procedimientos y estructuras claras para el buen desarrollo de su puesto? ¿Por qué?

5. ¿De qué forma recibe usted la información y las directrices a seguir? ¿Piensa usted que es la forma más apropiada de recibir dicha información? ¿Por qué?

ANEXO N°3

Cuadro N° 1

Importancia de Bet on Sports hacia sus empleados

Importancia de Bet on Sports hacia sus empleados	Valor Absoluto	Valor Relativo
Muy Alta	3	1
Alta	18	7
Regular	104	39
Baja	83	31
Muy Baja	60	22
NS/NR	0	0
Total	268	100%

Fuente: Encuesta realizada por la investigadora, 2004

Cuadro N° 2

Alto grado de lealtad de Bet on Sports hacia sus empleados

Alto grado de lealtad de Bet on Sports hacia sus empleados	Valor Absoluto	Valor Relativo
Totalmente Cierto	3	1
Cierto	24	9
Regular	118	44
Falso	82	31
Totalmente Falso	38	14
NS/NR	3	1
Total	268	100%

Fuente: Encuesta realizada por la investigadora, 2004

Cuadro N° 3**Se siente orgulloso de laborar para Bet on Sports**

Se siente orgulloso de laborar para Bet on Sports	Valor Absoluto	Valor Relativo
Muy orgulloso	19	7
Orgulloso	68	25
Regular	117	44
Poco orgulloso	39	15
Muy poco orgulloso	14	5
NS/NR	11	4
Total	268	100%

Fuente: Encuesta realizada por la investigadora, 2004

Cuadro N° 4**Considera exitoso su futuro dentro de la empresa**

Considera exitoso su futuro dentro de la empresa	Valor Absoluto	Valor Relativo
Totalmente Cierto	7	3
Cierto	51	19
Regular	111	41
Falso	56	21
Totalmente Falso	36	13
NS/NR	7	3
Total	268	100%

Fuente: Encuesta realizada por la investigadora, 2004

Cuadro N° 5

Clasificación de Bet on Sports para trabajar en comparación con otras empresas

Clasificación de Bet on Sports para trabajar en comparación con otras empresas	Valor Absoluto	Valor Relativo
Excelente	11	4
Muy buena	40	15
Buena	105	39
Regular	74	27
Mala	24	9
Pésima	7	3
NS/NR	7	3
Total	268	100%

Fuente: Encuesta realizada por la investigadora, 2004

Cuadro N° 6

Motivación hacia el trabajo como resultado de fuertes deseos de logro

Motivación hacia el trabajo como resultado de fuertes deseos de logro	Valor Absoluto	Valor Relativo
Sí	55	21
No	148	55
NS/NR	65	24
Total	268	100%

Fuente: Encuesta realizada por la investigadora, 2004

Cuadro N° 7
Motivación por parte de la empresa es la esperada por usted

Motivación por parte de la empresa es la esperada por usted	Valor Absoluto	Valor Relativo
Siempre	5	2
Casi siempre	19	8
Regular	111	41
Casi nunca	44	16
Nunca	86	32
NS/NR	3	1
Total	268	100%

Fuente: Encuesta realizada por la investigadora, 2004

Cuadro N° 8
Remuneración por parte de la empresa hacia los colaboradores

Remuneración por parte de la empresa hacia los colaboradores	Valor Absoluto	Valor Relativo
Excelente	31	12
Muy buena	88	33
Buena	94	35
Regular	37	14
Mala	9	3
Pésima	9	3
NS/NR	0	0
Total	268	100%

Fuente: Encuesta realizada por la investigadora, 2004

Cuadro N° 9
Se consideran los colaboradores auto-motivados, competentes y dispuestos a tomar la iniciativa para hacer las cosas

Se consideran los colaboradores dispuestos a tomar la iniciativa para obtener buenos resultados	Valor Absoluto	Valor Relativo
Siempre	79	29
Casi siempre	106	40
Regular	53	20
Casi nunca	11	4
Nunca	16	6
NS/NR	3	1
Total	268	100%

Fuente: Encuesta realizada por la investigadora, 2004

Cuadro N° 10
Jefes de departamento se esmeran porque el personal se sienta motivado

Jefes de departamento se esmeran porque el personal se sienta motivado	Valor Absoluto	Valor Relativo
Totalmente Cierto	12	5
Cierto	33	12
Regular	71	26
Falso	72	27
Totalmente Falso	80	30
NS/NR	0	0
Total	268	100%

Fuente: Encuesta realizada por la investigadora, 2004

Cuadro N° 11

Liderazgo practicado en Bet on Sports

Liderazgo practicado en Bet on Sports	Valor Absoluto	Valor Relativo
Liderzazo Autocrático	148	56
Liderazgo Coercitivo	60	22
Liderazgo Carismático	6	2
Liderazgo Participativo	7	3
Liderazgo Democrático	4	1
NS/NR	43	16
Total	268	100%

Fuente: Encuesta realizada por la investigadora, 2004

Cuadro N° 12

Es el jefe inmediato un buen líder

Es el jefe inmediato un buen líder	Valor Absoluto	Valor Relativo
Totalmente Cierto	22	8
Cierto	50	19
Regular	88	33
Falso	61	23
Totalmente Falso	44	16
NS/NR	3	1
Total	268	100%

Fuente: Encuesta realizada por la investigadora, 2004

Cuadro N° 13
La actual estructura de jefaturas facilita u obstaculiza la toma de decisiones

La actual estructura de jefaturas facilita u obstaculiza la toma de decisiones	Valor Absoluto	Valor Relativo
Facilita mucho	3	1
Facilita	19	7
Regular	83	31
Obstaculiza	90	34
Obstaculiza mucho	63	23
NS/NR	10	4
Total	268	100%

Fuente: Encuesta realizada por la investigadora, 2004

Cuadro N° 14
Jefes cuentan con suficiente autoridad para hacer su trabajo y alcanzar objetivos

Jefes cuentan con suficiente autoridad para hacer su trabajo y alcanzar objetivos	Valor Absoluto	Valor Relativo
Totalmente Cierto	15	6
Cierto	66	24
Regular	119	44
Falso	39	15
Totalmente Falso	18	7
NS/NR	11	4
Total	268	100%

Fuente: Encuesta realizada por la investigadora, 2004

Cuadro N° 15
Proveen los jefes de área, la dirección y la cohesión necesaria
para el éxito de la empresa

Proveen los jefes de área, la dirección y la cohesión necesaria para el éxito de la empresa	Valor Absoluto	Valor Relativo
Totalmente Cierto	12	4
Cierto	66	25
Regular	86	32
Falso	68	26
Totalmente Falso	30	11
NS/NR	6	2
Total	268	100%

Fuente: Encuesta realizada por la investigadora, 2004

Cuadro N° 16
Son las líneas de responsabilidad y autoridad claras
y definidas en la empresa

Son las líneas de responsabilidad y autoridad claras y definidas en la empresa	Valor Absoluto	Valor Relativo
Totalmente Cierto	11	4
Cierto	54	20
Regular	89	33
Falso	63	24
Totalmente Falso	44	16
NS/NR	7	3
Total	268	100%

Fuente: Encuesta realizada por la investigadora, 2004

Cuadro N° 17
Es la empresa clara al comunicarse con los empleados

Es la empresa clara al comunicarse con los empleados	Valor Absoluto	Valor Relativo
Siempre	11	4
Casi siempre	48	18
Regular	107	40
Casi nunca	44	16
Nunca	55	21
NS/NR	3	1
Total	268	100%

Fuente: Encuesta realizada por la investigadora, 2004

Cuadro N° 18
Son los mecanismos de comunicación de la empresa los más adecuados para el flujo de información

Son los mecanismos de comunicación de la empresa los más adecuados para el flujo de información	Valor Absoluto	Valor Relativo
Totalmente Cierto	3	1
Cierto	42	16
Regular	108	40
Falso	81	30
Totalmente Falso	31	12
NS/NR	3	1
Total	268	100%

Fuente: Encuesta realizada por la investigadora, 2004

Cuadro N° 19

Reciben los empleados la información por parte de la empresa en el tiempo y momento indicado

Reciben los empleados la información por parte de la empresa en el tiempo y momento indicado	Valor Absoluto	Valor Relativo
Siempre	5	2
Casi siempre	54	20
Regular	104	39
Casi nunca	45	17
Nunca	60	22
NS/NR	0	0
Total	268	100%

Fuente: Encuesta realizada por la investigadora, 2004

Cuadro N° 20

Deben ser las técnicas de comunicación utilizadas por la empresa modificadas

Deben ser las técnicas de comunicación utilizadas por la empresa modificadas	Valor Absoluto	Valor Relativo
Sí	213	79
No	39	15
NS/NR	16	6
Total	268	100%

Fuente: Encuesta realizada por la investigadora, 2004