



FACULTAD DE POSTGRADO

TESIS DE POSTGRADO

**ANÁLISIS Y PLAN DE MEJORA DE SATISFACCIÓN
LABORAL EN LA EMPRESA LOTELHSA, 2017**

SUSTENTADO POR:

PAMELA DENISSE CRESPO CRUZ

RAMÓN ANDRÉS RECONCO RODRÍGUEZ

**PREVIA INVESTIDURA AL TÍTULO DE MÁSTER EN
DIRECCIÓN EMPRESARIAL**

TEGUCIGALPA, F. M. HONDURAS, C.A.

ENERO, 2017

**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA CENTROAMERICANA
UNITEC**

FACULTAD DE POSTGRADO

AUTORIDADES UNIVERSITARIAS

RECTOR

MARLON BREVÉ REYES

SECRETARIO GENERAL

ROGER MARTÍNEZ MIRALDA

DECANO DE LA FACULTAD DE POSTGRADO

JOSÉ ARNOLDO SERMEÑO LIMA

**ANÁLISIS Y PLAN DE MEJORA DE SATISFACCIÓN
LABORAL EN LA EMPRESA LOTELHSA, 2017**

**TRABAJO PRESENTADO EN CUMPLIMIENTO DE LOS
REQUISITOS EXIGIDOS PARA OPTAR AL TÍTULO DE
MÁSTER EN
DIRECCIÓN EMPRESARIAL**

**ASESOR METODOLÓGICO
CARLOS ZELAYA OVIEDO**

**ASESOR TEMÁTICO
GUILLERMO CHAN**

**MIEMBROS DE LA TERNA
CESAR AUGUSTO SUAZO
HECTOR CARCAMO**



ANÁLISIS Y PLAN DE MEJORA DE SATISFACCIÓN LABORAL EN LA EMPRESA LOTELHSA, 2017

PAMELA DENISSE CRESPO, RAMÓN ANDRÉS RECONCO

RESUMEN

Actualmente en las organizaciones a nivel mundial, el ambiente o clima laboral se ha considerado como un factor importante para el logro de los objetivos empresariales, ya que el clima laboral condiciona en gran parte la motivación personal de los colaboradores que a su vez les lleva a elevar el desempeño individual de los mismos. Se definió la metodología a usar para la recolección de toda la información necesaria para identificar, evaluar y analizar dicha información, la cual fue obtenida en todo el proceso de investigación aplicando los diferentes métodos, técnicas e instrumentos de investigación. Estos métodos permitieron la identificación del problema central de la investigación como la falta de un buen clima laboral y la insatisfacción de algunos empleados. Luego se plantearon los objetivos del trabajo y se destacó la importancia de realizar esta investigación para todos los interesados. Al realizar el análisis del clima laboral y la satisfacción de los empleados de la empresa LOTHELSEA, se propuso un plan de acción que colabore con la mejora de la satisfacción de los colaboradores y del clima organizacional dentro de la empresa. Entre los hallazgos más significativos están la falta de reconocimiento hacia los empleados por sus logros, no existe un plan de capacitación definido a nivel de empresa para los mandos bajos de la organización y los colaboradores lo expresan en sus opiniones, la promoción interna de plazas para colaboradores es baja y muchas veces inexistente, etc. En el plan de acción se propusieron mejoras para fortalecer estas debilidades encontradas dentro de la empresa.

Palabras Clave: Clima organizacional, Cultura, Motivación, Percepción, Satisfacción.



ANÁLISIS Y PLAN DE MEJORA DE SATISFACCIÓN LABORAL EN LA EMPRESA LOTELHSA, 2017

PAMELA DENISSE CRESPO, RAMÓN ANDRÉS RECONCO

ABSTRACT

Today, in organizations around the world, the atmosphere or work environment has been considered as an important factor for achieving business objectives, since the work environment largely conditions the personal motivation of employees. In the present work, an analysis of the work climate and the satisfaction of the employees of the company LOTHELSEA was made and at the end of the same one an action plan was proposed, this which collaborates with the improvement of the satisfaction of the employees and of the organizational climate within the business. For this the central problem of research was identified as the lack of a good working environment and employee dissatisfaction, then the objectives were set, the highlight of importance of doing this research for all stakeholders. We defined the methodology that will be used to compile all the necessary information to identify, evaluate and analyze this information, which was obtained throughout the research process applying different methods, techniques and research instruments, and with it an Action Plan to help improve the work environment and the satisfaction of LOTHELSEA employees. Among the most significant findings are the lack of recognition of employees for their achievements, there is no defined training plan and the employees express it in their opinions, there are none or a very low internal promotions, etc. The action plan proposed improvements to strengthen these weaknesses found within the company.

Key Words: Culture, Motivation, Organizational climate, Perception, Satisfaction.

DEDICATORIA

Dedico mi maestría y el proyecto de tesis a Dios, quien me ha dado todo lo que tengo y me ha otorgado la capacidad de poder optar por esta Maestría en Dirección Empresarial. Este logro también es dedicado a mis padres Oscar Luis Crespo e Isbela Cruz y a mis hermanos Oscar Crespo y Daniel Crespo por su incondicional ayuda y aliento sobre todo en los momentos difíciles. Dedico también este logro a Javier Romero, quien ha estado a mi lado en todo momento y es mi ayuda y apoyo fiel. Comparto este logro con ustedes y agradezco a cada uno por su paciencia y sus enseñanzas. Pamela Crespo.

DEDICATORIA

Dedico este trabajo, primero a Dios mi Salvador por permitirme la oportunidad de crecer profesionalmente culminando un escalón más en mi carrera académica y profesional. A mi esposa e hijos que son una motivación diaria para ser una mejor persona y profesional, a mi padre que por designios divinos paso a mejor vida en este año (QEPE), a mis familiares y amigos que complementan mi vida y dan sazón a nuestro diario vivir. Andrés Reconco.

AGRADECIMIENTO

Agradezco a Dios por permitirme alcanzar un sueño más, por darme las fuerzas y la sabiduría para emprender este camino y aprender en esta maestría. Agradezco a mis padres Oscar Crespo e Isbela Cruz quien con trabajo y esfuerzo me mostraron el camino del conocimiento y a valorar cada oportunidad que la vida otorga. Agradezco toda la motivación de mis amigos: Roger Sánchez, Lilly Ayestas, Ana Suazo, Gabriela Díaz y Salma Rosales. Finalmente, agradezco a Unitec y su equipo de docentes por impartir conocimiento y experiencia a mi vida. Mis logros son gracias a ustedes y no lo hubiera logrado si la paciencia y la ayuda de cada uno de ustedes. - Pamela Crespo.

AGRADECIMIENTO

Quiero agradecer profundamente a Dios porque El me da la fuerza, la salud y la vida para poder disfrutarla y crecer como persona y como profesional y así poder aportar a esta sociedad nuestros conocimientos y habilidades aprendidas en esta maestría. Agradezco a mi esposa y a mis hijos por su apoyo incondicional, por los momentos en que se sacrificaron con mi ausencia en todo el transcurso de este proceso de estudios, agradezco a todos los maestros que compartieron sus valiosos conocimientos y sobre todo las experiencias de vida que son únicas y prácticas que nos sirvieron para complementar la parte teórica de cada clase. Andrés Reconco

ÍNDICE DE CONTENIDO

CAPÍTULO I. PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN	1
1.1 INTRODUCCIÓN	1
1.2 ANTECEDENTES DEL PROBLEMA.....	3
1.3 DEFINICIÓN DEL PROBLEMA.....	3
1.3.1 ENUNCIADO	3
1.3.2 FORMULACIÓN	4
1.3.3 PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN.....	4
1.4 OBJETIVOS.....	5
1.4.1 OBJETIVO GENERAL:.....	5
1.4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS:	5
1.5 JUSTIFICACIÓN.....	5
CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO	7
2.1 ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL.....	7
2.1.1 ANÁLISIS DEL MACRO-ENTORNO	7
2.1.2 ANÁLISIS DEL MICRO-ENTORNO	9
2.1.3 ANÁLISIS INTERNO.....	10
2.2 TEORÍAS.....	25
2.2.1 TEORÍAS DE SUSTENTO	25
2.2.2 MARCO CONCEPTUAL	32
2.3 METODOLOGÍAS APLICADAS	34
CAPÍTULO III. METODOLOGÍA	36
3.1 CONGRUENCIA METODOLÓGICA	36
3.1.1 DEFINICIÓN DE LAS VARIABLES DE ESTUDIO	36
3.1.2 MATRIZ METODOLÓGICA	36
3.1.3 OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES	38
3.1.2 HIPÓTESIS.....	39
3.2 ENFOQUE Y MÉTODOS	39
3.3 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN	40

3.3.1 POBLACIÓN.....	41
3.3.2 MUESTRA	41
3.3.3 UNIDAD DE ANÁLISIS	42
3.3.4 UNIDAD DE RESPUESTA.....	42
3.4 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS APLICADOS EN LA INVESTIGACIÓN	42
3.4.1 TÉCNICAS	42
3.4.2 INSTRUMENTOS.....	43
3.4.3 FUENTES DE INFORMACIÓN	43
3.5 ETAPAS METODOLÓGICAS.....	43
3.6 DIAGRAMA DE FLUJO	45
CAPÍTULO IV. RESULTADOS Y ANÁLISIS	46
4.1 RESULTADOS DE ENCUESTAS	46
4.2 RESULTADOS DE ENTREVISTAS.....	60
4.3 ANÁLISIS FODA.....	61
4.4 DIAGRAMA DE ISHIKAWA	63
4.5 ANÁLISIS ESTADÍSTICOS	66
4.6 PROPUESTA.....	67
4.6.1 PLAN DE MEJORA DE CLIMA LABORAL.....	68
4.6.2 INTRODUCCIÓN	68
4.6.3 DESCRIPCIÓN DE LA PROPUESTA.....	69
4.6.4 PRESUPUESTO	79
4.6.5 CRONOGRAMA.....	80
CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	82
5.1 CONCLUSIONES	82
5.2 RECOMENDACIONES.....	83
BIBLIOGRAFÍA	85
ANEXOS	89

CAPÍTULO I. PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN

En el presente capítulo presentamos el planteamiento de nuestra investigación, comenzando con algunos antecedentes del problema identificado en la empresa objeto de estudio, planteamos el objetivo general que queremos alcanzar, así como algunos objetivos específicos y la justificación de porque llevar a cabo la investigación propuesta.

1.1 INTRODUCCIÓN

En Honduras hay muchas empresas de distintos rubros dedicadas a brindar productos y servicios para satisfacer las necesidades del consumidor final. Esto no sería posible sin el talento humano, quien día a día desarrolla diversas actividades enfocadas a los objetivos de la empresa.

La lotería en Honduras fue introducida en el mercado alrededor de los años 80, desde la fundación de la lotería nacional en Honduras, desde este momento su crecimiento ha sido constante. La rentabilidad y éxito de la lotería nacional en Honduras ha contribuido al desarrollo socio-económico del país (Espinal, 2014).

LOTELHSA fue fundada en mayo del 2002 y es la empresa líder en Loterías Electrónicas en Honduras (Fuentes, 2012). Ésta emplea a 236 colaboradores los cuales están distribuidos a nivel nacional en los diferentes departamentos de la empresa. Sus oficinas están ubicadas en Tegucigalpa, San Pedro Sula y La Ceiba. Su principal actividad es la venta de Lotería Electrónica e instantánea a nivel nacional a través de 17 LOTELHSA Centros y más de 2,000 puntos de venta. Su objetivo principal es cambiar vidas a través de la credibilidad de sus juegos, el pago puntual de premios, el fuerte compromiso de Responsabilidad Social y el soporte económico al pueblo hondureño a través de la generación de empleos y el fortalecimiento a los programas sociales del gobierno central a través del PANI (Crespo, ¿Quiénes somos, LOTELHSA?, 2012).

El mercado de loterías en Honduras está constituido por 2.2 millones de personas que participan en algún juego de azar. Una de cada cuatro personas entre las edades de 18- 65 años en Honduras juega lotería según el Mark Share (Estudio de Mercado) del 2016 (Espinoza, 2015). Dentro de los datos según el estudio de Market Share de LOTELHSA, el 49% de los jugadores son

hombres y el 52% son mujeres, su nivel socioeconómico es medio, bajo y muy bajo (Espinoza M., 2015).

Gracias al convenio con el Gobierno Central de Honduras firmado en el año 2002, LOTELHSA cuenta con una licencia operativa de 20 años, que le permite apoyar económicamente al PANI, a través de buenas causas a favor de la niñez, juventud, madre soltera y adulto mayor (Cubas, 2016). Este convenio gubernamental fue firmado como una negociación entre el gobierno y Lotelhsa para poder operar como la única lotería privada en el país por 20 años desde la firma del contrato.

Se dice que una empresa es tan grande o tan pequeña por la calidad de su gente. (Diaz, Una empresa esta tan grande o pequena por la calidad de su gente., 2016). Esta frase permitió reflexionar en relación a la importancia de la cultura dentro de la empresa la cual es una ventaja competitiva y por tanto debe ser una prioridad. El actual estudio tiene como objetivo conocer como es percibida la empresa LOTELHSA a través de su personal a nivel nacional. Logrando identificar las fortalezas y áreas de mejora, las cuales tienen un impacto en los resultados de la empresa. No obstante, al determinar los factores que afectan el clima laboral se proponen alternativas que permitirán un ambiente con los estándares más altos de satisfacción y con ello, lograr un mejor desempeño dentro de los 236 colaboradores a nivel nacional. Se analizó y estudió a detalle las formas en que la organización lleva a cabo sus actividades, trata a sus empleados, el grado en que se permite la autonomía y la libertad en la toma de decisiones, el desarrollo de nuevas ideas, y la expresión personal. A través de este análisis de las condiciones laborales, se pudo observar cómo se ejerció el proceso y como fluyo la información a través de su jerarquía y compromiso de los empleados hacia la organización. Por otro lado, fue importante estudiar la calidad de la gestión de Recursos Humanos y su equipo Directivo para llevar a la organización a realizar los cambios que sean necesarios en su clima organizacional.

Un pilar clave han sido las iniciativas en función a sus Valores Corporativos. Esto también les ha permitido lograr el sello de Great Place to Work. El reto de LOTELHSA no es solo lograr en el año 2016 el reconocimiento de GPTW, si no el poder mantenerse en el tiempo como una de las mejores empresas para trabajar. Al analizar el clima laboral de LOTELHSA y a través del marco referencia, teórico, planteamiento de problema y objetivos se logró un panorama más amplio de las necesidades a atender.

1.2 ANTECEDENTES DEL PROBLEMA

Es importante conocer como LOTELHSA ha contribuido a la generación de empleo en el país al lograr que sus empleados alcancen la productividad y generen resultados favorables. Como todo negocio, este tiene muchas áreas de mejora. Existe una percepción negativa por parte del empleado el cual indica estar desmotivado e insatisfecho con la empresa en algunas de las áreas. Este dato se puede apreciar al ver encuestas de clima organizacional previas, platicas con algunos colaboradores y comentarios entre compañeros.

1.3 DEFINICIÓN DEL PROBLEMA

1.3.1 ENUNCIADO

Toda organización necesita un buen clima organizacional, este es indispensable ya que permite crear ambientes agradables, lealtad hacia la empresa, actitudes positivas, y trabajo en equipo, lo cual repercute en el desempeño de cada trabajador en relación al cumplimiento de sus obligaciones que se desligan de las estrategias de la organización.

Un buen clima laboral afecta no solo el ambiente si no también el desempeño de los colaboradores y por ende la rentabilidad de la empresa. LOTELHSA busca mejorar constantemente los niveles de satisfacción laboral de manera que los colaboradores sientan pertenencia y motivación lo cual genera un sentido de satisfacción y aumenta la productividad.

Esta investigación buscó encontrar la correlación entre la satisfacción laboral y los indicadores de desempeño de los colaboradores en LOTELHSA. Para ello fue necesario un análisis del clima organizacional dentro de la empresa para la obtención de datos relevantes sobre el ambiente laboral actual y con ello lograr una mejora en las distintas áreas de trabajo.

La intención de este proyecto es brindar toda la información necesaria para poder emplear técnicas que aporten valor al clima laboral de LOTELHSA para el año 2017 y reducir incidencias.

1.3.2 FORMULACIÓN

Existe algunos niveles de satisfacción bajos por parte de ciertos colaboradores de LOTELHSA a nivel de empresa, esto se ha determinado al observar los comportamientos, la desmotivación, la baja productividad, la rotación de personal y comentarios dentro de las oficinas en el último año.

Se realizó una encuesta de satisfacción online a 69 empleados para ver si existen niveles de satisfacción bajos por parte de ciertos colaboradores de LOTELHSA a nivel de empresa. La presente investigación quiso identificar esos factores motivacionales de manera que se identifique el problema principal.

¿Es factible desde el punto de vista operativo y desempeño eficiente, mejorar el clima laboral en la empresa LOTELHSA y alcanzar mayor satisfacción, productividad y compromiso de los empleados?

1.3.3 PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN

¿Qué tan factible es mejorar las condiciones laborales o el clima laboral para los empleados de LOTELHSA?

¿Qué factores están afectando el clima y la satisfacción laboral de los empleados de LOTELHSA?

¿Cuál es el impacto que la Cultura y Clima Organizacional de LOTELHSA tiene en la satisfacción laboral de sus empleados?

¿Qué medidas o cambios deberá realizar LOTELHSA para mejorar la satisfacción laboral de sus empleados?

¿Cómo puede LOTELHSA mejorar su Clima Laboral de manera que se vuelva parte de la lista de las mejores empresas para trabajar de Honduras?

1.4 OBJETIVOS

Los objetivos propuestos a alcanzar en la siguiente investigación son los siguientes:

1.4.1 OBJETIVO GENERAL:

Determinar la correlación entre la satisfacción laboral y clima laboral para mantener y mejorar los indicadores de desempeño, mediante un plan de mejora de clima laboral, que logre alcanzar los estándares de satisfacción, compromiso y lealtad de los colaboradores.

1.4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS:

-Evaluar los factores que inciden en el clima laboral y en la satisfacción del personal dentro de la empresa.

-Identificar las condiciones laborales que están generando la insatisfacción del personal y las consecuencias que esto produce en la productividad de los empleados.

-Analizar las condiciones laborales obtenidas en la identificación, con los estándares del mercado y con las teorías sobre la satisfacción laboral.

-Proponer un plan de acción de mejora laboral para mejorar la rentabilidad de la empresa.

-Priorizar y analizar factores críticos de satisfacción que necesiten atención inmediata.

1.5 JUSTIFICACIÓN

Posterior a la definición del problema y objetivos, es clara la importancia del desarrollo de la presente investigación y la implementación de las medidas propuestas, para reducir al mínimo la insatisfacción del personal de LOTELHSA, ya que como se ha expuesto, toda organización necesita un buen clima organizacional el cual es indispensable para un mejor desempeño de los colaboradores.

Relevancia: En virtud de lo anterior, se podría considerar que la relevancia que tiene para LOTELHSA mantener los índices de satisfacción y generar estabilidad laboral para los colaboradores es porque permitirá que los empleados consoliden sus conocimientos y experiencias en el área en la que se desempeñan, repliquen el compromiso a la institución y reflejen este valor

agregado en forma de estabilidad ofrecida a los clientes para generar mayor productividad y mejorar la rentabilidad.

Conveniencia: Por otro lado, también es conveniente reducir la insatisfacción del personal tanto para la empresa como para el negocio, ya que, con empleados con experiencia, bien motivados y capacitados en su área de trabajo, se tiene mejores expectativas para el cierre de nuevos y buenos negocios, para la empresa y la buena atención a los clientes.

Viabilidad: Asimismo se debe considerar que es viable puesto que LOTELHSA cuenta con un área de Recursos Humanos con presencia en Zona Noroccidente y Zona Centro Sur, que ha resultado factible para realizar actividades de incentivo en la mayoría de ciudades en las que tiene presencia. Adicionalmente, se cuenta con un presupuesto anual de Atenciones a Personal y una planificación para los eventos de incentivo para los empleados, por lo que con una planificación estratégica definida podrían aplicarse las medidas propuestas para elevar la motivación de los funcionarios y la generación de negocios a través de la misma.

Aplicabilidad: Y finalmente, cada área de la institución cuenta con una serie de controles a través de políticas, procesos y procedimientos de aplicación de las normativas internas y regulaciones nacionales, por lo que las medidas consideradas para incentivar al personal y reducir así la inconformidad de los funcionarios puede ser controlada desde el Departamento de Recursos humanos, quien realiza una labor de auditoría interna dentro de cada área, dándole así índole de aplicables a las medidas propuestas y proporcionando a la Gerencia General y los directivos un sentido de control de la aplicabilidad de las disposiciones formuladas para la rentabilidad del negocio.

CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO

En el capítulo del marco teórico se realizó un análisis del macro y micro entorno del tema de investigación, así como un análisis interno de la empresa objeto de estudio para ayudar a comprender el problema desde una mejor perspectiva. Luego de esto, se realizó la investigación de las teorías que sustentaron el tema de investigación para tener los criterios básicos y lo fundamentos para proceder con el análisis.

2.1 ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL

2.1.1 ANÁLISIS DEL MACRO-ENTORNO

En el presente análisis se desglosaron las últimas tendencias del clima laboral que tuvieron influencia directa en el ambiente que se vive dentro de una empresa en cualquier parte del mundo. Posteriormente se dieron a conocer las buenas prácticas identificadas en algunas empresas líderes del mercado como marco de referencia.

2.1.1.1 TENDENCIAS

Muchas empresas hoy en día comprenden la importancia de tener procesos internos que puedan dar apoyo a la organización en cuanto a clima laboral y cuáles son las percepciones de los colaboradores ante situaciones puntuales y ante la organización en general.

Cada día las empresas se vuelven más competitivas, esto sucede igual para los empleados de las mismas. Debido a este mundo cambiante, los profesionales que ingresan al mundo laboral, comienzan a evaluar una serie de beneficios al momento de buscar un empleo y buscan encontrar un equilibrio que les brinde bienestar.

Para García. Solarte, (2009), el clima organizacional “Ocupa un lugar destacado en la gestión de las personas y en los últimos años ha tomado un rol protagónico como objeto de estudio en las organizaciones de diferentes sectores y tamaños”. Por lo anterior es de suma importancia enfatizar que el clima organizacional repercute sobre los resultados individuales según la percepción de cada colaborador.

Las organizaciones comprenden que sus directivos deben tener la capacidad no solo de ser productivos sino de poder brindar un aporte a sus equipos de trabajo, fomentando el buen clima laboral,

Robbins, (2009) Afirma, Para triunfar en la administración de hoy se requiere tener buenas aptitudes interpersonales. Reconocer la importancia del desarrollo de las aptitudes interpersonales de los gerentes se relaciona estrechamente con la necesidad que tienen las organizaciones de reclutar y conservar empleados de alto rendimiento. Hemos llegado a entender que las aptitudes técnicas son necesarias, pero no suficientes para triunfar en la administración. En el ambiente de trabajo actual, cada vez más competitivo y demandante, los administradores no pueden tener éxito sólo con sus aptitudes técnicas. También necesitan tener buenas capacidades para tratar con las personas. (p.5)

El trato por parte de los directivos y los altos mandos y mandos medios conllevan a un ambiente de trabajo motivador y fomentan las buenas aptitudes humanas para comunicar, inspirar y delegar.

2.1.1.2 MERCADO MUNDIAL ACTUAL

Hoy en día las organizaciones se han dado cuenta de que el valor humano es lo más importante en la organización y al comprender este factor ha dado la importancia que se merece este tema y a la vez comprenden que se pueden lograr mejores resultados de esta forma.

Chiavenato (2001), se refiere al clima organizacional como “al ambiente interno existente entre los miembros de una empresa, y está estrechamente relacionado con su grado de motivación”. Se podría decir que cuando se habla de los aspectos internos de la empresa, estos despiertan diferentes clases de motivación en los miembros de la misma (p. 314).

El clima organizacional según Chiavenato, también está enmarcado bajo las características cualitativas: saludable, malsano, cálido, frío, incentivador, desmotivador, desafiante, neutro, animador, amenazador, etc., de acuerdo con la manera en que cada participante realiza sus transacciones con el ambiente organizacional, y pasa a percibirlo en función de éstas” (p. 314).

Empresas como Google y Apple vinieron a revolucionar el mercado laboral al tener un modelo de negocio que rompió con muchas barreras de comunicación y estereotipos en cuanto a clima laboral (Dill, 2014). Google cumplió en 2015 seis años consecutivos como “La mejor

empresa para trabajar” en Estados Unidos, según el ranking de la revista Fortune. Las personas que conforman esta empresa hacen que Google sea el tipo de empresa que es, según este artículo Google contrata personas inteligentes y decididas, y valora el talento más que la experiencia.

Una tendencia en auge en el mercado según el libro de texto Comportamiento Organizacional es adaptarse los talentos de los colaboradores:

La aptitud influye de manera directa en el nivel de desempeño y satisfacción de un empleado, a través del ajuste entre su aptitud y el puesto. Con frecuencia es posible modificar el trabajo a fin de que se adapte mejor a los talentos específicos de un empleado dado, sin que esto signifique que haya un efecto significativo en las actividades básicas del puesto. Algunos ejemplos serían cambiar ciertos equipos que se utilicen o reorganizar las tareas al interior de un grupo de empleados. (Robbins, 2009, p.65)

Cabe destacar que el reforzamiento positivo es una herramienta que genera cambios en los colaboradores, de manera que haya un impacto en el clima organizacional.

2.1.2 ANÁLISIS DEL MICRO-ENTORNO

A continuación, se presenta una visión del ambiente laboral en Latinoamérica el cual proporcionan un marco de referencia en la región.

En un artículo de la revista Pro Universitario, el Gerente General de Great Place to Work, Gennari, (2015) establece que "Los elementos intangibles comenzaron a considerarse seriamente como algo diferencial y estratégico. Es ahí donde el clima organizacional comienza a tener una mirada diferente. Me refiero a la perspectiva social, que comienza tíbicamente a mostrarse como tendencia" (p.1).

Claro está que las nuevas generaciones de empleados buscan no solo un beneficio económico sino una retribución emocional y reconocimiento que los haga sentir parte de una empresa que reconoce su talento. Por esta razón se debe hacer mayor énfasis en la perspectiva social como un punto de partida, para poder como empresa ofrecer una ventaja competitiva sobre las demás empresas empleadoras. Las exigencias laborales por ambas partes se han vuelto más específicas y cada día es más difícil lograr ese balance entre las necesidades de la empresa y las necesidades del colaborador sin perder de vista el objetivo.

2.1.3 ANÁLISIS INTERNO

2.1.3.1 CULTURA ORGANIZACIONAL LOTELHSA

Loterías Electrónicas de Honduras, es una empresa constituida por capital hondureño y extranjero la cual inicia operaciones en Honduras en mayo del 2002 de acuerdo al convenio de Cooperación con el Patronato Nacional de la Infancia (PANI). Su objetivo principal es cambiar vidas a través de la credibilidad de sus juegos, el pago puntual de premios, el fuerte compromiso de Responsabilidad Social y el soporte económico al pueblo hondureño a través de la generación de empleos y el fortalecimiento a los programas sociales del Gobierno Central a través del PANI (Zelaya, 2016).

Desde su fundación LOTELHSA se ha esforzado por desarrollar su ventaja competitiva sustentable basada en costos bajos que le permitan un mayor alcance en el mercado hondureño. Su principal actividad es la venta de Lotería Electrónica a nivel nacional a través de 17 LOTELHSA centros y más de 2000 puntos de venta. Las oficinas principales de LOTELHSA están ubicadas en; Tegucigalpa y San Pedro Sula. Los 17 LOTELHSA centros se encuentran ubicados en; Tegucigalpa, Comayagüela, San Pedro Sula, Puerto Cortés, El Progreso, La Ceiba, Tela, Roatán, La Entrada Copán, Santa Rosa de Copán, Santa Bárbara, Siguatepeque, Comayagua, Danlí, Choluteca, Juticalpa y Tocoa (Zelaya, Quienes Somos, 2015).

Dentro del diseño organizacional, el motor de la operación de LOTELHSA es su gestión comercial. Como parte de la cadena de valor, este se encuentra dentro de las funciones básicas de la empresa. La estrategia comercial para el 2016 fue fortalecer los ejes estratégicos a través de la formulación y testeado de nuevos juegos para lanzar al mercado. Esto les permitió atraer a los no - jugadores que son el mercado potencial.

El modelo comercial de la empresa apunta al logro de una mayor participación de mercado y posicionamiento de la marca. Para lograr lo anterior la empresa se encarga de mantener el nivel de clientes actuales satisfechos y atraer a nuevos jugadores por medio de promociones basadas en las necesidades y preferencias de los consumidores. Uno de los objetivos comerciales es, reducir el manejo de riesgo a nivel de la organización y brindar el mejor mantenimiento de los sistemas de información a la red de más de 2000 comisionistas a nivel nacional (Crespo, 2012).

2.1.3.2 MISIÓN

Gestionar la Lotería Electrónica de una manera que asegure la confianza del público y el entusiasmo en nuestra operación, protegemos los intereses de todos los participantes, y maximizamos el dinero proporcionado al gobierno para causas sociales (Lotelhsa, 2014).

2.1.3.3 VISIÓN

Ser un operador de Lotería Electrónica excepcional, ofrecer emocionantes juegos de azar que proporcionan diversión a los jugadores y desarrollar empleos desafiantes a largo plazo (Lotelhsa, 2014).

2.1.3.4 PRINCIPIOS Y VALORES

Lotelhsa, (2014) Los principios y valores de la empresa se encuentran en el código de ética el cual se actualiza año con año (p.4).

Razón: La razón de nuestro trabajo debe ser un equilibrio entre el conocimiento lógico y la emoción y pasión por realizar un hecho hasta su final. La pasión proporciona la motivación para completar una tarea, sin embargo, esta emoción debe tener un razonamiento lógico basado en entendimiento y conocimientos sólidos para que de esta manera sea una estrategia justa y adecuada.

Integridad: Significa ser fieles a nosotros mismos, actuando en base a nuestras creencias y principios, manteniendo y respetando siempre nuestros valores y convicciones. Practicar la integridad requiere confianza; confianza en nuestra habilidad para hacer lo que corresponde.

Honestidad: Requiere enfoque en la realidad y pasión para conseguir hechos. Significa no falsear la realidad y requiere enfrentar al mundo tal como es. La honestidad deber ser un pilar de nuestro éxito en LOTELHSA, de modo que aquellos con quienes tratamos, tanto dentro como fuera de la empresa, sepan que decimos la verdad.

Independencia: Cada uno es responsable de sus propias acciones y de su carácter, y por consiguiente de sus éxitos y fracasos. Como individuos y como empresa debemos mantener la delantera y ser líderes en pensamientos y en acciones, porque trabajar en equipo es la mejor manera de mejorar, pero las ideas creativas solo surgen de los individuos que componen cada equipo.

Justicia: Ser justo es ser imparcial. Esta es la piedra angular de todas las relaciones, ya sea con otros colaboradores o con individuos y organizaciones que tratan con LOTELHSA. Los colaboradores que reciben un trato justo están motivados a dar lo mejor de sí y seguir con la empresa.

Productividad: Mide el valor que cada uno de nosotros y contribuye a los resultados de LOTELHSA. Requiere que mejoremos continuamente y que ofrezcamos un valor competitivo excepcional. Mucho trabajo y creatividad son los ingredientes esenciales para ser más productivos.

Orgullo: Es la recompensa emocional que recibimos por vivir de acuerdo a nuestros principios. Ser orgullosos (no arrogantes) significa valorarse a sí mismo, lo suficiente como para querer implementar mejoras en tu personalidad. Cada uno debe realizar su trabajo de manera que le permita sentirse orgulloso de lo que ha logrado. LOTELHSA debe ser la clase de organización con la que cada colaborador y cliente pueda sentirse contento de estar asociado.

2.1.3.5. CÓDIGO DE ÉTICA

El código de ética de LOTELHSA tiene como finalidad informar a todo el personal, los valores y principios sobre los cuales se rige la empresa, dando a conocer con ello el comportamiento y conducta que se espera de cada uno de los colaboradores. Para LOTELHSA, los valores y principios son parte esencial de la cultura corporativa y son una pieza fundamental en el ciclo de vida de la empresa (Díaz, 2015).

Mediante el código de LOTELHSA se establece pautas de comportamiento que se esperan de todos los colaboradores, con el fin de sensibilizarlos de las responsabilidades e implicaciones que conlleva el trabajar para LOTELHSA, acatándose siempre a la misión, visión y valores de la empresa, así como a las leyes y disposiciones del país. Éste, es la expresión del compromiso de todos los que laboran en la empresa por mantener los más altos niveles de desempeño y comportamiento, que oriente la forma de hacer negocios desde la honestidad, ética, profesionalismo y valores de la empresa, los cuales nos han permitido ser reconocidos como una empresa socialmente responsable que motiva a que sus colaboradores los practiquen en su diario vivir.

El código no pretende responder a todas las situaciones éticas que se presenten con los empleados o en el trabajo diario, es solo un medio de consulta para orientar el comportamiento ético. En caso de que existan dudas sobre alguna situación, es responsabilidad de los colaboradores consultar con su superior la forma de proceder.

La cultura de LOTELHSA está escrita en su “Código de Ética”. La alta gerencia tiene el objetivo de transmitir esta a sus empleados, por directrices de la casa matriz. Se observa que el objetivo de esta cultura es la seguridad y la estabilidad. Cumplir con la norma estrictamente, asegurar responsabilidades y observar el orden estricto en los procedimientos.

Resumiendo, LOTELHSA es una organización orientada a la norma.

Socialización del código de ética

Como parte de la continua labor que hace el departamento de Recursos Humanos, para que todos los empleados de la organización conozcan la cultura LOTELHSA, este desarrollo un plan de inducción el cual permite llevar a cada uno de los colaboradores de la mano a través de todas las áreas y finalizar con una capacitación revisando en conjunto, la misión, visión, valores y el código de ética de la organización. Luego de esta inducción se hace una evaluación escrita la cual el colaborador debe aprobar con un mínimo de 70%. Al aprobar este examen, a cada colaborador se le entrega un Kit Institucional el cual contiene un librito de valores LOTELHSA y un libro de código de Ética de la organización.

2.1.3.6 AMBIENTE

Los datos detallados a continuación fueron obtenidos por medio de una entrevista realizada como fuente secundaria (Crespo, 2016).

Ceremonias: Las ceremonias en LOTELHSA son realizadas una vez al año invitando a todos los colaboradores a ser parte de una celebración para mostrar los resultados del presente año y para hacer las proyecciones del siguiente año. Estas ceremonias se denominan Cíclicas de Ventas las cuales tienen como objetivo plasmar resultados y revisar los planes estratégicos del año actual.

Rituales

Ritos de Transición: La labor de RRHH para mantener informado al personal de la empresa es a través de varios canales de comunicación tanto a lo interno como a lo externo. En este caso, cuando existe un colaborador que haya ingresado a la organización, toda persona recibe un correo de bienvenida para el colaborador, indicando que se le apoyara por parte de todas las áreas e informado sus datos como nombre, el área en la que se desempeñara, el correo y las extensiones de teléfono. Cuando hay un colaborador que sale de la organización, se envía un mail el cual indica que la persona no labora más en la empresa y se le desea los mejores éxitos fuera de ella, así mismo indica a cada área actualizar las bases de datos y cambiar accesos por temas de seguridad.

Ritos de Integración: Como parte de la cultura, LOTELHSA celebra a sus colaboradores y sus logros. Parte del programa de integración es celebrar a los cumpleaños una vez al mes con un convivio en el cual se reúnen todos en la plaza central de LOTELHSA y celebran con pastel y boquitas (Crespo, 2016).

Cada logro de los colaboradores ya sea académico, personal o profesional es mostrado una vez al mes en el Entérate, el cual es un boletín electrónico que todos los colaboradores reciben.

Ritos de Mejoramiento: Estos ritos de mejoramiento son empleados cada trimestre en una cíclica que se lleva acabo donde todos los colaboradores asisten a una capacitación para ver las mejores prácticas que la organización quiere implementar. El comité de comunicación interna es el responsable de otorgar por área las nominaciones y premios a los colaboradores.

Características de las personas: Personas alegres y dinámicas ya que LOTELHSA dentro de su esencia de marca es Diversión y confianza. Esto hace que las personas tengan ese sentido de diversión y de juego como parte de sus perfiles por el rubro al que trabajan. Muchos de los colaboradores andan en la calle trabajando y tienen el contacto con el cliente. Al ser lotería lo que se vende, los colaboradores deben tener dentro del perfil esa parte amigable y jovial. El depto. De RRHH se asegura que este sea parte del perfil que se emplea. Parte de las características de las personas que trabajan en LOTELHSA son el hecho de que deben compartir los valores éticos y morales que tiene la organización, al igual que adaptarse a la cultura de la misma.

2.1.3.7 COMUNICACIÓN INSTITUCIONAL

Los sistemas de información han sido desarrollados por empresas en Canadá que brindan el soporte técnico y la seguridad institucional son los siguientes:

- a) El primer sistema de Información es llamado Lotored, a nivel de proyecto su objetivo es la automatización de áreas, departamentos o direcciones de la empresa, para lograr aumentar el control, la medición y eficiencia en las mismas (Flores, 2015).

Características:

- Sistema web
- Desarrollado bajo una filosofía de arquitectura SOAP
- Cuenta con propios servidores
- Arquitectura de servidor independiente (no compartida)
- Capa de base de datos relacionada y normalizada
- Corre por VPN o red interna
- A nivel de red se basa con certificados y claves.

- b) El segundo sistema de información es el Dashboard de Microstrategy el cual es un software que permite crear informes y análisis de datos almacenados en una Base de datos relacional y otras fuentes dentro de la empresa y su cobertura (Flores, 2015).

Características:

- Arquitecturas de 64 bits
- Multisource Option, que permite crear un modelo unificado de los datos corporativos de la organización almacenados en la data warehouse.
- Tecnología ROLAP En-memoria: permite aprovechar la potencia de los sistemas operativos de 64 bits, para la creación de una base de datos de nivel intermedio y eliminar retrasos en el acceso a disco.
- Distribución automatizada de un gran volumen de informes.
- Un motor SQL de alto rendimiento mejorado, que reduce los pasos de SQL en un 66%

2.1.3.8 DIMENSIONES ORGANIZACIONALES

El ambiente externo: incluye los elementos fuera de los límites de la organización. Los elementos claves incluyen una industria desarrollada por pocos competidores, gobierno apoya a la industria y ha realizado barreras de entrada a través de alianzas estratégicas, clientes a nivel nacional que son influenciados por la necesidad de obtener mayores ingresos, muchos proveedores de los cuales no se tiene dependencia.

La estrategia y objetivos de la organización: LOTELHSA cuenta con objetivos y metas claras, que son comunicados a sus colaboradores a través del intranet de la empresa. La empresa ha desarrollado un plan de acciones que describe la asignación de los recursos y actividades necesarias para alcanzar los objetivos de la organización.

2.1.3.9 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

La estructura organizacional de LOTELHSA es de tipo funcional. Su diseño agrupa a los individuos con base en sus habilidades en común y los mismos recursos. Adicionalmente su estructura funcional se adapta adecuadamente a la estrategia de la organización y les permite tener personas especializadas y productivas según su departamento. El desempeño de los grupos funcionales, es decir grupos de trabajo comprendidos por personas con habilidades en común ha tenido un resultado satisfactorio para el cumplimiento de los objetivos de la organización. Las personas son capaces de solucionar problemas y hay un mejor control en el desempeño de sus funciones. LOTELHSA ha logrado desarrollar equipos de trabajos con integrantes comprometidos a las actividades de la organización. Los equipos de trabajo han desarrollado normas y valores que les permite aumentar su eficiencia en lo que hacen. Este compromiso y desarrollo de personal le brinda a LOTELHSA una importante competencia esencial (Diaz, 2015).

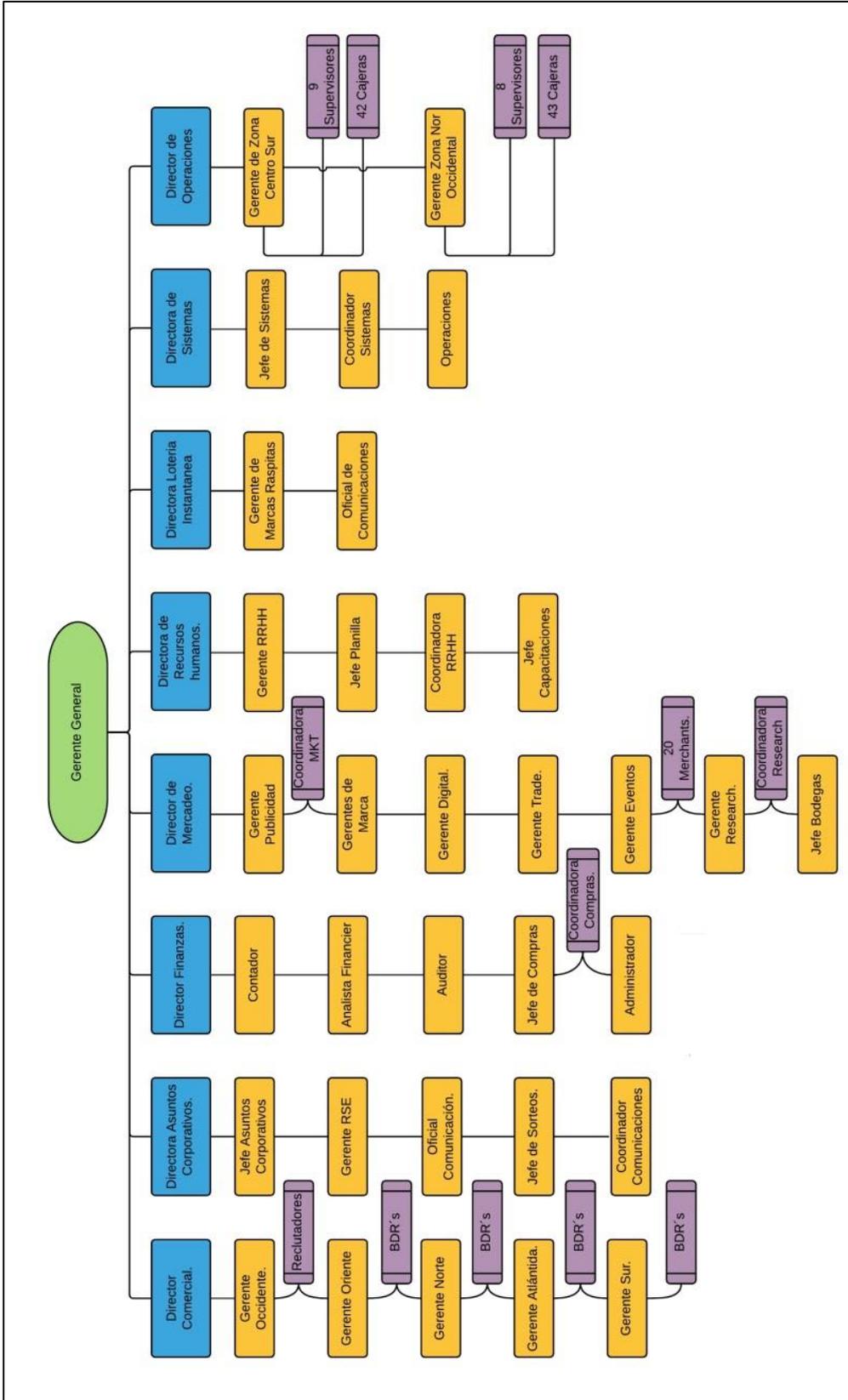


Figura 1. Diseño Estructural de LOTELHSA

Fuente: RRHH LOTELHSA

Capacitación: LOTELHSA es una empresa que está orientada a la innovación y la tecnología en sus procesos y en sus juegos. Este es uno de sus pilares principales como esencia de marca, en combinación con la diversión y la esperanza. Una de las formas en las que este pilar se cumple es a través constantes capacitaciones y formaciones del personal.

Las capacitaciones de todo el personal en LOTELHSA están a cargo del departamento de Recursos Humanos por la Jefe de Capacitaciones y Trainings asignada. Esta persona la responsabilidad de instruir y capacitar al personal de acuerdo a las necesidades y a los rangos de los colaboradores. Al realizar nuevos proyectos como ser lanzamientos de un nuevo producto, un nuevo juego o un nuevo sistema de loterías electrónicas todo el personal dentro de la compañía debe estar al tanto (Diaz, 2015).

Cuando se trata de los nuevos juegos o nuevos productos, el equipo de Mercadeo, de Ventas y el equipo de Canadá se encargan de dar los lineamientos para que la persona encargada desarrolle un Plan de Capacitaciones integral por áreas. Estas 3 áreas de la empresa deberán proporcionar el material gráfico para que a través del canal de RRHH se implementen las capacitaciones a nivel organizacional con una misma línea de comunicación. Este proceso se hace por áreas de trabajo por lo que dependiendo de las necesidades que cada área tenga así será la capacitación. Siempre se desarrollan los key points donde se indica lo que se le impartirá a cada colaborador en general, luego está el contenido que se detallará por área.

Una vez que se define el contenido, el target y la calendarización, se procede a implementar las capacitaciones a nivel nacional. Las evaluaciones de resultados se ejecutan una vez terminada la capacitación al igual que 1 o 2 semanas luego de la misma para ver que del contenido se ha logrado implementar o socializar con el público externo. Estos puntajes son siempre archivados dentro de las carpetas de los colaboradores como record de que ha recibido las capacitaciones y al final del periodo se hace un promedio del total que sacaron los colaboradores para medir la efectividad de las capacitaciones (Crespo, 2016).

Parte de las capacitaciones que se realizan de forma periódica para transmitir a los colaboradores las estratégicas generales y puntales de la empresa son las Cíclicas por departamentos. Estas normalmente realizadas el primer trimestre del año, sirven como pauta para plasmar todas las mejoras en tecnología y los nuevos procesos que los colaboradores deben saber.

Desarrollo de Personas: El desarrollo dentro de la organización es uno de los factores fundamentales para LOTELHSA, ya que constantemente busca el fomento profesional de sus empleados y el desarrollo de los mismos de manera que esto haga de LOTELHSA una empresa sólida y que cumpla con sus objetivos. LOTELHSA entiende que la productividad de los colaboradores es en esencia el motor de la empresa, es por eso que el invertir en el talento es se suma prioridad.

El desarrollo de los directores, gerentes y jefes dentro de la organización es a través de cursos intensivos mensuales con participación de las cabezas de la organización. Los temas a tratar dependerán de las necesidades del grupo, las debilidades de los mismos y las tendencias que estén ocurriendo en el mundo. Estos cursos son para desarrollar las habilidades directivas y gerenciales que poseen los colaboradores.

Parte del desarrollo de cada alto mando es un seminario de Loterías Electrónicas el cual se ejecuta fuera del país en Canadá dentro de la casa matriz de LOTELHSA CBN. Estos cursos o seminarios se realizan 1 o 2 veces al año y se imparten en conjunto. Los altos mandos presentan sus resultados del semestre y al mismo tiempo se les dan los cursos que permitirán que el mismo sea considerado para una plaza o promoción dentro de la empresa.

Como parte de las consideraciones para los aumentos anuales, los bonos por desempeño y las remuneraciones adicionales, cada uno de los colaboradores dentro de la empresa está obligado a seleccionar al menos 2 o 3 cursos (en línea o presencial) al año, esto considerando que al final del mismo obtengan un diploma y el conocimiento para aplicarlo dentro de su puesto de trabajo. La Cámara de Comercio Hondureña y el INFOP juegan un papel importante al brindar las capacitaciones. Esto también juega un factor fundamental al considerar a una persona para ascensos o promoción (Cruz, 2016).

LOTELHSA como una Empresa Socialmente Responsable se preocupa por el bienestar de su capital humano. En el año 2015 se ha diseñado un programa de capacitaciones a nivel de directores, gerentes y jefes llamadas “Herramientas gerenciales para construir equipos Exitosos”. Dentro de este programa de capacitaciones mensuales se brinda conocimiento sobre toma de decisiones, manejo de equipos de trabajo, liderazgo, comunicación, autoridad, accountability, y aceptación al cambio a los niveles altos y medios de la organización para que luego de transmitir ese conocimiento al resto del equipo.

Dentro de los objetivos de este año se buscó poder formar parte de las empresas que pertenecen al “Great Place to Work” por medio de la evaluación de la satisfacción de los empleados. LOTELHSA a nivel nacional cuenta con más de 236 colaboradores, al ser una empresa sólida y con una visión de mejora continua y fomento de empleos en el país, busca establecerse como un lugar de trabajo con las mejores condiciones de empleo, remuneración adecuada, clima laboral óptimo y reducir el índice de rotación de personal.

El departamento de Recursos Humanos en conjunto con la gerencia de RSE han desarrollado un programa de voluntariados de colaboradores a nivel nacional con proyectos en fomento del medio ambiente, apoyo a la infancia y apoyo a los más necesitados en colaboración con algunos entes gubernamentales.

Evaluación de Desempeño: Considerando que uno de los pilares de la organización es las capacitaciones y el desarrollo de los colaboradores y el talento dentro de la organización, la evaluación y la medición del desempeño de los mismos juega un papel importante.

Cada una de las capacitaciones se mide de manera puntual sobre un proyecto específico, y está bien, se debe medir de forma periódica para luego documentar los avances y las oportunidades de mejora, tanto en las capacitaciones, los métodos empleados y el personal al que se le está impartiendo la capacitación.

LOTELHSA anualmente realiza las evaluaciones de desempeño de todos los colaboradores en todos los niveles de la organización. Este mide si cada colaborador ha cumplido con sus objetivos considerando los objetivos organizacionales. Al inicio del proceso se hace al enviar al colaborador un formato de auto – evaluación el cual se llena en un periodo de 2 días y luego se le envía jefe inmediato. Al transcurrir 2 días más, el jefe inmediato se reúne con el empleado y revisan juntos la auto-evaluación y determinan la evaluación del jefe discutiendo cada uno de los puntos a tratar dentro del formato. Esta evaluación de desempeño siempre va acompañada con una hoja de oportunidades de mejora y capacidades adquiridas que el colaborador tiene y que puede brindar al puesto de trabajo. Esta evaluación de desempeño anual determinara una puntuación en total del cumplimiento de su puesto en relación con la organización. Adicional será considerada para los aumentos, los bonos y los beneficios que cada empleado recibirá (Crespo, 2016).

2.1.3.10 PARTES INTERESADAS

Empleados: LOTELHSA cuenta con más de 236 colaboradores a nivel nacional.

Demandan:

- Sueldos y salarios de acuerdo al mercado.
- Comisiones por colocación y cumplimiento de metas.
- Estabilidad laboral.
- Desarrollo profesional.

Clientes: El mercado de loterías en Honduras está constituido por 2.2 millones de personas que juegan algún juego de azar o casinos. Una de cada cuatro personas entre la edad de 18- 65 en Honduras juega Loterías, esta incluye juegos de Lotería Nacional (PANI), juegos de LOTELHSA, juegos de mercado de venta ilegal (apuntada). Dentro de los datos según estudio, el 49% de los jugadores son hombres y el 52% son mujeres, de los cuales, su nivel de escolaridad es 55% estudios básicos, 36% personas que cursaron secundaria y un 8% que cursaron estudios universitarios. El nivel socioeconómico es C+, - y D+ tomando en cuenta personas que trabajan tiempo completo, personas que trabajan medio tiempo y personas que viven de remesas mensualmente.

Demandan:

- Nuevos juegos.
- Incremento de los premios y probabilidades de ganar.
- Entrega de premios inmediata.
- Facilidad de ubicación para la compra de sus boletos.
- Transparencia durante el proceso de los sorteos.

Lotelhsa recibe:

- Beneficios Económicos
- Nuevos clientes
- Apertura de mercado
- Lealtad por parte de los clientes

- Rentabilidad

Acreedores: Dos Mil (2000) comisionistas. Arrendatarios de los inmuebles donde se encuentran ubicadas las sucursales.

Demandan:

- Cancelación de facturas dentro del plazo de crédito establecido.
- Que se les brinde el soporte fiscal de las retenciones realizadas al cancelar las facturas.
- Una buena comunicación con el departamento de finanzas para la notificación de pago.

Lotelhsa recibe:

- Depósitos puntuales de ventas realizadas
- Lealtad a la marca
- Eficiencia al manejar una maquina de Loto
- Maximizar las ventas mensuales
- Incremento de ventas
- Retroalimentación para mejora continua del servicio

Dirección: Estilo Neoclásico encabezado por los socios e inversionistas, y la Cooperación Comercial Canadiense.

Demandan:

- Uso adecuado de los recursos brindados.
- Cumplimiento del código de ética y cumplimiento del POA anual.
- Desarrollo de nuevos productos que satisfagan las necesidades de los clientes.
- Empleados leales.

Gobierno: PANI, Banco Central de Honduras, Canadian Bank Note Company.

Demandan:

- Concentración de fondos de forma diversa en los bancos nacionales.
- Cumplimiento con las leyes locales y extranjeras.

Lotelhsa recibe:

- Respeto a la licencia exclusiva de operación por 20 años
- Transparencia en uso de aporte económico mensual

Comunidad: Sociedad Hondureña.

Demandan:

- Inversión de fondos en proyectos de responsabilidad social corporativa.

Dueños: Locales y Extranjeros, por motivos de seguridad institucional, no se pueden mencionar y se asume que:

Lotelhsa recibe: la confianza de los usuarios a través de la credibilidad que ha cimentado en la sociedad Hondureña.

Demandan:

–Índices de liquidez elevados, cartera de inversiones sólidas y diversificadas y maximizar las utilidades.

Proveedores: Telecadena 7 y 4, HRN, Radio América, medios de comunicación en General.

Demandan:

- Aplican las demandas de los acreedores; y,
- Estructura de capital sólida que permita hacer frente a su obligación socialmente responsable.

2.1.3.10 RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL

Figuroa, (2016), La Gerente de Responsabilidad Social Empresarial Carlota Figuroa mencionó que LOTELHSA está comprometida con el desarrollo social de la empresa, públicos internos y la comunidad. Para lograr el cumplimiento de dicha responsabilidad se tienen los siguientes principios:

- Ser socialmente responsables con sus colaboradores, clientes, proveedores, público en general y con los proyectos que se realicen.
- En todo proyecto que se realice de cualquier índole deberá minimizarse el impacto ambiental.

LOTELHSA reconoce, como parte de su responsabilidad social, la protección del medio ambiente. El medio ambiente es una materia muy importante, es por esta razón que LOTELHSA y sus colaboradores se comprometen a:

- Mejorar la concienciación medio ambiental entre todos sus colaboradores.
- Mejorar continuamente nuestro rendimiento medio ambiental, con prácticas de reciclaje de papel, plásticos y aluminio, así como correcto uso de agua y Energía Eléctrica.
- Cumplir los requisitos legales sobre medio ambiente que se adapten a nuestro negocio.

Lenguaje: El lenguaje organizacional de LOTELHSA es hacia afuera y hacia adentro utilizando el lenguaje "Tu" en toda su comunicación y notificaciones. Dentro de las normas del lenguaje es que toda la comunicación que se emita debe ser con un ingrediente de Fun "Diversión", alegre nunca aburrido y dinámico a la vez. Esto siempre considerando la esenia de marca.

Los canales de comunicación empleados para la misma son:

- Teléfono, video conferencias, Skype y Go – To meetings.
- Boletines electrónicos
- Mensajes en Plasmas
- Reuniones
- Correo electrónico
- Manuales y guías

2.2 TEORÍAS

2.2.1 TEORÍAS DE SUSTENTO

2.2.1.1 PRINCIPALES FUERZAS QUE INFLUYEN EN EL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL

De acuerdo con Newstrom, En la actualidad existe un conjunto de fuerzas que afectan la naturaleza de las organizaciones. Estas fuerzas se clásica en cuatro áreas: gente, estructura, tecnología y el ambiente en que funciona la organización. Cada una de las cuatro fuerzas afecta el comportamiento organizacional (Newstrom, 2011). Existen varias fuerzas las cuales influyen en el comportamiento organizacional según Newstrom, (2011), estas son las personas, la estructura, la tecnología y el entorno.

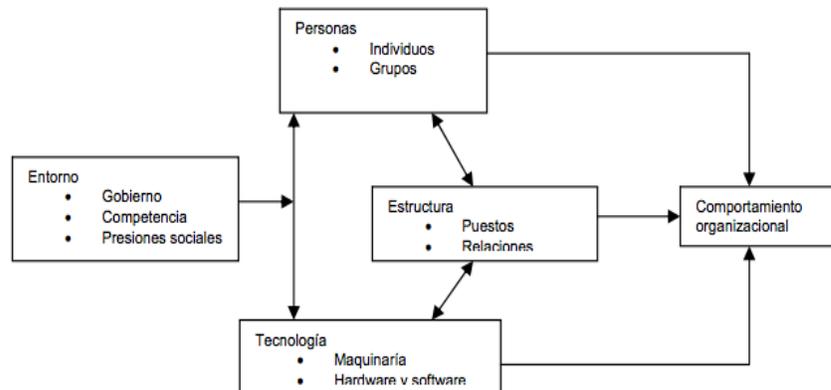


Figura 2. Principales fuerzas que influyen en el comportamiento organizacional

Fuente: (Newstrom, 2011)

Adicional a esta teoría, existe la teoría de interés mutuo la cual proporciona una meta superior a los empleados, la organización y la sociedad.

Newstrom, (2011) establece que Cuando las metas y acciones de la organización son éticas, es más probable que se alcancen los objetivos individuales, organizacionales y sociales. La gente encuentra más satisfacción en el trabajo cuando hay cooperación y trabajo de equipo. Aprende, crece y aporta. La organización también es más exitosa porque opera con mayor eficacia. La calidad se eleva, el servicio es mejor y los costos se reducen. Tal vez la mayor beneficiaria sea la sociedad misma, porque tiene mejores productos y servicios, ciudadanos más capaces y un clima global de cooperación y progreso. Hay un resultado tripartito ganar-ganar-ganar, en que no tiene que haber nadie que pierda.

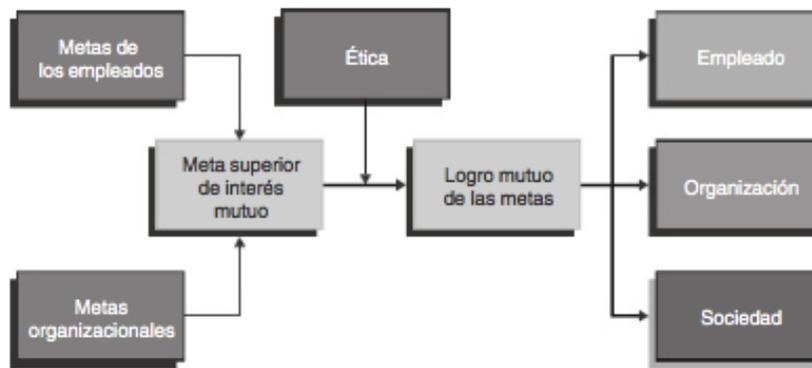


Figura 3. El interés mutuo proporciona una meta superior a los empleados, la organización y la sociedad.

Fuente: (Newstrom, 2011)

2.2.1.2 MOTIVACIÓN

La eficiencia en el desempeño del empleado está directamente relacionada con la satisfacción laboral del mismo, con la motivación personal y el cumplimiento de las necesidades del individuo en su entorno personal y dentro de la empresa.

“La forma de actuar de una persona responde a uno o varios impulsos conscientes o inconscientes sobre los que ésta tiene mayor o menor control. Estos impulsos que nos inducen a actuar de determinada manera reciben el nombre de motivación” (McGraw-Hill, 1991).

Para entender cómo surgen las motivaciones y poder influir en ellas, hay que partir de la situación de necesidad en la que se encuentra una persona; esta situación genera insatisfacción y, para superarla, el individuo decide actuar (motivación) con el fin de conseguir aquello que reduzca su necesidad y le provoque un estado de bienestar.

Abraham Maslow clasificó las necesidades humanas en cinco niveles que deben satisfacerse de forma progresiva; dichas necesidades constituyen una fuente de motivación que desaparece a medida que se satisfacen.

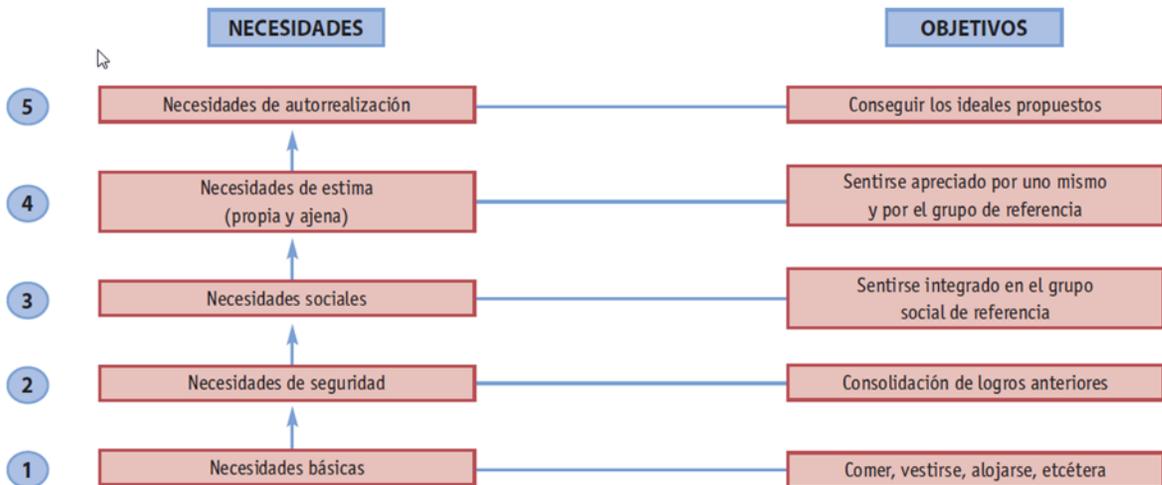


Figura 4. Necesidades humanas progresivas según Maslow

Fuente: (McGraw-Hill, 1991).

Según Maslow, la persona se ve impulsada, en primer lugar, por una motivación económica que le lleva a obtener los medios necesarios para satisfacer sus necesidades básicas, como pueden ser comer, alojarse, vestirse, etc. Una vez resueltas estas necesidades elementales, la motivación se dirige hacia la satisfacción de la necesidad de seguridad que permita consolidar los logros adquiridos. En materia de trabajo, se empiezan a valorar los contratos indefinidos, las empresas solventes, la protección social, etc. A partir del momento en que las necesidades vitales y las de seguridad quedan razonablemente cubiertas, surge la necesidad social de pertenencia, que motiva al individuo a sentirse integrado en su grupo social de referencia (familia, amigos, etc.). Desde el punto de vista laboral, quien accede a este tercer peldaño de la escala de Maslow intenta consolidar su estatus laboral al ocupar un puesto sólido dentro del grupo, de modo que es aceptado por el mismo, espera que le consideren una persona fiable, que no necesita ser tutelada, alguien que conoce su trabajo y en quien se puede delegar responsabilidades. (McGraw-Hill, 1991)

Una vez satisfechas todas las necesidades anteriores la persona se ve impulsada por la necesidad de estima; en esta fase, el individuo busca sentirse valorado, tanto por sí mismo (autoestima) como por quienes le rodean. En el ámbito del trabajo se desea el reconocimiento: felicitaciones, ascensos y niveles retributivos que expresen la valía de quien los recibe.

El último estado de la escala correspondería a la motivación para satisfacer la necesidad de autorrealización; desde la perspectiva laboral, se intentaría satisfacer la capacidad de creación, el deseo de poder, la consecución del éxito profesional, etcétera.

2.2.1.3 TEORÍA DE LOS FACTORES DE HERZBERG

Frederick Herzberg, psicólogo y consultor norteamericano. Profesor de la universidad de UTAH, formuló la teoría de los dos factores para explicar mejor el comportamiento de las personas en el trabajo y plantea la existencia de dos factores que orientan el comportamiento de las personas.

1) Factores higiénicos o factores extrínsecos, es el ambiente que rodea a las personas y como desempeñar su trabajo. Estos están fuera del control de las personas.

Principales factores higiénicos; salario, los beneficios sociales, tipo de dirección o supervisión que las personas reciben de sus superiores, las condiciones físicas y ambientales de trabajo, las políticas físicas de la empresa, reglamentos internos, etc.

Según Dalton, M. (2006) Herzberg, destaca que sólo los factores higiénicos fueron tomados en cuenta en la motivación de las personas, el trabajo es una situación desagradable y para lograr que las personas trabajen más, se puede premiar e incentivar salarialmente, en otras palabras, se incentiva a la persona a cambio de trabajo (P. 63).

Según la investigación de Herzberg cuando los factores higiénicos son óptimos evita la insatisfacción de los empleados, y cuando los factores higiénicos son pésimos provocan insatisfacción.

Su efecto es como un medicamento para el dolor de cabeza, combaten el dolor, pero no mejora la salud. Por estar relacionados con la insatisfacción, Herzberg los llama factores de insatisfacción.

2) Factores motivacionales o factores intrínsecos: estos factores están bajo el control del individuo (persona) ya que se relaciona con lo que él hace y desempeña. Los factores materiales involucran sentimientos relacionados con el crecimiento individual, el reconocimiento profesional y las necesidades de autorrealización que desempeña en su trabajo. Las tareas y cargos son diseñados para atender a los principios de eficiencia y de economía, suspendiendo oportunidades de creatividad de las personas. Esto hace perder el significado psicológico del individuo, el desinterés provoca la “desmotivación” ya que la empresa sólo ofrece un lugar decente para trabajar (Dalton, M., 2006, p.63).

Según Herzberg, los factores motivacionales sobre el comportamiento de las personas son mucho más profundo y estable cuando son óptimos.

Por el hecho de estar ligados a la satisfacción del individuo Herzberg los llama factores de satisfacción.

También destaca que los factores responsables de la satisfacción profesional de las personas están desligados y son distintos de los factores de la insatisfacción. Para él “el opuesto de la satisfacción profesional no sería la insatisfacción sino ninguna satisfacción”

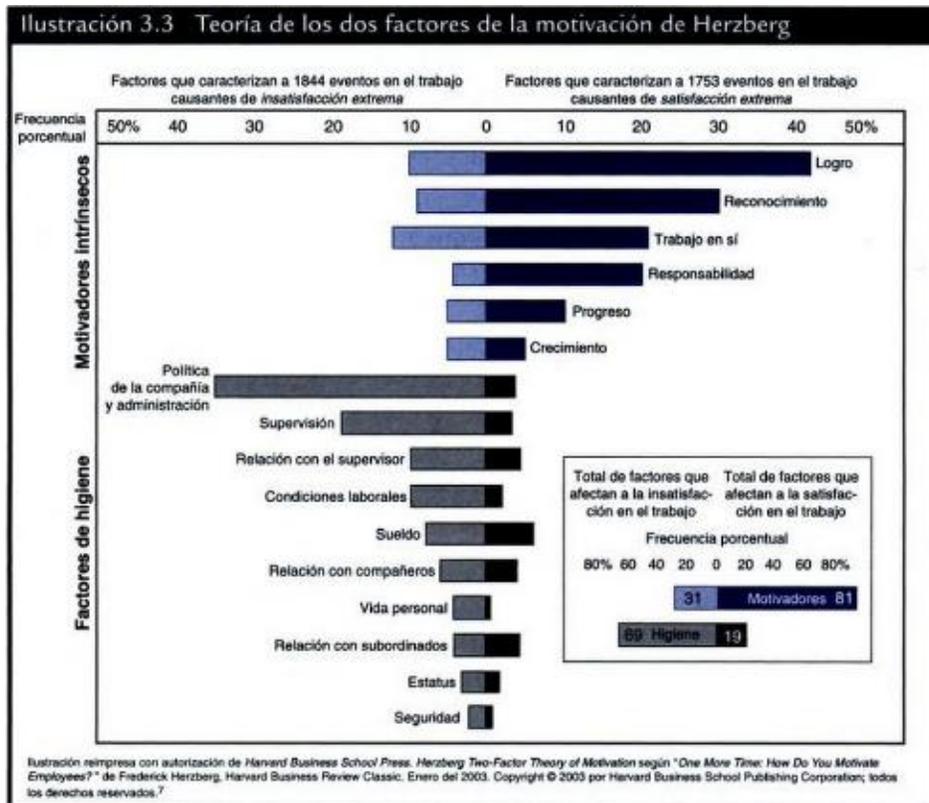


Figura 5. Factores de Insatisfacción y de Satisfacción según Herzberg

Fuente: (Dalton M. 2006)

Herzberg afirma que: La satisfacción en el cargo es función del contenido o de las actividades retadoras y estimulantes del cargo que la persona desempeña: son factores motivacionales o de satisfacción.

-La insatisfacción en el cargo es función del contexto, es decir, del ambiente de trabajo, del salario, de los beneficios recibidos, de la supervisión, de los compañeros y del contexto general que rodea el cargo ocupado: son los factores higiénicos o de satisfacción.

Para proporcionar motivación en el trabajo, Herzberg propone el “enriquecimiento de tareas”, también llamado “enriquecimiento del cargo”, el cual consiste en la sustitución de las tareas más simples y elementales del cargo por tareas más complejas, que ofrezcan condiciones de desafío y satisfacción personal, para así con el empleado continúe con su crecimiento personal (Dalton, M., 2006, p.64).

2.2.1.4 CLIMA ORGANIZACIONAL

Actualmente en las organizaciones es de gran importancia generar ambientes agradables dentro de la organización, con lo cual se obtendrán mejores resultados en cada una de las actividades dentro de la misma.

Chiavenato (2001), se refiere al clima organizacional como “al ambiente interno existente entre los miembros de una empresa, y está estrechamente relacionado con su grado de motivación”. Es decir, a los aspectos internos de la empresa que conducen a despertar diferentes clases de motivación en los miembros (p.314).

Así mismo agrega el autor, que el clima organizacional “puede percibirse dentro de una amplia gama de características cualitativas: saludable, malsano, cálido, frío, incentivador, desmotivador, desafiante, neutro, animador, amenazador, etc., de acuerdo con la manera en que cada participante realiza sus transacciones con el ambiente organizacional, y pasa a percibirlo en función de éstas”. (p. 314).

Tuban, (2000) define el clima organizacional como “un fenómeno interviniente que media entre los factores del sistema organizacional y las tendencias motivacionales que se traducen en un comportamiento que tiene consecuencias sobre la organización (productividad, satisfacción, rotación, etc.)” (p.2).

Por lo tanto, se puede concluir que el clima organizacional, es el que proporciona en las organizaciones la satisfacción o insatisfacción en cada uno de sus trabajadores dependiendo del ambiente en el que se desarrollen.

Newstrom, (2003) al evaluar el clima organizacional “se habla de la gestión a nivel de dirección, y se refiere a que los directivos dada su responsabilidad, actividades y comportamientos, poseen un efecto determinante en la motivación de los empleados; asimismo, se proveen de

oportunidades para el desarrollo de sus habilidades, consultando a sus empleados para la toma de decisiones logrando que sientan que tienen un efecto positivo sobre la organización” (p.22).

2.2.1.5 LIDERAZGO

En el entorno laboral es de vital importancia la presencia de la figura del líder ya que se cree que dicha persona puede guiar a un determinado grupo de persona a la consecución de los objetivos de manera más rápida y efectiva que si cada una de estas lo hiciera por sí sola.

Jones y George (2006) definen el liderazgo como un proceso por el cual un individuo ejerce influencia sobre otra gente y la inspira, motiva y dirige sus actividades para ayudarla a alcanzar los objetivos del grupo o la organización (p.495).

Hellriegel, Jackson y Slocum (2009), “indican que liderazgo es la relación de influencia que existe entre los líderes y seguidores que luchan por generar un verdadero cambio y resultados que reflejan los fines que comparten”, así mismo los autores continúan, “un líder es la persona encargada de orientar a las personas hacia el logro de los objetivos, brindándoles confianza, así como intensidad en la ejecución del trabajo, con el aprovechamiento máximo de sus capacidades o habilidades” (p.497).

Los estilos de liderazgo más comunes son:

- Liderazgo Autocrático
- Liderazgo Democrático
- Liderazgo Carismático
- Liderazgo Transaccional
- Liderazgo Situacional
- Liderazgo Transformacional

2.2.1.6 GREAT PLACE TO WORK

La empresa Great Place to Work a nivel mundial es conocida como un instituto que tiene como misión construir una sociedad mejor, ayudando a las empresas a transformarse en excelentes lugares de trabajo. Esta empresa global de investigación, asesoría y capacitación ayuda a las

organizaciones a identificar, crear y mantener excelentes lugares de trabajo a través del desarrollo de culturas de Alta Confianza (Ferrari, 2016).

2.2.1.7 PRODUCTIVIDAD EMPRESARIAL

En el campo empresarial la productividad se define como productividad empresarial y es el resultado de las acciones que se deben llevar a término para conseguir los objetivos de la empresa y un buen clima laboral, teniendo en cuenta la relación entre los recursos que se invierten para alcanzar los objetivos y los resultados de los mismos.

Aumentar la productividad debe ser una estrategia fundamental para cualquier empresa ya que permite conseguir ingresos, crecimiento y posicionamiento. Para ello es imprescindible medir y monitorizar de forma continua la actividad mediante los indicadores de productividad empresarial (¿Qué es la productividad empresarial?, 2016).

La mejora de la productividad también es de vital importancia para la calidad de vida de un país ya que repercute en el incremento de salarios y logra hacer rentable el capital invertido lo que incentiva cada vez más la inversión, el aumento de empleo y el crecimiento de la economía. El aumento de la productividad impulsa el crecimiento de la economía y la competitividad.

2.2.2 MARCO CONCEPTUAL

La terminología técnica de dicho informe se obtuvo de las definiciones establecidas en el libro de texto Comportamiento Humano en el Trabajo (Newstrom, 2011) y del libro Metodología de la Investigación del autor Hernández Sampieri (Sampieri, 2005).

Clima Laboral: Conjunto de percepciones compartidas por los empleados respecto a factores de su entorno laboral (Sampieri, 2005).

Según Newstrom, se detallan las siguientes definiciones:

Actitudes: Sentimientos y creencias que determinan principalmente cómo los empleados perciben su ambiente, se comprometen con acciones proyectadas y se comportan.

Actores motivacionales: Condiciones que motivan a los trabajadores cuando existen, aunque su ausencia raras veces es fuertemente insatisfactoria.

Cambio: Cualquier alteración que ocurre en el ambiente laboral que afecta la manera en que

los empleados deben actuar.

Cambio Organizacional: Cualquier alteración que ocurre en el ambiente laboral que afecta la manera en que los empleados deben actuar.

Comportamiento organizacional (CO): Estudio y aplicación de conocimientos sobre cómo las personas (tanto individuos como grupos) actúan en las organizaciones.

Comunicación: Transferencia de información y comprensión de una persona a otra.

Conflicto: Desacuerdo sobre las metas a lograr o los métodos que se usarán para lograrlas.

Cultura Organizacional: Valores, creencias y normas que comparten los miembros de una organización.

Encuesta de satisfacción en el trabajo: Procedimiento por medio del cual los empleados reportan sus impresiones hacia sus puestos y el ambiente laboral.

Equilibrio: La condición de balance dinámico entre las fuerzas que apoyan y limitan cualquier práctica.

Equipo de tareas: Pequeño grupo de colaboración que se mantiene en contacto regular y que participa en una acción coordinada.

Habilidades humanas: Habilidad para trabajar eficazmente con las personas y construir un trabajo en equipo.

Liderazgo: Proceso que consiste en animar y ayudar a otros a trabajar con entusiasmo hacia el logro de objetivos.

Motivación: la fuerza del impulso hacia la acción.

Metas: Formulaciones concretas de logros que la organización intenta cumplir en periodos establecidos.

Productividad: Índice que compara las unidades de salida con las unidades de entrada.

Reconocimiento: Realizar cualquier acción para dar reconocimiento a otra persona.

Satisfacción laboral: Conjunto de impresiones favorables o desfavorables de los empleados hacia su trabajo.

Satisfacción: Conjunto de impresiones favorables o desfavorables de los empleados hacia su trabajo.

Socialización organizacional: Proceso continuo de transmisión de elementos clave de la cultura de una organización a sus empleados.

Teoría de aprendizaje social: La gente puede aprender mediante la observación y

experiencia directa.

Trabajo en equipo: Situación que ocurre cuando los miembros conocen sus objetivos, contribuyen de manera responsable y entusiasta a la tarea y se apoyan entre sí (Newstrom, 2011).

2.3 METODOLOGÍAS APLICADAS

A continuación, se detallan algunas metodologías utilizadas a lo largo de nuestro trabajo de investigación, las mismas fueron aprendidas en el transcurso de nuestra maestría en las diferentes clases del programa de Dirección Empresarial.

2.3.1 METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN

Como base para nuestra investigación, utilizamos la metodología de investigación aplicada en este proyecto, en donde se siguieron todas las etapas definidas en esta metodología para la realización de este trabajo, como ser;

- El planteamiento del problema de investigación
- Revisión de literatura sobre el tema
- Se definieron los objetivos y alcance de la investigación
- Se plantearon hipótesis
- Se definió la metodología los enfoques y métodos a desarrollar en todo el proceso
- Se realizó el desarrollo de la investigación aplicando técnicas e instrumentos
- Análisis de datos, conclusiones y recomendaciones
- Elaboración de informe final

2.3.2 METODOLOGÍA DE SHEIN PARA ANÁLISIS DE CULTURA

La metodología de Shein es una metodología que requiere de un enfoque secuencial necesario para aplicar el modelo, en donde se supone aplicar una serie de pasos definidos, en nuestra investigación utilizamos en parte el modelo de Shein para conocer la cultura de la empresa, los pasos que Shein define son los que se reseñan a continuación:

- Evaluación superficial
- Prestar atención especial a las sorpresas
- Categorizar esas sorpresas
- Localizar una persona motivada dentro de la empresa
- Revelarle las sorpresas y sospechas a esa persona
- Explorar juntos con esa persona y comprobar sistemáticamente esas sorpresas
- Explorar los significados de un contexto relajado
- Formalizar las hipótesis sobre la cultura de la empresa
- Comprobar sistemáticamente los indicios concretos
- Descubrir los supuestos que subyacen
- Tras la organización cultural de la empresa
- Afinar, modificar y comprobar el modelo de cultura
- Describir la cultura organizativa tal como podría ser.

CAPÍTULO III. METODOLOGÍA

En el presente capítulo se detallará toda la metodología que se utilizará para recabar la información tras de la cual se llegará a la comprobación de la hipótesis y se analizará la información obtenida para crear una propuesta de solución en base a los resultados.

3.1 CONGRUENCIA METODOLÓGICA

3.1.1 DEFINICIÓN DE LAS VARIABLES DE ESTUDIO

Los supuestos y las hipótesis consideran una relación entre dos elementos. A estos elementos se les llama variables. Las variables son los atributos que se miden en las hipótesis. Son factores que explican los resultados y determinan las diferencias entre estos para poder establecer comparaciones. En esta investigación se han considerado entre otras las siguientes variables:

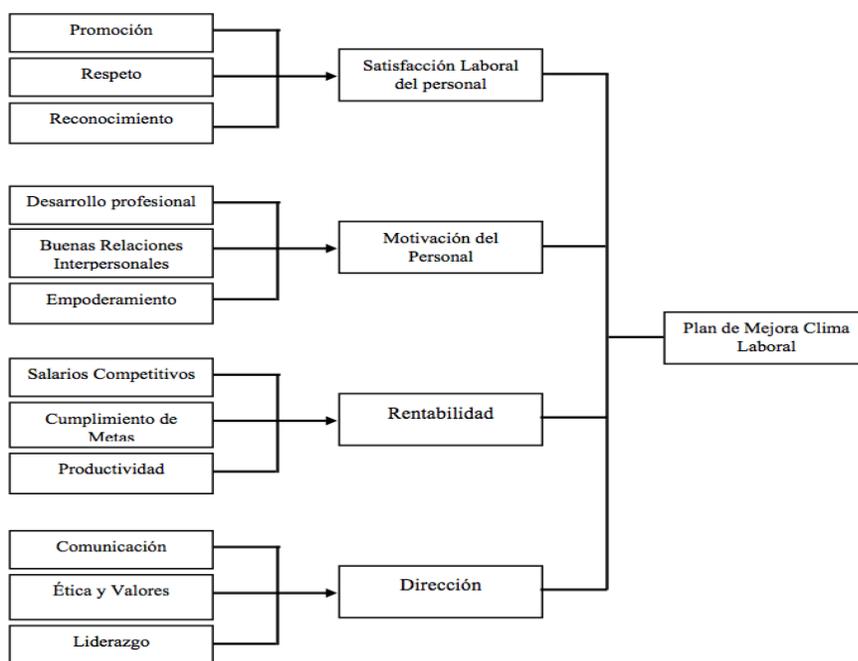


Figura 6. Diagrama de Variables

3.1.2 MATRIZ METODOLÓGICA

Para la investigación realizada en la empresa LOTELHSA se siguió la matriz metodológica del proceso de investigación de la manera siguiente.

Tabla 1. Matriz Metodológica del proceso de Investigación

TÍTULO	PROBLEMA	PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN	OBJETIVOS		VARIABLES	
			General	Específicos	Independientes	Dependiente
Clima Laboral en la empresa LOTELHSA y la Satisfacción Laboral de sus empleados.	¿Es factible desde el punto de vista operativo y desempeño eficiente, mejorar el clima laboral en la empresa LOTELHSA y alcanzar mayor satisfacción, productividad y compromiso de los empleados?	¿Qué tan factible es mejorar las condiciones laborales o el clima laboral para los empleados de LOTELHSA a nivel de empresa?	Facilitar la mejora del clima laboral en la empresa LOTELHSA, mediante un plan de acción de mejora laboral, para alcanzar un nivel adecuado de satisfacción, compromiso y desempeño de los empleados de la empresa.	Evaluar los factores que inciden en el clima laboral y en la satisfacción del personal dentro de la empresa.	Satisfacción Laboral del personal	Plan de Mejora de Clima Laboral
		¿Cuál es el impacto que la Cultura y Clima Organizacional de LOTELHSA, tiene en la satisfacción laboral de sus empleados?		Identificar las condiciones laborales que están generando la insatisfacción del personal y las consecuencias que esto produce en la productividad de los empleados.	Motivación del Personal	
		¿Qué factores están afectando el clima y la satisfacción laboral de los empleados de LOTELHSA?		Analizar las condiciones laborales obtenidas en la identificación, con los estándares del mercado y con las teorías sobre la satisfacción laboral.	Rentabilidad	
		¿Qué medidas o cambios deberá realizar LOTELHSA para mejorar la satisfacción laboral de sus empleados?		Proponer un plan de medidas que mejoren el clima laboral y que eleven la motivación y la satisfacción de los empleados para mejorar así la rentabilidad de la empresa.	Dirección	

3.1.3. OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

Tabla 2. Operacionalización de Variables

Variable Independiente	Definición		Dimensiones	Indicador	Items	Unidades	Escala
	Conceptual	Operacional					
Satisfacción Laboral del personal	Es el grado de conformidad de la persona respecto a su entorno de trabajo.	La percepción que los empleados de LOTO tienen de su trabajo y las condiciones relacionadas al mismo. Los empleados satisfechos son leales y fieles a la empresa.	Promoción	Cantidad de promociones internas en la empresa	¿Piensa que si desempeña bien su trabajo, tiene posibilidad de ser promovido en la empresa?	45 %	1 2 3 4 5
			Respeto	Número de conflictos personales reportados a RRHH.	¿Está satisfecho con el trato de su jefe hacia su persona?	74 %	1 2 3 4 5
			Reconocimiento	¿Existen reuniones de reconocimiento a los empleados?	¿En el último año ha recibido algún reconocimiento por realizar el trabajo indicado?	38 %	1 2 3 4 5
Motivación del Personal	Es el motivo o la razón que provoca la realización o la omisión de una acción.	Los empleados motivados son más productivos y eficientes en su trabajo.	Desarrollo Profesional o Capacitación	Existe un plan de Capacitaciones en la empresa.	¿Existen posibilidades de crecimiento en su empresa?	35 %	1 2 3 4 5
			Relaciones Interpersonales	Se realizan celebraciones internas de cumpleaños, etc.	¿Considera que existe un entorno de amigos entre sus compañeros de trabajo?	80 %	1 2 3 4 5
			Empoderamiento	Los procesos para la toma de decisiones son burocráticos o descentralizados	¿Tiene la libertad de proponer nuevos proyectos o nuevas formas de realizar el trabajo?	64 %	1 2 3 4 5
Rentabilidad	Es la capacidad de generar renta (beneficio, ganancia, provecho, utilidad).	La rentabilidad es uno de los objetivos básicos del negocio y depende del desempeño de los empleados.	Salarios competitivos	Rangos salariales en el mercado laboral.	¿Cree usted que su trabajo es remunerado de acuerdo al mercado laboral?	45 %	1 2 3 4 5
			Cumplimiento de metas	Evaluación anual de cumplimiento de metas y objetivos.	¿Su jefe le comunica las metas y objetivos de la empresa y le da una dirección en donde enfocarse?	71 %	1 2 3 4 5
			Productividad	Evaluación de desempeño individual de cada empleado.	¿Su carga de trabajo es realizable durante las horas hábiles de la jornada laboral?	74 %	1 2 3 4 5
Dirección	Influencia que se ejerce sobre las personas y que permite incentivarlas para que trabajen en forma entusiasta por un objetivo común.	El liderazgo en la empresa es de alta influencia en el clima laboral de Loto.	Comunicación	Existe un plan de comunicaciones en la empresa.	¿Cree que existe una buena comunicación en la empresa?	46 %	1 2 3 4 5
			Ética y Valores	Aplicación del código de Ética de la empresa.	¿Considera que los jefes conducen el negocio de una forma íntegra y honesta?	77 %	1 2 3 4 5
			Liderazgo	Resultado de evaluación 360 de los jefes.	¿Su jefe le ayuda a desarrollarse profesionalmente?	52 %	1 3 2 4 5

Continuación Tabla 2. Operacionalización de Variables

Variable Independiente	Definición		Dimensiones	Indicador	Items	Unidades	Escala
	Conceptual	Operacional					
Plan de Mejora de Clima Laboral	Plan para mejorar el medio en el que se desarrolla el trabajo cotidiano y la calidad del clima, influye directamente en la satisfacción de los trabajadores y por lo tanto en el desempeño y productividad.	El plan de mejora del clima laboral y satisfacción del personal ayudara a mejorar el desempeño individual y la rentabilidad en general de la empresa.	-Satisfacción Laboral del personal.	52%	Encuesta	58 %	1
							2
							3
							4
							5
							6
							7
							8
							9
							10
							11
							12

3.1.2 HIPÓTESIS

Las hipótesis de investigación, relacionando las variables antes mencionadas, en la que se basará la presente investigación serán:

1. A mayor satisfacción laboral de los empleados de LOTELHSA, mejor desempeño y mayor rentabilidad para la empresa.

3.2 ENFOQUE Y MÉTODOS

El enfoque de la investigación fue mixto, pero mayormente cuantitativo, en donde el investigador plantea un problema de estudio delimitado y concreto, sus preguntas de investigación versan sobre cuestiones específicas. En ese sentido, para la presente investigación, se ha seguido el esquema definido para el proceso.

El tipo de investigación fue Correlacional, que tiene como propósito conocer la relación que tienen dos o más variables en un mismo contexto.

En este caso, se pretende conocer cuál es la incidencia del problema central de la investigación, que es la cultura y el clima laboral y su impacto en la satisfacción del personal dentro de la institución. Puntualmente haciendo referencia a una serie de causas identificadas durante el Capítulo de Definición del problema.

Además, las preguntas de investigación se pueden definir de manera cuantificable y la información es factible para análisis estadísticos, por lo que se utilizó un enfoque cuantitativo para el análisis de la información.

Los métodos utilizados en esta investigación fueron:

Método Descriptivo: esto debido a que se realizó una descripción general de la cultura, las costumbres y el comportamiento dentro de la organización,

Método Deductivo: es aquél que parte los datos generales aceptados como valederos, para deducir por medio del razonamiento lógico, varias suposiciones, es decir; parte de verdades previamente establecidas como principios generales, para luego aplicarlo a casos individuales y comprobar así su validez.

Método Inductivo: cuando de la observación de los hechos particulares obtenemos proposiciones generales, o sea, es aquél que establece un principio general una vez realizado el estudio y análisis de hechos y fenómenos en particular.

Método Histórico: lo aplicamos realizando una investigación de los hechos históricos referentes al tema de investigación, el método explicativo lo utilizamos para explicar algunos hallazgos en la observación del fenómeno dentro de la empresa.

Método Sintético: es un proceso de razonamiento que tiende a reconstruir un todo, a partir de los elementos distinguidos por el análisis, lo que nos ayudó a concluir sobre los factores que afectan el clima laboral y la satisfacción de los empleados.

Método Analítico: para luego realizar el análisis de acuerdo a los resultados obtenidos por medio de la aplicación de las técnicas e instrumentos.

3.3 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

A su vez, el diseño de la presentación fue No Experimental, basado en que para la investigación no se hizo manipulación de variables, sino que, en su lugar, se investigó las mismas para definir la incidencia que tienen todas éstas en el problema central planteado. Asimismo, es Transversal, puesto que la recolección de datos se realizó en un tiempo definido.

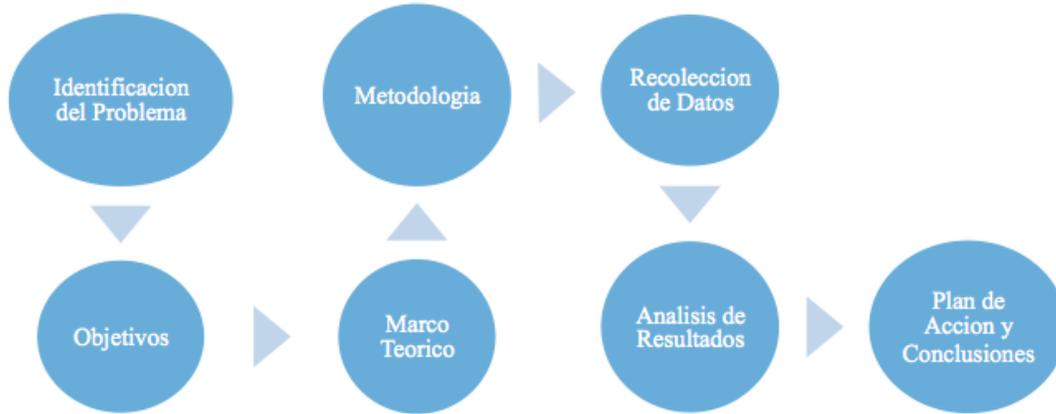


Figura 7. Diseño de la Investigación

3.3.1 POBLACIÓN

La población de esta investigación fueron todos los Empleados de LOTELHSA a nivel nacional en todas las áreas y niveles jerárquicos la cual consta de 236 empleados a nivel nacional.

3.3.2 MUESTRA

Para la presente investigación, el marco muestral fue LOTELHSA de Honduras, S.A., la muestra aleatoria simple fue calculada dentro de todos los empleados de LOTELHSA, El tipo de muestra que se empleó en esta investigación fue No probabilística, de muestreo aleatorio simple.

Los criterios que se tomaron en cuenta para la selección del tipo de muestra serán todos los empleados en los distintos niveles jerárquicos:

Población: total de empleados de LOTELHSA 236 empleados

Para el cálculo del tamaño de la muestra usando variable discreta se utilizó la siguiente formula:

$$n = \frac{N\sigma^2 Z^2}{e^2(N - 1) + \sigma^2 Z^2}$$

Ecuación 1. Fórmula para el Cálculo de la muestra en población finita

Fuente: (Lind, 2012)

A un nivel de confianza del 95%, con un margen de error del 10% podemos calcular la muestra cómo se calcula a continuación:

$$n = \frac{236 * 0.50^2 * 1.96^2}{0.10^2(236 - 1) + 0.50^2 * 1.96^2}$$

N= 69

3.3.3 UNIDAD DE ANÁLISIS

Se tomó como unidad de análisis a todos los empleados de LOTELHSA a nivel nacional.

3.3.4 UNIDAD DE RESPUESTA

Las unidades de respuesta fueron los porcentajes de los resultados por conteo de las encuestas aplicadas a los empleados.

3.4 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS APLICADOS EN LA INVESTIGACIÓN

Para la presente investigación se utilizaron un conjunto de técnicas de recolección de Información de dónde se pudiera estudiar el fenómeno en cuestión, tanto como la satisfacción del personal, la Cultura y el clima laboral, así como la motivación de los empleados y qué debilidades presenta LOTELHSA para fortalecerlas. Las técnicas utilizadas son las que se detallan a continuación.

3.4.1 TÉCNICAS

- Entrevistas: Se utilizaron una serie de entrevistas selectiva a empleados en todas las áreas y niveles jerárquicos de la empresa.

Además se utilizaron entrevistas al personal generalista del área de Recursos Humanos para ver qué tan bien recibida es la oferta para laborar en LOTELHSA.

- Encuestas: También se efectuaron una serie de encuestas al personal activo de la institución, donde se indago sobre la opinión que éstos tienen referente a los factores de satisfacción laboral tales como desarrollo profesional, relaciones con los jefes, empoderamiento, etc.

- Técnicas de Procesamiento de Datos: Siempre dentro del contexto de la recolección de datos, se ilustraron los resultados obtenidos en la recolección a través de gráficos y análisis estadísticos.

3.4.2 INSTRUMENTOS

- Instrumentos: los cuestionarios de preguntas cerradas y abiertas, preguntas estructuradas, fueron aplicados para la ejecución de las técnicas.

3.4.3 FUENTES DE INFORMACIÓN

Las fuentes de información utilizadas en la investigación fueron de tipo primarias y secundarias. Las cuales proporcionaron datos históricos y actuales sobre los cuales se realizaron los análisis respectivos, se aplicaron los distintos métodos detallados en el capítulo III de la metodología de investigación, y además se utilizó la información de estas fuentes para realizar proyecciones a futuro.

3.4.3.1 FUENTES PRIMARIAS

Las fuentes primarias de información utilizadas en esta investigación fueron las siguientes:

1. Encuestas y entrevistas aplicadas a los colaboradores de LOTHELSA
2. Análisis de la información obtenida de las encuestas

3.4.3.1 FUENTES SECUNDARIAS

Las fuentes secundarias de información utilizadas en esta investigación fueron las siguientes:

1. Código de Ética de LOTHELSA
2. Página web de la empresa

3.5 ETAPAS METODOLÓGICAS

Etapa I. Diagnóstico: El propósito de la presente investigación es reconocer los factores que inciden en la insatisfacción laboral del personal de LOTELHSA y la repercusión que tiene esto en la rentabilidad de la empresa, por lo que durante la etapa de diagnóstico se evaluarán todos los

factores que podrían ocasionar que los empleados de LOTELHSA decidieran retirarse de la institución, o mantienen una baja productividad de acuerdo a la información obtenida como resultado de las entrevistas y encuestas.

Asimismo, observar el comportamiento de los directivos frente al fenómeno y qué medidas se toma a nivel de departamento, o incluso de sub grupos de trabajo para motivar al personal e incrementar la productividad.

Etapa II. Evaluación: Posterior a la observación del comportamiento, se procederá a evaluar los fenómenos descubiertos mediante el diagnóstico. Esto implica que se deberá de indagar en los fenómenos fundamentales que se deriven de la observación y análisis de datos, profundizando en los factores que merezcan mayor énfasis y que pudiesen llevar a la mejora buscada dentro de la investigación.

Etapa III. Plan de Mejora: Éste apartado consistirá en la elaboración del conjunto de ideas de mejora que se habrán desarrollado a lo largo de la investigación. Se deberán considerar todas las fuentes de opinión, fenómenos relevantes en la percepción de los empleados de la institución, opiniones de los altos funcionarios y del personal de Recursos Humanos, tanto como la recolección de datos escritos, relaciones entre variables y problema central.

Posteriormente corresponderá la socialización del plan de mejora al personal involucrado de la Institución, discutiendo conjuntamente la factibilidad del mismo y la aplicabilidad que éstos darán a las actividades que lo conforman.

3.6 DIAGRAMA DE FLUJO

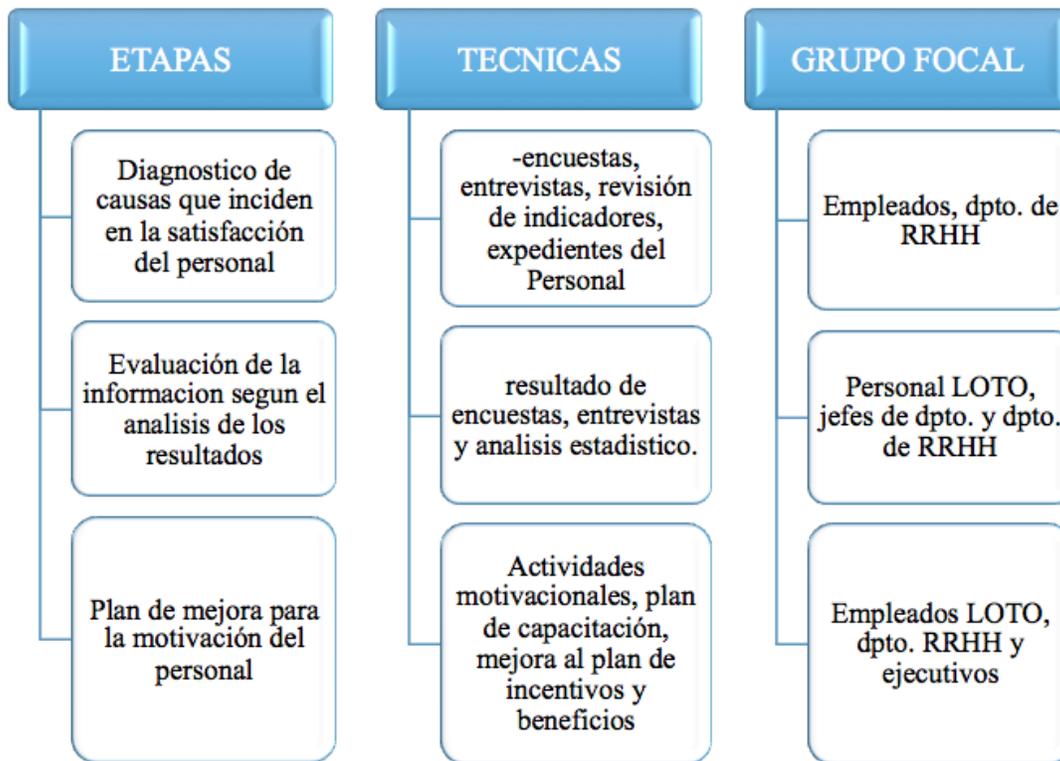


Figura 8. Diagrama de flujo de las etapas metodológicas

CAPÍTULO IV. RESULTADOS Y ANÁLISIS

En el siguiente capítulo se describen los resultados de la investigación y el análisis de los datos recopilados a través de las herramientas e instrumentos presentados en el capítulo III. Los resultados son objetivos e invariables en el tiempo y sirven de soporte para respaldar las propuestas del estudio. Se presentan evidencias claras que fundamentan posteriormente las conclusiones y recomendaciones sobre el clima laboral y la satisfacción de los empleados de la empresa LOTHELSA.

4.1 RESULTADOS DE ENCUESTAS

A continuación, se presentan los resultados obtenidos de la investigación de campo realizada en la empresa LOTHELSA, los cuales reflejan las opiniones de los empleados de todos los niveles jerárquicos y antigüedad de la empresa.

Antigüedad

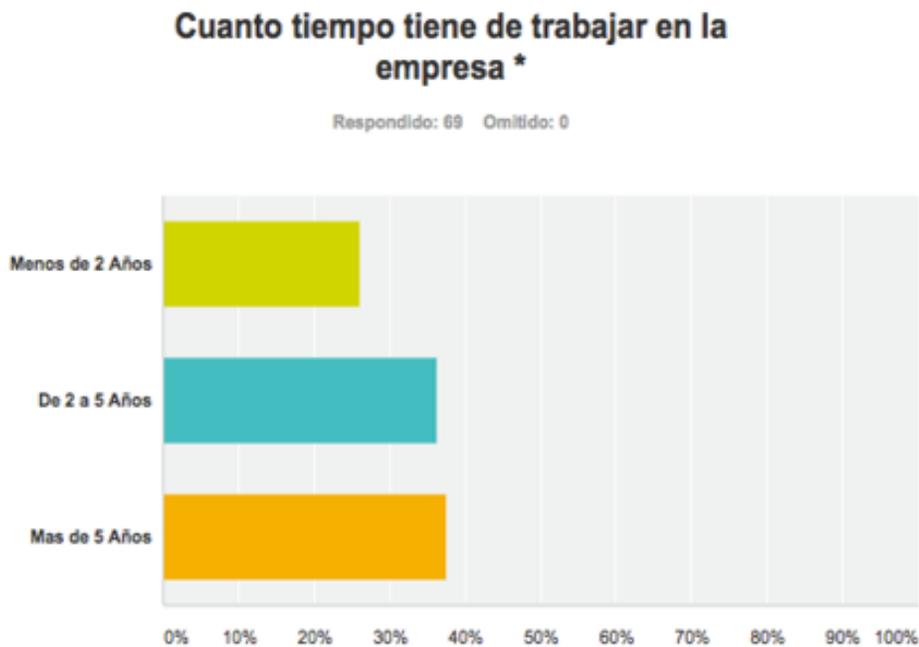


Figura 9. Antigüedad

Tabla 3. Resultados de encuesta sobre la Antigüedad

Opciones de respuesta	Respuestas	
Menos de 2 Años	26,09%	18
De 2 a 5 Años	36,23%	25
Mas de 5 Años	37,68%	26
Total		69

En los resultados anteriores se representa la antigüedad del personal encuestado en esta investigación, en donde podemos observar que el 62% de ellos tienen una antigüedad menor a los cinco años de laborar en la empresa y dentro de ellos el 26% tienen menos de 2 años de antigüedad. Según los resultados la tendencia de la mayoría de empleados es de menos de 5 años de laborar en la empresa, también observamos que la empresa cuenta con un buen porcentaje del personal con experiencia, lo que es positivo para la productividad y además refleja que en la empresa existe un grado aceptable de estabilidad laboral. Por otro lado, podemos asegurar que los resultados obtenidos en la encuesta tienen representados la opinión de los empleados nuevos de laborar en la empresa como los que ya tienen antigüedad y experiencia.

Perfil de Los Encuestados

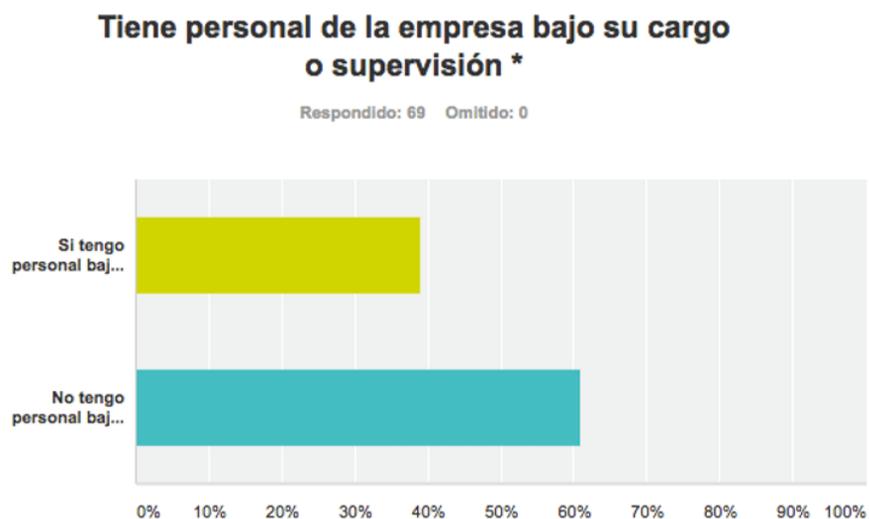


Figura 10. Perfil de los encuestados

Tabla 4. Perfil de los encuestados

Opciones de respuesta	Respuestas	
Si tengo personal bajo mi cargo o supervisión	39,13%	27
No tengo personal bajo mi cargo	60,87%	42
Total		69

En la figura anterior se representan los dos niveles jerárquicos del personal encuestado en esta investigación, en donde podemos observar que el 60% de ellos son colaboradores que ocupan un nivel básico dentro de la empresa, y el 40 % restantes, son colaboradores que tienen personal a cargo, sus posiciones pueden ser jefes, supervisores, gerentes, la tendencia es a que las opiniones serán más representativas del lado de los empleados de bajo nivel; pero ambos puntos de vista tienen conocimiento pleno de todos los procesos, políticas, fortalezas y debilidades de la empresa, para brindar su opinión, por lo que podemos asegurar que los resultados obtenidos en la encuesta tienen representados la opinión de los empleados de los diferentes niveles jerárquicos dentro de la empresa.

Promoción

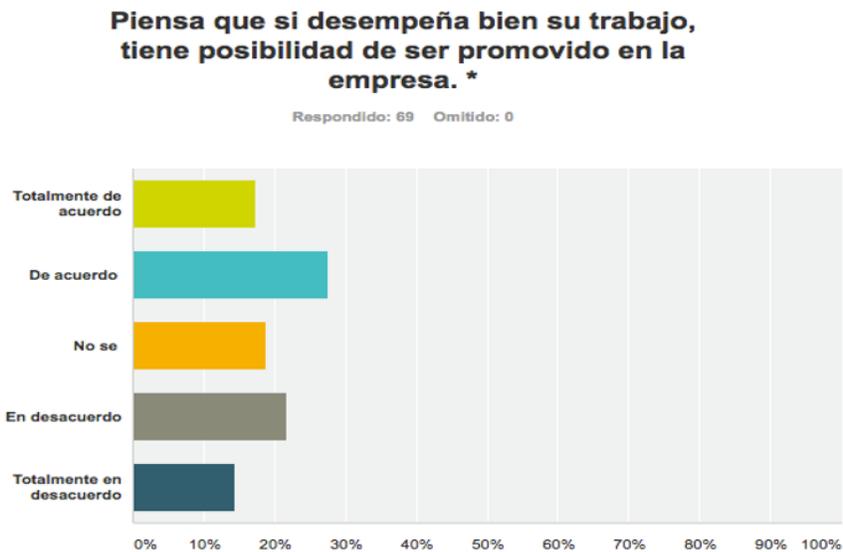


Figura 11. Resultados de encuesta sobre la Promoción

Tabla 5. Resultados de encuesta sobre la Promoción

Opciones de respuesta	Respuestas	
Totalmente de acuerdo	17,39%	12
De acuerdo	27,54%	19
No se	18,84%	13
En desacuerdo	21,74%	15
Totalmente en desacuerdo	14,49%	10
Total		69

Solamente el 45% de los encuestados tienen la opinión favorable que pueden ser promovidos dentro de la empresa, aun si realizan un buen trabajo, la tendencia representa una baja calificación para las oportunidades de promoción dentro de la empresa, esto puede generar insatisfacción de los colaboradores ya que no ven en la empresa un lugar para poder tener oportunidades de crecimiento, además de provocar rotación de personal hacia afuera de la empresa ya que los mismos buscaran mejores oportunidades en otro lugar.

Respeto

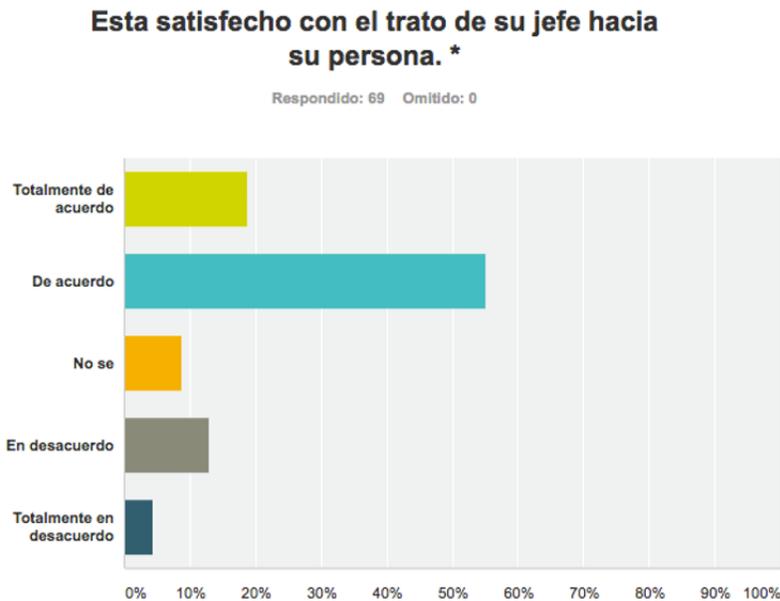


Figura 12. Resultados de encuesta sobre El Respeto

Tabla 6. Resultados de encuesta sobre El Respeto

Opciones de respuesta	Respuestas
Totalmente de acuerdo	18,84% 13
De acuerdo	55,07% 38
No se	8,70% 6
En desacuerdo	13,04% 9
Totalmente en desacuerdo	4,35% 3
Total	69

La opinión que tienen los colaboradores encuestados sobre el respeto de su jefe hacia su persona en la empresa es buena, el 74% de ellos opinan que hay un ambiente de respeto en la empresa, esta tendencia es positiva, ya que en un ambiente de respeto, las líneas de autoridad son mejor asimiladas por los colaboradores, la comunicación de arriba hacia abajo es más fluida y se reducen los conflictos internos entre los jefes y subordinados, lo que colabora a tener un buen clima laboral dentro de la empresa.

Reconocimiento

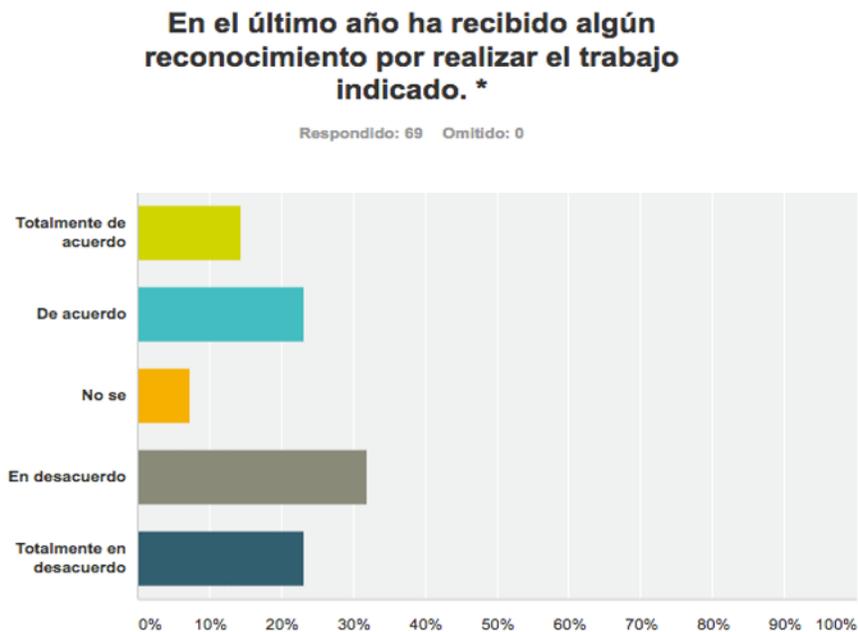


Figura 13. Resultados de encuesta sobre Reconocimiento

Tabla 7. Resultados de encuesta sobre Reconocimiento

Opciones de respuesta	Respuestas	
▼ Totalmente de acuerdo	14,49%	10
▼ De acuerdo	23,19%	16
▼ No se	7,25%	5
▼ En desacuerdo	31,88%	22
▼ Totalmente en desacuerdo	23,19%	16
Total		69

Solamente el 38% de los colaboradores encuestados afirman que si han recibido un reconocimiento por su trabajo realizado en el último año, el 62% no lo han recibido, es una tendencia alta hacia la falta de reconocimiento en el trabajo, esto genera desmotivación en los colaboradores, además de una baja en su desempeño ya que al no recibir ningún reconocimiento por su trabajo piensan que no es tan importante, esta situación no contribuye a tener un buen clima laboral sobre todo en el binomio de jefe-colaborador.

Desarrollo Profesional

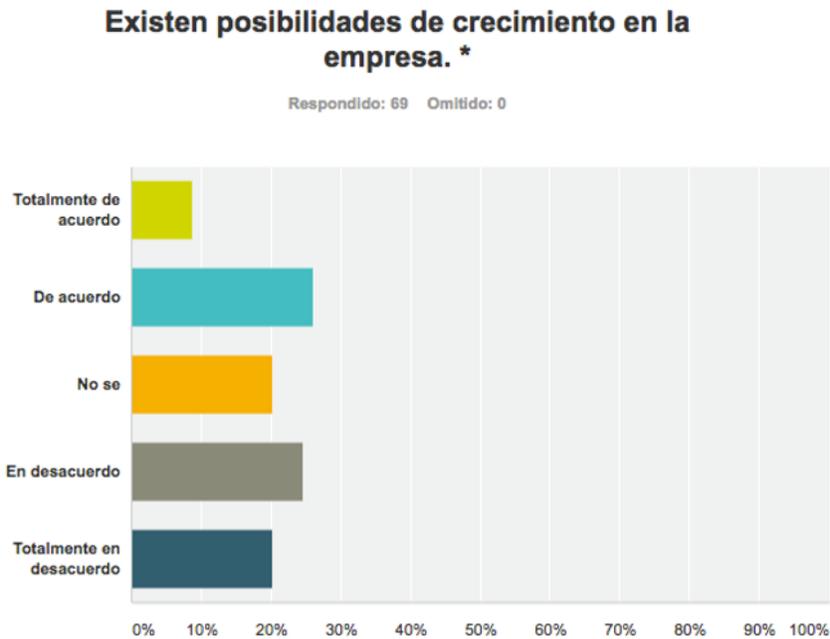


Figura 14. Resultados de encuesta Desarrollo Profesional

Tabla 8. Resultados de encuesta Desarrollo Profesional o Capacitación

Opciones de respuesta	Respuestas	
Totalmente de acuerdo	8,70%	6
De acuerdo	26,09%	18
No se	20,29%	14
En desacuerdo	24,64%	17
Totalmente en desacuerdo	20,29%	14
Total		69

En la gráfica y tabla anteriores se representan los resultados de la encuesta de opinión de los colaboradores sobre el desarrollo profesional o capacitación dentro de la empresa, en donde se observa que el 65% de ellos tienen una opinión desfavorable o neutra con respecto a crecer profesionalmente dentro de la empresa, esto tiene una tendencia negativa muy importante en la satisfacción laboral de los colaboradores, además las capacitaciones colaboran a que los empleados realicen su trabajo de manera más eficiente y mejora la productividad individual y de la empresa, la falta de capacitación no contribuye al desarrollo profesional ni tampoco a tener un buen clima organizacional.

Relaciones Interpersonales

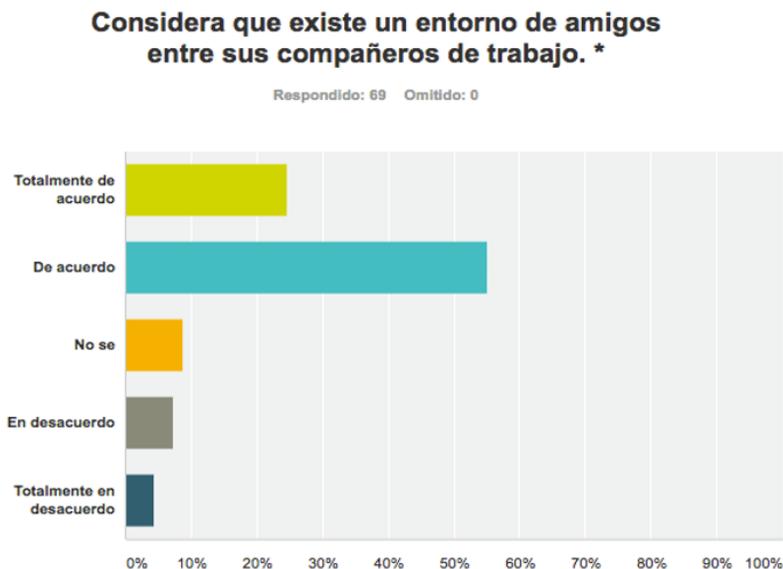


Figura 15. Resultados de encuesta Relaciones Interpersonales

Tabla 9. Resultados de encuesta Relaciones Interpersonales

Opciones de respuesta	Respuestas	
Totalmente de acuerdo	24,64%	17
De acuerdo	55,07%	38
No se	8,70%	6
En desacuerdo	7,25%	5
Totalmente en desacuerdo	4,35%	3
Total		69

La opinión que tienen los colaboradores encuestados sobre las relaciones interpersonales dentro de la empresa es buena, el 80% de ellos opinan que hay buenas relaciones interpersonales en la empresa, esto tiene una tendencia positiva, ya que en un ambiente así, el trabajo en equipo es más efectivo, la comunicación es más fluida y se reducen los conflictos internos, lo que colabora a tener un buen clima laboral dentro de la empresa.

Empoderamiento

Tiene la oportunidad de proponer nuevos proyectos o nuevas formas de realizar el trabajo. *

Respondido: 68 Omitido: 1

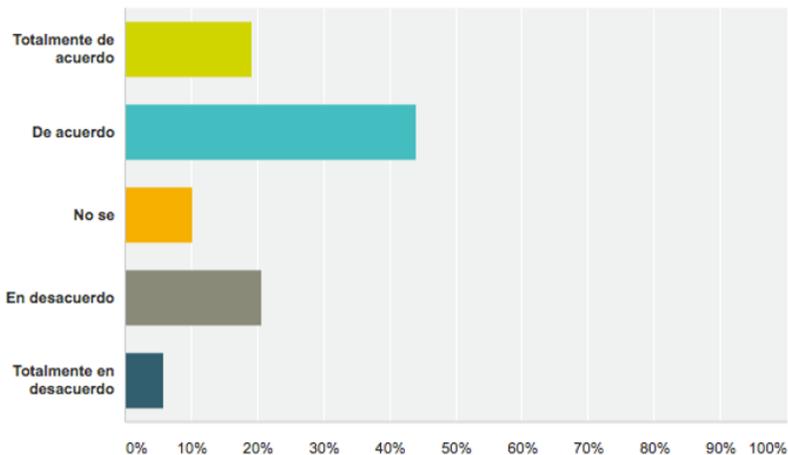


Figura 16. Resultados de encuesta Empoderamiento

Tabla 10. Resultados de encuesta Empoderamiento

Opciones de respuesta	Respuestas	
Totalmente de acuerdo	19,12%	13
De acuerdo	44,12%	30
No se	10,29%	7
En desacuerdo	20,59%	14
Totalmente en desacuerdo	5,88%	4
Total		68

La opinión que tienen los colaboradores encuestados sobre la oportunidad de proponer nuevos proyectos o nuevas formas de hacer el trabajo es buena, el 65% de ellos opinan que tiene la libertad de proponer o el empoderamiento para aportar algo nuevo o diferente, esto tiene un impacto positivo para fomentar en los colaboradores la iniciativa e innovación, que a su vez aumenta la motivación al colaborador para realizar su trabajo.

Salarios Competitivos

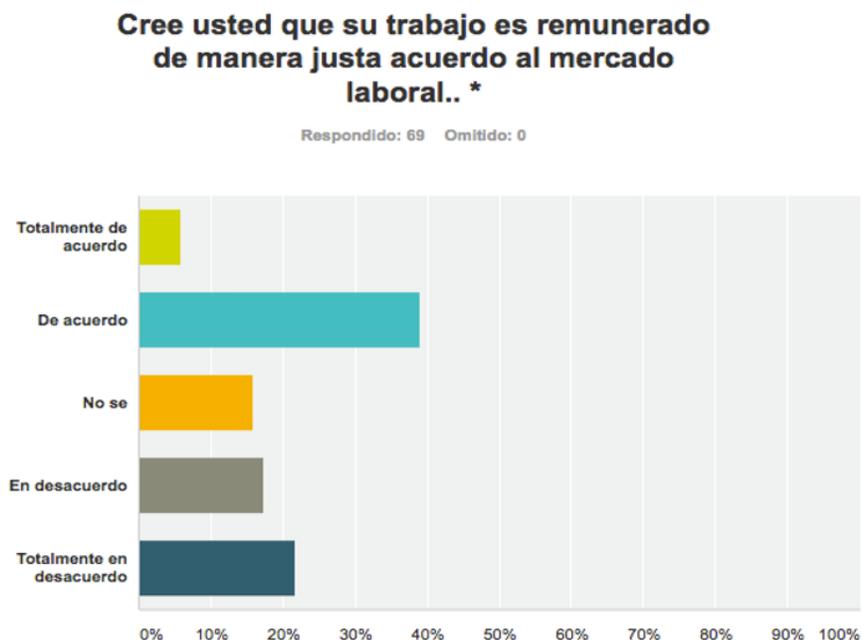


Figura 17. Resultados de encuesta Salarios Competitivos

Tabla 11. Resultados de encuesta Salarios Competitivos

Opciones de respuesta	Respuestas	
▼ Totalmente de acuerdo	5,80%	4
▼ De acuerdo	39,13%	27
▼ No se	15,94%	11
▼ En desacuerdo	17,39%	12
▼ Totalmente en desacuerdo	21,74%	15
Total		69

Solamente el 45% de los colaboradores encuestados opinan que tienen un salario competitivo de acuerdo al mercado laboral, lo que representa una opinión bien dividida al respecto, según se menciona en el marco teórico, el salario es un factor higiénico o un motivador de corta duración, por lo que es difícil tener una calificación de alta aceptación con respecto al salario percibido, pero se observa que la opinión de los colaboradores es baja y que es posible mejorar en este aspecto para elevar la satisfacción de los colaboradores, esta percepción puede generar que los empleados busquen mejores salarios en otras empresas elevando el índice de rotación de personal.

Cumplimiento de Metas

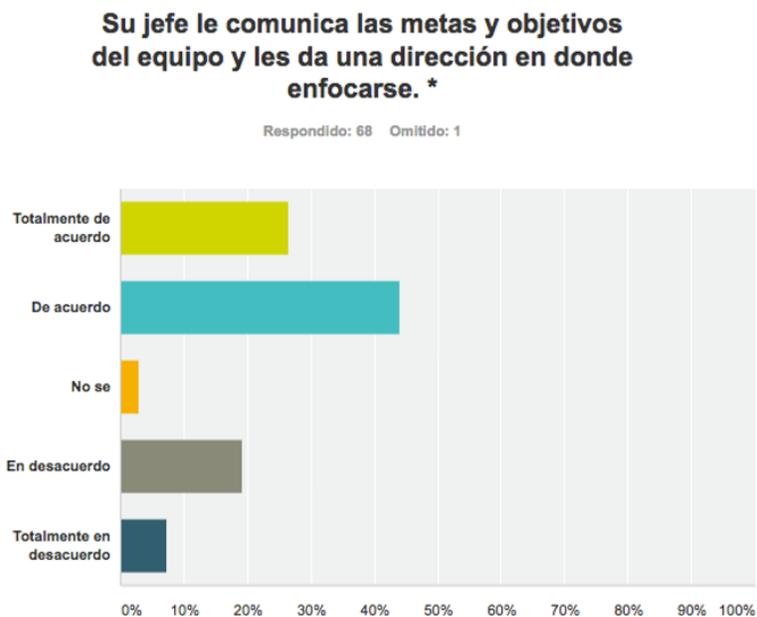


Figura 18. Resultados de encuesta Cumplimiento de Metas

Tabla 12. Resultados de encuesta Cumplimiento de Metas

Opciones de respuesta	Respuestas	
Totalmente de acuerdo	26,47%	18
De acuerdo	44,12%	30
No se	2,94%	2
En desacuerdo	19,12%	13
Totalmente en desacuerdo	7,35%	5
Total		68

La mayoría de los sujetos encuestados 70%, consideran de manera muy buena el cumplimiento de las metas de la organización, solamente un porcentaje pequeño tiene la opinión contraria, observamos que la tendencia es positiva hacia la motivación por logros y podemos deducir que los procesos internos son ágiles, que existe buena cohesión entre los equipos de trabajo y que los jefes transmiten la información y el seguimiento durante los distintos procesos internos para el cumplimiento de las metas establecidas, esto colabora directamente en la rentabilidad de la empresa y a su vez ayuda a mejorar la motivación y el clima laboral dentro de la organización.

Productividad

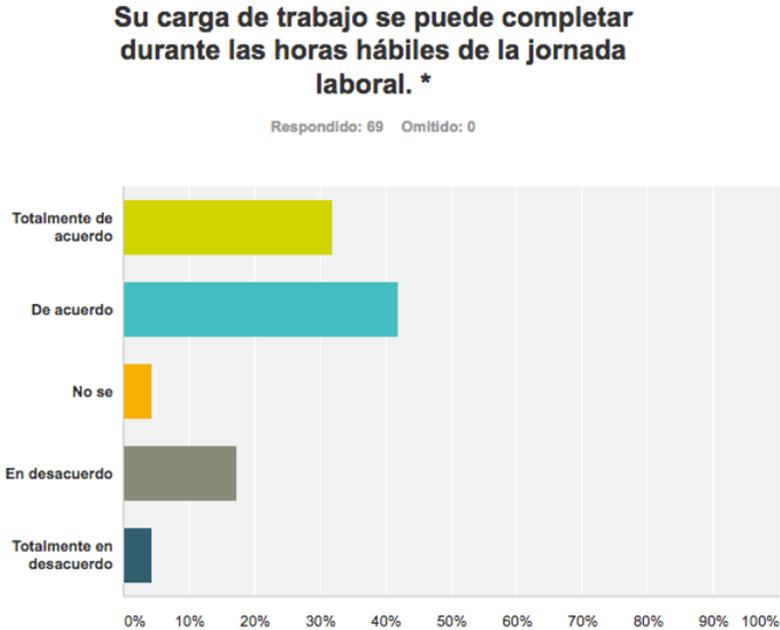


Figura 19. Resultados de encuesta Productividad

Tabla 13. Resultados de encuesta Productividad

Opciones de respuesta	Respuestas	
▼ Totalmente de acuerdo	31,88%	22
▼ De acuerdo	42,03%	29
▼ No se	4,35%	3
▼ En desacuerdo	17,39%	12
▼ Totalmente en desacuerdo	4,35%	3
Total		69

La gráfica y tabla anteriores representan la opinión de los colaboradores encuestados sobre su productividad en su jornada laboral, los resultados indican que el 74% si están de acuerdo o totalmente de acuerdo y refleja una opinión positiva sobre la productividad de cada colaborador dentro de la jornada laboral, esta información es de mucha utilidad ya que nos confirma que no existen jornadas de trabajo extensivas en la empresa, las cuales pueden generar estrés y afectan tanto la motivación como el clima organizacional.

Comunicación

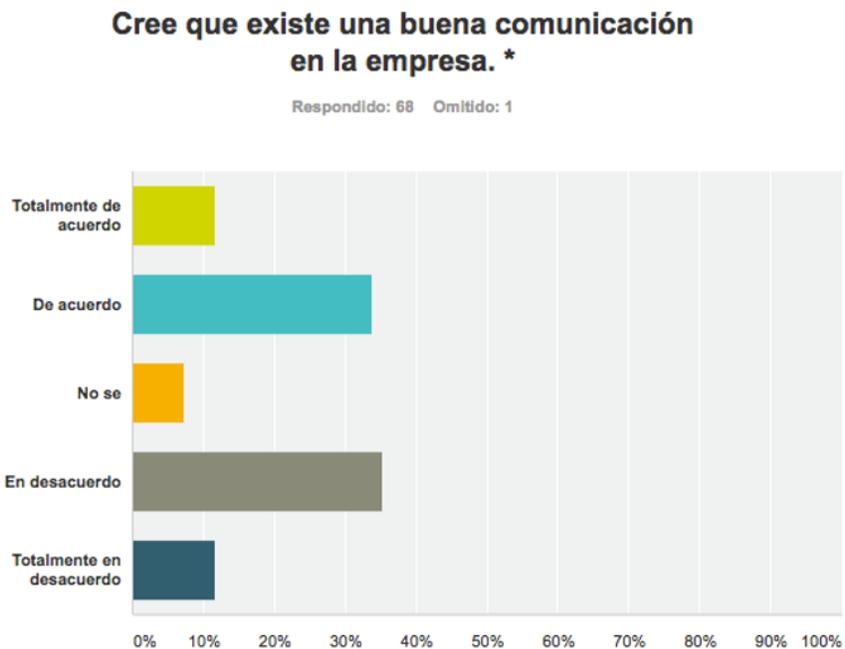


Figura 20. Resultados de encuesta Comunicación

Tabla 14. Resultados de encuesta Comunicación

Opciones de respuesta	Respuestas	
Totalmente de acuerdo	11,76%	8
De acuerdo	33,82%	23
No se	7,35%	5
En desacuerdo	35,29%	24
Totalmente en desacuerdo	11,76%	8
Total		68

Del total de los colaboradores encuestados el 55% tienen una opinión desfavorable con respecto a la comunicación dentro de la empresa, es un porcentaje alto de colaboradores que opinan que la comunicación no es buena, esto puede ser debido a la falta de canales de comunicación, barreras que afectan la fluidez de la información de los niveles altos a los bajos. La falta de comunicación en la empresa puede generar una disminución del rendimiento, desconfianza, desmotivación y deterioro del clima laboral.

Ética y Valores

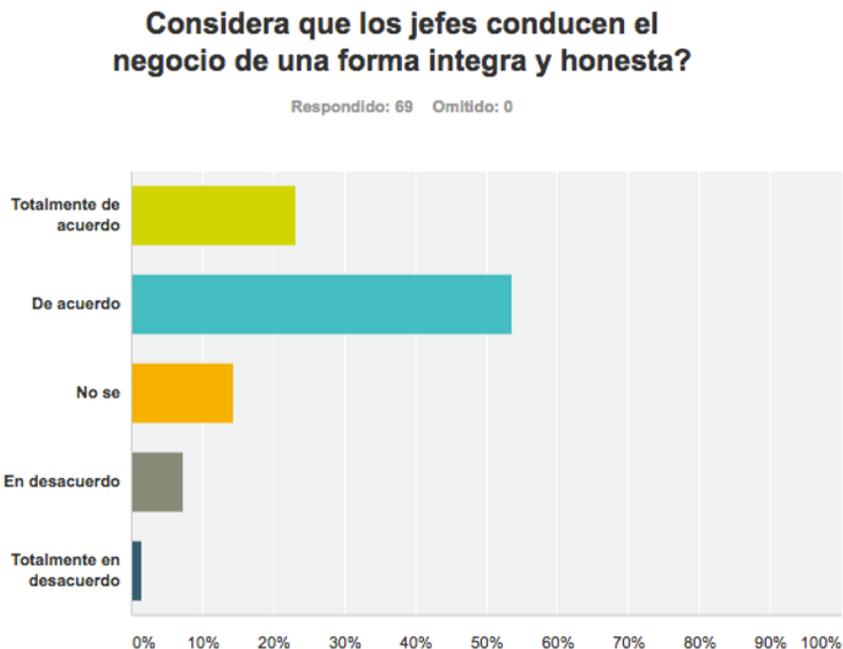


Figura 21. Resultados de encuesta Ética y Valores

Tabla 15. Resultados de encuesta Ética y Valores

Opciones de respuesta	Respuestas
Totalmente de acuerdo	23,19% 16
De acuerdo	53,62% 37
No se	14,49% 10
En desacuerdo	7,25% 5
Totalmente en desacuerdo	1,45% 1
Total	69

Según los resultados obtenidos en la encuesta, existe una buena opinión sobre los jefes y su comportamiento en cuanto a la ética y los valores, el 77% de los colaboradores encuestados opinan que sus jefes actúan con ética y practicando los valores personales y de la empresa, este hallazgo es significativo ya que esto genera confianza hacia las personas que dirigen la empresa y colabora a que exista un ambiente similar de ética y valores a lo largo y ancho de la organización.

Liderazgo

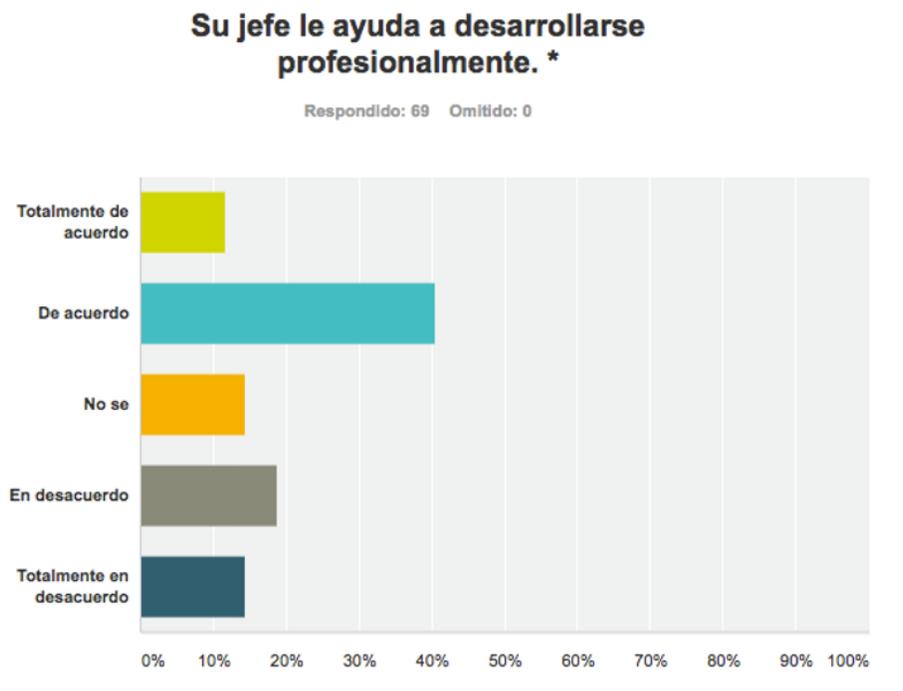


Figura 22. Resultados de encuesta Liderazgo

Tabla 16. Resultados de encuesta Liderazgo

Opciones de respuesta	Respuestas	
▼ Totalmente de acuerdo	11,59%	8
▼ De acuerdo	40,58%	28
▼ No se	14,49%	10
▼ En desacuerdo	18,84%	13
▼ Totalmente en desacuerdo	14,49%	10
Total		69

Existe una opinión dividida entre los colaboradores encuestados en cuanto a si el jefe les ayuda a desarrollarse profesionalmente dentro de la empresa, solamente el 52% de ellos tienen una opinión favorable al respecto, según el marco teórico, el líder en una organización es la persona de mayor influencia hacia sus subordinados, y los resultados nos muestran que los jefes actualmente tienen un liderazgo de poca influencia dentro de la organización, esto provoca desconfianza, y falta de compromiso de los colaboradores e impacta negativamente en el ambiente laboral.

4.2 RESULTADOS DE ENTREVISTAS

Se realizaron 2 entrevistas a colaboradores de LOTELHSA, de manera que se pudiera encontrar datos y hallazgos que pudieran abonar al tema de estudio. Se entrevistó a la Jefatura de Asuntos Corporativos con una antigüedad de 4 años dentro de la organización y a la Gerencia de Finanzas con una antigüedad de 3 años dentro de la empresa. Este instrumento utilizado constaba de 18 preguntas con respuestas abiertas, simples y múltiples.

Se llegó a la conclusión de que la organización mantiene un clima organizacional agradable, y a su vez existen algunos factores que se pueden mejorar con el tiempo. Como parte de los hallazgos encontrados se detallan los siguientes:

Se deben de seguir fomentando las acciones que contribuyan al mejoramiento de la organización como la realización de actividades recreativas y culturales para fomentar la participación y convivencia entre colaboradores.

Se necesita crear un clima saludable desde el punto de vista ético para sus empleados, en el que éstos puedan hacer su trabajo en forma productiva y saber los principios que constituyen la empresa y los comportamientos correctos e incorrectos. Esto ayudara con la toma de decisiones y

la política de las organizaciones.

Se debe promover y alentar a los colaboradores a dar nuevas y mejores ideas, así como participar en la toma de decisiones para el desempeño laboral según su jerarquía de mando.

Como parte de los resultados obtenidos en la investigación se debe fomentar el compañerismo y el buen clima laboral teniendo en cuenta que los equipos de trabajo más productivos son los que se unen por un mismo fin.

En cuanto a los indicadores de remuneración, se recomendó desarrollar un plan de reconocimientos periódicos para el personal, reconociendo al empleado del mes por oficinas, carta de felicitaciones, elogios, así como la implementación de un plan de convivencia de dos veces al año.

4.3 ANÁLISIS FODA

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> - Innovador modelo de negocios - Personal capacitado - Experiencia y conocimiento en las operaciones de lotería. - Juegos de azar atractivos - Conocimiento del mercado - Grandes recursos financieros - Recursos humanos motivados 	<ul style="list-style-type: none"> - Falta técnicas de sistemas - Problemas de conexiones de red - Atraso de procesos por autorizaciones - Recursos mal administrados. - Falta de consistencia - Producto o servicio sin características diferenciadoras
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> - Amplio mercado potencial - Buen margen para reducir costos de operación - No hay una fuerte competencia - Fuerte posicionamiento en la mente del consumidor. - Tendencias favorables en el mercado. 	<ul style="list-style-type: none"> - Venta ilegal de Lotería apuntada o lotería clandestina. - Saturación de puntos de ventas en algunas zonas. - Economía del país en problemas - Pérdida de cultura de lotería como tradición. - Inseguridad y peligro en el mercado

Figura 23. Análisis FODA LOTELHSA

4.3.1 FORTALEZAS

Como parte de las fortalezas que Lotelhsa tiene, está la ventaja de tener un modelo de negocio innovador en Honduras y saber manejar el negocio de manera que los recursos se optimicen y se saque el mayor provecho. Cuenta con un personal capacitado y motivado el cual día a día en base a objetivos logra metas y alcanza mercados potenciales para la empresa. Los 14 años de experiencia han hecho que esta empresa adquiera experiencia y conocimiento en las operaciones de lotería y pueda ofrecer al mercado juegos de azar atractivos para el mercado hondureño. Parte de sus fortalezas es el recurso financiero con el que la misma cuenta, este es destinado no solo a inversión si no que a causas sociales que aporta tanto a los colaboradores de la empresa como a la comunidad en general.

4.3.2 DEBILIDADES

Como toda empresa, Lotelhsa también tiene debilidades las cuales puede convertir en oportunidades de mejora. Una de ellas es el problema de falta técnicas de sistemas las cuales hacen más lento el proceso de implementación de terminales. Los problemas de conexiones de red por temas de internet afectan el negocio y la rentabilidad del mismo. Existe un atraso de procesos por autorizaciones al momento de presentar nuevos proyectos y ver factibilidad de los mismos, muchas veces hay limitantes externas que previenen que alguna acción de realice en un corto plazo. Otra de las debilidades de Lotelhsa es su falta de consistencia, muchas acciones son desapercibidas al momento de tomar decisiones y hay falta de seguimiento en algunos proyectos internos.

4.3.3 OPORTUNIDADES

El mercado de loterías actualmente consta de 2.2 millones de personas y está en constante crecimiento. Las acciones y estrategias planteadas permiten que la misma tenga un buen margen de utilidad y la reducción de costos de operación. Al tener un convenio con el Gobierno de Honduras, Lotelhsa no tiene una fuerte competencia dentro del país lo cual le permite seguir destinando recursos para obtener un crecimiento a largo plazo y seguir teniendo un fuerte posicionamiento en la mente del consumidor.

4.3.4 AMENAZAS

Existe un mercado actual de venta ilegal de Lotería por parte de la apuntada, esta red opera a niveles bajos y a través de uno de los juegos de Lotelhsa realiza venta de lotería clandestina sin respaldo alguno, creando una percepción negativa. El mercado actual tiene una saturación de puntos de ventas en algunas zonas y cada vez hay más negocios que cierran debido a problemas económicos del país, inseguridad y peligro en el mercado. Como toda empresa, esta también experimenta bajas en venta por estacionalidad además de que existe una pérdida de cultura de lotería como tradición, las personas que nacieron con la compra de lotería como parte de sus costumbres ya son personas mayores, los millennials son otra generación a la cual se debe invitar a jugar ya que poco a poco se pierde esa tradición, como muchas.

4.4 DIAGRAMA DE ISHIKAWA

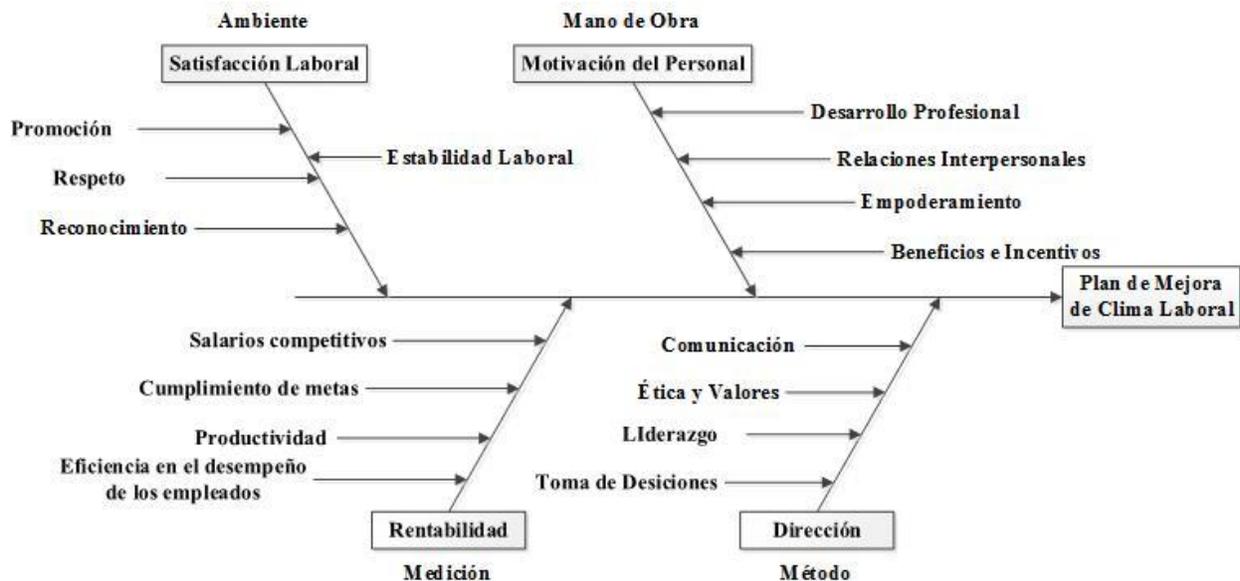


Figura 24. Diagrama de Ishikawa

Para esta investigación, se consideraron las variables mostradas en el diagrama de Ishikawa anterior, en donde se detallan las dimensiones de cada variable que fueron consideradas y que impactan directamente en la mejora del clima laboral dentro de la empresa Lotelhsa. A

continuación, se describen las variables y las dimensiones según la influencia que tienen en el clima laboral.

Satisfacción Laboral: es el grado de conformidad de los empleados respecto a su lugar de trabajo. Para lograr una satisfacción en los colaboradores de la empresa se definieron dimensiones que colaboran para lograr dicha satisfacción, tales como:

- a) Promoción: es el grado de oportunidad que tienen los empleados en optar internamente a nuevos puestos de trabajo para poder crecer de forma ascendente y hacer carrera en su empresa.
- b) Reconocimiento: es realizar cualquier acción para dar reconocimiento a otra persona, el reconocimiento contribuye a la satisfacción de los empleados en su lugar de trabajo.
- c) Respeto: consideración con que se trata a una persona, esto ya sea de parte de los jefes hacia los subordinados y entre compañeros de trabajo. El respeto hace que las personas se sientan bien en su lugar de trabajo y crea satisfacción en los colaboradores.
- d) Estabilidad Laboral: es el derecho que un trabajador tienen de poder conservar su trabajo por tiempo indefinido, esto de no incurrir en faltas previamente definidas.

Motivación de Personal: es el motivo o la razón que provoca la realización o la omisión de una acción, esto colabora directamente a tener un buen clima laboral, es importante que los empleados estén motivados para mejorar su desempeño, en esta investigación se definieron las siguientes dimensiones que impactan en la motivación de personal.

- a) Desarrollo profesional: es una fase del crecimiento personal que obedece a las necesidades de auto-superación que experimenta cada individuo.
- b) Relaciones interpersonales: las buenas relaciones son importantes en el ambiente laboral ya que diariamente tenemos que interactuar con los compañeros de trabajo y las buenas relaciones ayudan a mejorar la motivación del individuo a realizar su trabajo.
- c) Empoderamiento: es el hecho de delegar poder y autoridad a los empleados para desempeñar su trabajo, esta libertad o independencia lleva a comprometerse con su labor y eleva la motivación del mismo.
- d) Beneficios e incentivos: estos pueden impulsar o motivar a las personas a realizar su labor de manera determinada que generalmente va encaminada al logro de los objetivos.

Rentabilidad: es la capacidad que tiene la empresa de generar suficiente utilidad o ganancia, el negocio es rentable cuando genera mayores ingresos que egresos, un buen clima laboral genera productividad y rentabilidad para la empresa y viceversa la rentabilidad genera contribuye a tener un buen clima laboral. Las siguientes dimensiones fueron consideradas hacer el negocio rentable.

- a) Salarios Competitivos: los salarios competitivos mantienen a los empleados motivados y ayudan a tener una baja rotación de personal, lo que contribuye a tener personal con experiencia y capacitado para generar rentabilidad a la empresa.
- b) Cumplimiento de metas: el logro de los objetivos individuales, de grupo y de empresa generan rentabilidad y colaboran al buen clima laboral.
- c) Productividad: es la relación entre los resultados deseados y el tiempo utilizado para obtenerlos, cuanto menor sea el tiempo que lleve obtener el resultado deseado, más productiva es la persona.
- d) Eficiencia en el Desempeño: un buen desempeño de los empleados ayuda a la rentabilidad de la empresa.

Dirección: en este caso, la dirección tiene que ver con el liderazgo y la influencia que estos tienen sobre los colaboradores, un estilo de liderazgo aplicado según sea la necesidad de la empresa en las diferentes etapas en que los individuos y las empresas experimentan, y una buena dirección de influencia impactan directamente en el clima laboral dentro de la empresa.

- a) Comunicación: es la transferencia de información y comprensión de una persona a otra, una buena comunicación ayuda a alcanzar los objetivos de empresa, los jefes deben de comunicar las metas y objetivos en la empresa de la mejor manera y asegurarse que los colaboradores comprendan bien el mensaje.
- b) Ética y Valores: es importante que el liderazgo y en general todos los colaboradores actúen con ética y valores en la empresa, ya que esto genera confianza entre los individuos y mejora el clima laboral.
- c) Liderazgo: es de vital importancia la presencia de la figura del líder ya que se cree que dicha persona puede guiar a un determinado grupo de personas a la consecución de los objetivos de manera más rápida y efectiva que si cada una de estas lo hiciera por sí sola
- d) Toma de Decisiones: es el proceso mediante el cual se realiza una elección entre las opciones o formas para resolver diferentes situaciones, dentro del ámbito laboral agiliza el

trabajo o lo hace dilatar, y esto depende de la forma de liderar de los jefes, si la toma de decisiones está centralizada o delegada.

4.5 ANÁLISIS ESTADÍSTICOS

A continuación, se presenta la información estadística de los resultados de las encuestas y las respuestas recibidas por parte de los encuestados, se detallan la media, la moda, la mediana, la desviación estándar y el rango de los datos.

Tabla 17. Datos Estadísticos de los resultados de las encuestas en base a cada Colaborador

Datos Estadísticos en base a cada Colaborador					
Datos Estadísticos	Totalmente de Acuerdo	De Acuerdo	No Se	En Desacuerdo	Totalmente en Desacuerdo
Media	6.20	11.06	2.48	5.20	2.30
Mediana	4.00	11.00	2.00	5.00	1.00
Moda	4.00	13.00	0.00	3.00	0.00
Desviación estándar	5.47	5.10	2.79	3.53	3.84
Rango	24.00	22.00	16.00	15.00	22.00
Mínimo	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Máximo	24.00	22.00	16.00	15.00	22.00
Cuenta	69.00	69.00	69.00	69.00	69.00

En la tabla anterior se detallan los análisis estadísticos de los resultados por colaborador encuestado, en donde se calcula entre otros datos, la media de las respuestas de cada colaborador para cada una de las posibles respuestas, y se puede observar que los colaboradores utilizaron la opción “De Acuerdo” con mayor frecuencia, once veces de veintiocho posibles, seleccionaron esta opción. Y la opción “Totalmente en desacuerdo” con la menor frecuencia. Además, se calcularon otros parámetros estadísticos como la moda, la mediana, la desviación estándar y el rango.

Tabla 18. Datos Estadísticos de los resultados de las encuestas en base a cada Pregunta

Datos Estadísticos en base a cada Pregunta					
Datos Estadísticos	Totalmente de Acuerdo	De Acuerdo	No Se	En Desacuerdo	Totalmente en Desacuerdo
Media	15.29	27.93	6.57	12.82	6.04
Mediana	15.00	29.50	6.00	12.50	4.50
Moda	12.00	30.00	7.00	13.00	2.00
Desviación estándar	8.37	7.01	3.96	7.75	4.48
Rango	35.00	22.00	16.00	32.00	16.00
Mínimo	1.00	16.00	0.00	0.00	0.00
Máximo	36.00	38.00	16.00	32.00	16.00
Cuenta	28.00	28.00	28.00	28.00	28.00

En la tabla anterior se detallan los análisis estadísticos de los resultados por pregunta realizada a cada encuestado, en donde se calcula entre otros datos, la media de las respuestas de cada pregunta por colaborador encuestado, y se puede observar que los colaboradores utilizaron la opción “De Acuerdo” con mayor frecuencia, veintiocho veces de sesenta y nueve posibles, seleccionaron esta opción. Y la opción “Totalmente en desacuerdo” con la menor frecuencia. Además, se calcularon otros parámetros estadísticos como la moda, la mediana, la desviación estándar y el rango.

4.6 PROPUESTA

4.6.1 PLAN DE MEJORA DE CLIMA LABORAL

4.6.2 INTRODUCCIÓN

4.6.3 DESCRIPCIÓN DE LA PROPUESTA

4.6.3.1 PLAN DE MOTIVACIÓN Y RECONOCIMIENTO

4.6.3.2 PLAN DE PROMOCIÓN INTERNA

4.6.3.3 PLAN DE COMUNICACIÓN

4.6.3.4 PLAN DE MEJORA DE CAPACITACIÓN

4.6.4 PRESUPUESTO

4.6.5 CRONOGRAMA DE EJECUCIÓN

4.6.1 PLAN DE MEJORA DE CLIMA LABORAL

Luego del análisis de los resultados obtenidos en la investigación, se propuso la implementación de un plan de mejora del clima laboral y la satisfacción, basado en los índices de percepción de los colaboradores de acuerdo a los datos recopilados y los hallazgos observados.

4.6.2 INTRODUCCIÓN

La presente propuesta plantea un plan de mejora del clima laboral para elevar la satisfacción y el desempeño de los colaboradores según los resultados obtenidos por medio de los métodos, instrumentos y técnicas aplicadas a una muestra de la población global de los colaboradores de Lotelhsa.

Como parte de los objetivos específicos de la investigación, se buscó priorizar y analizar factores críticos de satisfacción que necesitaban atención inmediata. De acuerdo a los hallazgos se detallan los siguientes factores críticos:

Reconocimiento: Según datos analizados en encuesta, uno de los factores que ha generado inconformidad e insatisfacción en los colaboradores es el reconocimiento, el cual juega un papel importante dentro de la empresa. Al observar que solo el 38% de los colaboradores encuestados afirman que, si han recibido un reconocimiento por su trabajo realizado en el último año, se logra apreciar un nivel de desmotivación el cual afecta el clima laboral directamente e impacta en las expectativas y las percepciones de los colaboradores.

Promoción: Luego de apreciar las respuestas de más del 54% de los encuestados y ver su percepción de que no creen ser promovidos dentro de la empresa, esto presenta una alerta ya que parte de las aspiraciones de todo individuo es poder crecer laboralmente en la empresa en la que se desenvuelven.

Comunicación La comunicación interna es una de las principales herramientas con las que cuentan las empresas para transmitir sus valores, objetivos y metas entre sus colaboradores para logra que los equipos sean eficientes. En el caso de Lotelhsa, más de la mitad de la muestra considera que hay una debilidad en cuanto a los procesos y la fluidez de la comunicación dentro de la empresa.

Desarrollo Profesional: El índice de insatisfacción de los colaboradores es alto, los resultados de la encuesta de opinión de los colaboradores sobre el desarrollo profesional dentro de la empresa, en donde se observa que el 65% de ellos tienen una opinión desfavorable o neutra con respecto a crecer profesionalmente dentro de la empresa, esto tiene un impacto negativo muy importante en la satisfacción laboral de los colaboradores y no contribuye a tener un buen clima organizacional.

4.6.3 DESCRIPCIÓN DE LA PROPUESTA

4.6.3.1 PLAN DE MOTIVACIÓN Y RECONOCIMIENTO

El programa de motivación para empleados, será organizado en forma anual por la Jefatura de Capacitación con la aprobación de la Dirección de Recursos Humanos. Este plan ofrecerá: premios en metálico, beneficios sociales, premios de reconocimiento, flexibilidad laboral, equilibrio entre vida laboral y personal, actividades de integración, actividades de capacitación entre otras.

El reconocimiento es una herramienta de gestión que refuerza la relación de la empresa con los trabajadores, y que origina positivos cambios al interior de una organización. Jiménez, (2013). Cuando se reconoce a una persona eficiente y eficaz, se están reforzando además las acciones y comportamientos que la organización desea prolongar. “El reconocimiento es parte de la felicitación que todo trabajador requiere recibir periódicamente. Nada motiva más que el éxito, y el reconocimiento es la consecuencia de este éxito. Por tanto, cuando un trabajador recibe un reconocimiento por lo que hace, mejora su desempeño laboral”, dijo Ricardo Pino, director de Alianzas de Centrum Católica, (Clavería, 2009).

Lotelhsa debe comprender que es importante la retención de los ejecutivos y empleados talentosos y debido a que los colaboradores necesitan saber que su trabajo es útil, que sus esfuerzos son reconocidos por la empresa, debe haber una remuneración adecuada y justa, un ambiente de trabajo agradable y motivar el reconocimiento al desempeño y al esfuerzo.

Este proyecto se deberá desarrollarse internamente siempre con el apoyo de las Direcciones, gerencia y jefaturas al mando. Todos estarán involucrados y enterados de las actividades que

realizan su personal y el impacto positivo hacia los objetivos de la empresa.

El plan de motivación y reconocimiento para empleados tiene por objetivo motivar para lograr un mejor desempeño, mejorar el clima de trabajo y lograr una fidelización a la empresa. Estas son las acciones o programas de motivación propuestos para los empleados de Lotelhsa.

Premios en metálico: estos son premios extras por lograr objetivos grupales e individuales. Ejemplos: Desayuno gratis para el departamento, tarde de té en oficina.

Beneficios sociales: entradas gratis a conciertos, bingos o competencias deportivas a través de alianzas estratégicas.

Premios de reconocimiento: entrega de placas, insignias, certificados, trofeos, fotografía enmarcada.

Flexibilidad laboral: días libres en día del cumpleaños, horas libres los viernes por la tarde o trabajo desde casa un día a la semana.

Actividades de integración: Torneos de ping pong y futbolito, maratones, actividades deportivas los fines de semana, concurso de dibujos para los hijos de los empleados, entre otras.

Las acciones propuestas aportan al aumento de la moral de los colaboradores, la satisfacción laboral y la productividad. Adicional a esto la empresa promueve la estabilidad laboral y optimiza recursos de reclutamiento. Con la implementación de estas acciones los colaboradores podrán cambiar esa percepción de falta de reconocimiento hacia la empresa.

Como parte de la medición de la motivación a los empleados, este se evaluara en 2 partes. Primero se evaluará el rendimiento del negocio y a la vez el empleado se puede medir en términos de ventas. De acuerdo a los resultados al ser positivos o negativos, se puede dar una buena idea de la cantidad de esfuerzo que el empleado está poniendo en la empresa.

Como segunda etapa seria llevar a cabo una encuesta entre los colaboradores. Como objetivo se le preguntaría cuánto se preocupan por el éxito de la empresa ya que un empleado que se preocupa más por el éxito de la empresa es más probable que se vea motivado en sus tareas diarias. Estas encuestas serian utilizadas a través de un servicio externo para este tipo de estudio, y darán una

descripción más precisa de la motivación de los empleados.

Para cada una de las actividades se fijara un plazo de 6 meses y se harán encuestas y entrevistas a colaboradores para medir el avance y determinar el plan a seguir para los siguientes 6 meses dependiendo de los resultados.

4.6.3.2 PLAN DE PROMOCIÓN INTERNA

Partiendo de la primicia de que más del 54% de los encuestados no creen ser promovidos dentro de la empresa, se plantea un plan de promoción interna anual para Lotelhsa. Este consiste en promocionar y presentar las plazas disponibles de forma trimestral a los colaboradores de la organización por medio de un boletín informativo llamado “Loto Emplea”. Esta implementación de política de plazas disponibles de forma interna ayudara y fomentara el desarrollo profesional y crecimiento de la empresa y su personal ya existente. De igual forma ayudara a reducir la rotación laboral tratando de evitar que se vaya el empleado e incentivarlo a que puede ser parte de la organización al crecer dentro de la misma.

De dicha forma se reducirá la insatisfacción de los colaboradores y podrán cambiar su precepción acerca de Lotelhsa y podrán ver que hay oportunidades de crecimiento laboral.

En este caso, se debe ser comunicar de forma clara las oportunidades que las personas tienen para desarrollarse y ayudar a los empleados interesados a buscar oportunidades en proyectos y en equipos donde puedan obtener nuevos aprendizajes y obtener mayor experiencia. Hay empleados que no les interesa darse tanto a conocer y cambiar de tareas, pero otros buscan promocionarse y conocer otros departamentos y este programa les brinda esa oportunidad.

4.6.3.3 PLAN DE COMUNICACIÓN

El comunicador Anthony Robbins una vez dijo, “Para comunicarse de manera efectiva, debemos darnos cuenta que todos somos diferentes en la forma en que percibimos el mundo y usar este conocimiento como guía para nuestra comunicación con los demás” (Robbins, 2012). Siguiendo esta línea de pensamiento, se propone desarrollar en conjunto con el área de procesos una política la cual integre los canales de comunicación y sus responsables según el canal.

Es importante tener claro que cada empresa es diferente en rubro y en tamaño, sin embargo, todas en un mismo fin buscan la rentabilidad y la productividad. El éxito de las relaciones interpersonales y sociales está constituido en base a la comunicación. En una sociedad en donde todo está globalizado, nos olvidamos muchas veces de lo importante que es la estructura de un plan de comunicación.

Es necesario aprender a comunicar tanto a lo interno como a lo externo de la organización. Para comenzar un plan de comunicación se necesita entender los objetivos de la empresa y las estrategias de manera que se pueda comunicar de manera efectiva y que cada colaborador comprenda cuál es su función dentro del mismo para lograr esos objetivos.

Fiske, John (1985). Según el modelo de Shannon y Weaver los elementos básicos que intervienen en un proceso de comunicación son:

Emisor o fuente: es aquella persona que tiene capacidad para emitir un mensaje y lo transmite por medio de un canal a un receptor. Es la persona que se encuentra al inicio de la emisión.

Receptor: es aquella persona o grupo que recibe el mensaje.

Código: es la forma en la que se transmite la información. La existencia de un código implica que se ha de descifrar o decodificar el paquete de información que se transmite.

Mensaje: es el contenido informativo que se traslada.

Canales: es el medio físico a través del cual se transmite la información. Ejemplo: departamentos, mensajeros, internet, salas de juntas.

Newstrom, J. (2011) La comunicación ayuda a alcanzar todas las funciones básicas de la administración: planeación, organización, dirección y control, de modo que las organizaciones logren sus metas y superen sus retos (p.50). Los problemas de comunicación interna se producen cuando alguno de estos elementos básicos no está definido claramente, esto puede llegar a afectar la productividad y la estabilidad de los colaboradores hasta relación con los clientes y proveedores.

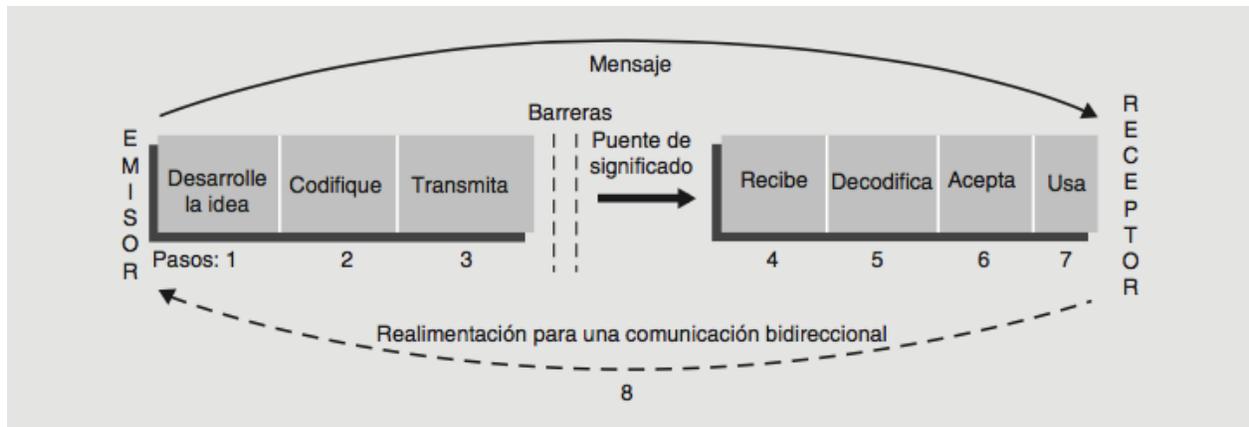


Figura 25. El proceso de Comunicación

Fuente: Newstrom, (2011).

Como parte de los esfuerzos que Lotelhsa deberá realizar, será efectuar una revisión de sus canales de comunicación actual y designar al departamento de Asuntos Corporativos como responsable del área de comunicación, y la contratación de una Gerencia de Comunicación la cual centralice toda la comunicación y distribuya por canales según objetivo por canal. Este cargo deberá tener la capacidad y experiencia en el manejo y gestión de todos los recursos disponibles al servicio de la comunicación integral, incluyendo la gestión de la comunicación corporativa, las relaciones con los medios, la imagen y las relaciones externas e internas.

A continuación, se detalla la matriz de comunicación interna y externa, al igual que los responsables por cada canal. Esta ha sido diseñada para facilitar el procesamiento de la información de una manera segura y directa a cada uno de los canales que toma decisiones e implementa la misma. Crespo, P (2015).

Tabla 19. Canales de Comunicación.

	MEDIO	ESTILO	OBJETIVO	CANAL ACTUAL	PRODUCCION	PUBLICO OBJETIVO	INFORMACIÓN A PUBLICAR	PERIODICIDAD	ESPECIFICACIONES
PRODUCTO DE COMMS	Entérate	NEWSLETTER	Difundir información de carácter, actividades internas y noticias relevantes de la empresa	Correo loto@loto.hn	Asuntos Corporativos	LOTOHN	Actividades relevantes de cada mes	Mensual (10 de cada mes)	Plantilla ya diseñada
	Comunicado Gerencia General	Correo Electrónico gerencia@loto.hn	Difundir mensajes de la Gerencia General	rsingh@loto.hn	Asuntos Corporativos	LOTOHN o Segmento	Comunicación del Gerente General sobre Estrategia, visión, Resultados de la empresa	Cuando requerido	Plantilla ya diseñada
	Comunicado Interno/Boletín	Correo Electrónico	Difundir información relevante a la institución	loto@loto.hn	Asuntos Corporativos	LOTOHN o Segmento	Comunicación masiva de carácter informativo, urgente, o promoción interna	Cuando requerido	Plantilla por definir (Rebranding)
	Encuestas/Formularios	Electrónico	Medio de retroalimentación	loto@loto.hn	Asuntos Corporativos	LOTOHN o Segmento	Encuestas o Formularios Electrónicos	Cuando requerido	Plantilla ya diseñada (enviar link para llenado de encuesta)
	Afiches	Impresos	Promoción interna de campañas institucionales	Pegado en pared	Asuntos Corporativos	LOTOHN	Campañas Institucionales	Por cada campaña	Diseño según campaña
	Volantes/Trifolios/ Banners	Impresos	Promoción interna de campañas institucionales		Asuntos Corporativos	LOTOHN	Campañas Institucionales	Por cada campaña	Diseño según campaña
	Screensaver/Fondo de Pantalla	Electrónico	Promoción interna de campañas institucionales	loto@loto.hn	Asuntos Corporativos	LOTOHN	Campañas Institucionales	Por cada campaña	Diseño según campaña
	Resumen Informativo	Electrónico	Difundir noticias de carácter nacional relevantes a nuestro negocio	loto@loto.hn	Asuntos Corporativos	Staff Gerencial	Acontecer nacional	Diario	Plantilla ya diseñada
CANALES	Pantallas Plazmas	Electrónico	Loops de Promoción interna de campañas institucionales/ videos institucionales/ fotografías con datos de proyectos	xibo	Asuntos Corporativos	LOTOHN	Campañas Institucionales	Semanal/ Mensual (loops)	Plantilla por definir (Rebranding)
	Broadcast WS	Electrónico	Difundir promoción de campañas internas	No existe	Asuntos Corporativos	LOTOHN	Campañas Institucionales	Diario	Plantilla ya diseñada
	LOTORED* Nuevo interfaz Portal Interno	Electrónico	Portal de comunicación dirigida a público interno	Existe solo para módulos de trabajo	Asuntos Corporativos/Sistemas	LOTOHN	Todo tipo de comunicaciones	Segun acontecimiento o el llenado de contenido	Diseño según intranet

Continuación Tabla 19. Canales de Comunicación.

	MEDIO	ESTILO	OBJETIVO	CANAL ACTUAL	PRODUCCION	PUBLICO OBJETIVO	INFORMACIÓN A PUBLICAR	PERIODICIDAD	ESPECIFICACIONES
	SMS 1919	Electrónico	Difundir información relevante a la institución	1919	Mercadeo	Publico en General (Externo)	Comunicación masiva de carácter informativo de la institución, marcas, juegos	Cuando requerido	Contenido según la ocasión
	Plasmas	Electrónico	Difundir información relevante a la institución	xibo	Mercadeo	Publico en General (Externo)	Comunicación masiva de carácter informativo de la institución, marcas, juegos	Semanal	Plantilla ya diseñada
	Constant Contact	Electrónico	Difundir información relevante a la institución	loto@loto.hn	Mercadeo	Publico en General (Externo)	Comunicación masiva de carácter informativo de la institución, marcas, juegos	Cuando requerido	Plantilla ya diseñada
	Web LOTO	Electrónico	Difundir información relevante a la institución y sus marcas	LOTORED	Mercadeo	Publico en General (Externo)	Comunicación masiva de carácter informativo de la institución, marcas, juegos	Cuando requerido	De acuerdo a plantilla web
	RRSS LOTO	Electrónico	Difundir información relevante a la institución y sus marcas	FB, TW, YT	Mercadeo	Publico en General (Externo)	Comunicación masiva de carácter informativo de la institución, marcas, juegos	Diario	Plantilla ya diseñada
	APP LOTO	Electrónico	Difundir información relevante a la institución y sus marcas		Mercadeo	Publico en General (Externo)	Comunicación masiva de carácter informativo de la institución, marcas, juegos	Diario	Plantilla ya diseñada
	Web Ganagol	Electrónico	Difundir información de promociones y noticias Ganagol	cms (Creador de Contenido)	Mercadeo	Publico en General (Externo)	Comunicación masiva de carácter informativo de Ganagol	Diario	Plantilla ya diseñada
CANALES	RRSS Ganagol	Electrónico	Difundir información de promociones y noticias Ganagol	FB, TW, YT	Mercadeo	Publico en General (Externo)	Comunicación masiva de carácter informativo de Ganagol	Diario	Plantilla ya diseñada
	Web Raspitas	Electrónico	Difundir información de promociones y noticias Raspitas	cms (Creador de Contenido)	Mercadeo	Publico en General (Externo)	Comunicación masiva de carácter informativo de Raspitas	2 veces al mes	Plantilla ya diseñada
	RRSS Raspitas	Electrónico	Difundir información de promociones y noticias Raspitas	FB,TW,INSTA	Mercadeo	Publico en General (Externo)	Comunicación masiva de carácter informativo de Raspitas	Diario	Plantilla ya diseñada
	Ticket	Electrónico	Difundir información sobre promociones y noticias de juegos	Abrazo	Mercadeo	Publico en General (Externo)	Comunicación masiva de carácter informativo de la institución, marcas, juegos	Cuando requerido	Diseño establecido del ticket
	Vallas	Electrónico	Monto de SP	Servidor SMS	Mercadeo	Publico en General (Externo)	Monto SP	2 veces a la semana	diseño establecido
	Rótulos LED	Electrónico	Monto de SP	Servidor SMS	Mercadeo	Publico en General (Externo)	Monto SP	2 veces a la semana	diseño establecido
	Cartas/BDR	Impreso/Hablado	Difundir información relevante a los juegos		Ventas	Agentes Comisionistas	Comunicación masiva de carácter informativo demarcas, juegos	Cuando requerido	
	Terminales	Electrónico	Difundir información relevante a la institución	Abrazo	Ventas	Agentes Comisionistas	Comunicación masiva de carácter informativo de la institución, marcas, juegos	Cuando requerido	Diseño establecido del ticket
	LOTOMEDIA	Audiovisual	Desarrollo de contenido para publicos externos	Livestream/Youtube	Asuntos Corporativos	Publico en General (Externo)	Comunicación masiva de carácter informativo de la institución, marcas, juegos	Cuando requerido	diseño establecido

4.6.3.4 MANTENIMIENTO DE PLAN DE CAPACITACIÓN

En todas las organizaciones, los empleados deben seguir capacitándose para ser competentes en sus puestos de trabajo. En Lotelhsa las capacitaciones se imparten luego del diagnóstico de evaluación de desempeño que se realiza cada año por parte de los directores de cada área hacia su equipo de trabajo. Como parte del mantenimiento de la satisfacción laboral es necesario que la empresa siga manteniendo su plan de capacitación anual. Ya que existe mayor competencia, mayores cambios tecnológicos y la búsqueda de una mayor productividad los cuales son factores determinantes dentro del éxito de una empresa.

Existe un plan de capacitaciones a nivel macro de la empresa, estas capacitaciones son un proceso educacional de carácter estratégico aplicado de manera organizada y sistémica, mediante

el cual el personal adquiere o desarrolla conocimientos y habilidades específicas relativas al trabajo, y modifica sus actitudes frente a aspectos de la organización, el puesto o el ambiente laboral. Estas tienen como objetivo lograr la integración del colaborador a su puesto en la organización, el incremento y mantenimiento de su eficiencia, así como su progreso personal y laboral en la empresa. De esta manera la capacitación constituye un factor importante para que el colaborador brinde el mejor aporte en el puesto asignado, así mismo contribuye a elevar la motivación, el rendimiento, la moral y el ingenio creativo del colaborador.

Al observar los resultados en la gráfica de las encuestas realizadas a los colaboradores, se puede concluir que el 65% de los colaboradores tienen una opinión desfavorable o neutra con respecto al crecimiento profesional dentro de la empresa.

Debido a que ya existe un plan de capacitación anual para Lotelhsa, en este informe se plantea un Plan de Mejora y Mantenimiento de Capacitaciones el cual pueda aportar a la satisfacción del empleado y sumar al buen clima laboral. Este plan incluye:

- **Mantenimiento de Plan de Capacitación**

Como parte de las medidas del plan de mantenimiento de Capacitación se recomienda implementar de forma equitativa las horas de capacitación que cada uno de los empleados tenga de forma anual. Proporcionar un mix de capacitaciones con fomento de habilidades técnicas, interpersonales y de solución de problemas. Esto se logra a través de un plan de desarrollo de carrera.

La creación de programas de mentores, de una forma u otra, los colaboradores de la empresa siempre tienen mentores dentro de la empresa, muchas veces es alguien más experimentado o de alguna posición superior en la organización. El programa propuesto es “Mentor por un mes”, el cual hará que los colaboradores tengan por 1 mes una persona que pueda ofrecer consejo y dirección sobre la forma en que se hacen funciones específicas de un puesto dentro de la organización. El fin es desarrollar toda la gama de habilidades necesarias para realizar en forma eficaz su trabajo.

Robbins, (2009) Un programa exitoso de mentoría se construirá sobre los conceptos de modelaje que encierra la teoría del aprendizaje social. Es decir, la existencia de un mentor tiene un impacto que va más allá de lo que él mismo le indica de manera explícita a su protegido. Los mentores desempeñan

modelos de roles y los colaboradores aprenden a transmitir las actitudes y comportamientos que desea la organización, esto se logra imitando los rasgos y acciones de sus mentores. Primero observan y luego imitan. Los administradores que se preocupan por desarrollar empleados que se ajusten a la organización y por la preparación de jóvenes talentos administrativos para que se hagan cargo de mayores responsabilidades, deben prestar una atención cuidadosa a las personas que desempeñan los papeles de mentores. La creación de programas formales de mentoría -en los que se asigna oficialmente un mentor al personal más joven— permite que los altos ejecutivos manejen el proceso y aumenta la posibilidad de que los protegidos se moldeen en la forma en que lo desea la administración superior. (p.80)

Plan de Sucesión, Se propone un plan de sucesión de puestos que consiste en la preparación de uno o dos empleados en cada puesto de trabajo crítico o que el puesto sea único, para que éstos sucedan a los empleados activos en caso de abandonar la empresa por cualquier razón. Con esto se estará abriendo oportunidades para una gran cantidad de personal dentro de la empresa y disminuyendo el tiempo de reposición de los puestos abandonados.

Desarrollo de carrera, sostiene o incrementa la productividad actual de sus empleados, al mismo tiempo que los prepara para un mundo cambiante. Las empresas hoy en día están transfiriendo la responsabilidad del desarrollo de su carrera a sus colaboradores.

Esto incluye asegurarse de que las personas indicadas estarán disponibles para enfrentarse a cambios y puedan incrementar la diversidad de la fuerza de trabajo. Este plan propuesto hace que los colaboradores incrementen si interés de seguir siempre a la vanguardia y actualizarse de manera personal mientras la empresa apoya de forma económica el crecimiento del colaborador.

Robbins, S.P. (2009) El plan detallado permite que las personas desarrollen las siguientes competencias según el libro de texto Comportamiento organizacional (p. 563).

- **Competencia técnica/funcional** acentúa el contenido real del trabajo de una persona.
- **Competencia administrativa** insiste en la ocupación y el ejercicio de la responsabilidad de administrador.
- **Seguridad fomenta** un factor clave en la decisión sobre su carrera es la estabilidad en el trabajo.
- **Autonomía** fomenta el mantenimiento de su independencia y libertad.
- **Creatividad.** Promover la selección como de motivación.

La tabla a continuación muestra las necesidades de tarea y necesidades emocionales las cuales tienen los colaboradores.

Tabla 20. Necesidades de capacitación dentro de las etapas de carrera

Etapas	Necesidades de tarea	Necesidades emocionales
Exploración	1. Variadas actividades de puesto	1. Toma decisiones preliminares de trabajo
Establecimiento	2. Autoexploración 1. Desafío del puesto	2. Se establece 1. Enfrento rivalidades y competencia; enfrento fallas
	2. Desarrollo de lo competencia en un área de especialización	2. Atiende conflictos de trabajo/familia
	3. Desarrollo de la creatividad e innovación	3. Apoyo
	4. Se rota a una nueva área después de tres a cinco años	4. Autonomía
A mitad de carrera	1. Actualización técnica	1. Expresa sentimientos de estar a mitad de la carrera
	2. Desarrollo de habilidades en capacitación y entrenamiento de otros (empleados más jóvenes)	2. Reorganizo el pensamiento acerca de sí mismo en relación con el trabajo, familia, comunidad
	3. Rotación hacia nuevo puesto que requiere nuevas habilidades	3. Reduce la autoindulgencia y el sentido de competencia
	4. Desarrollo de una visión más amplia del trabajo y del papel personal en la organización	
Fin de carrera	1. Plan de jubilación	1. Apoyo y asesoría para ver que el trabajo de uno sirva como plataforma para otros
	2. Cambio de un papel de poder a uno de consultor y guía	2. Desarrolla sentido de identidad en actividades extroorganizaciones
	3. Identifico y desarrolla sucesores	
	4. Comienza actividades fuera de la organización	

Fuente: Robbins, S. P. (2009).

Este cuadro muestra como las personas que ya tienen experiencia laboral, comienzan a tomar decisiones acerca de los puestos que van a buscar y la forma en cómo deben equilibrar su vida personal y de trabajo. Para evitar decisiones erráticas o aleatorias, desarrollan anclas para su carrera. Si sienten que un puesto o la situación en un puesto no estará de acuerdo con sus talentos,

necesidades y valores, ellos regresar o buscan situaciones que son más congruentes con su autoimagen.

ESQUEMA DE SOLUCIÓN Y ACCIONES DE INTERVENCIÓN

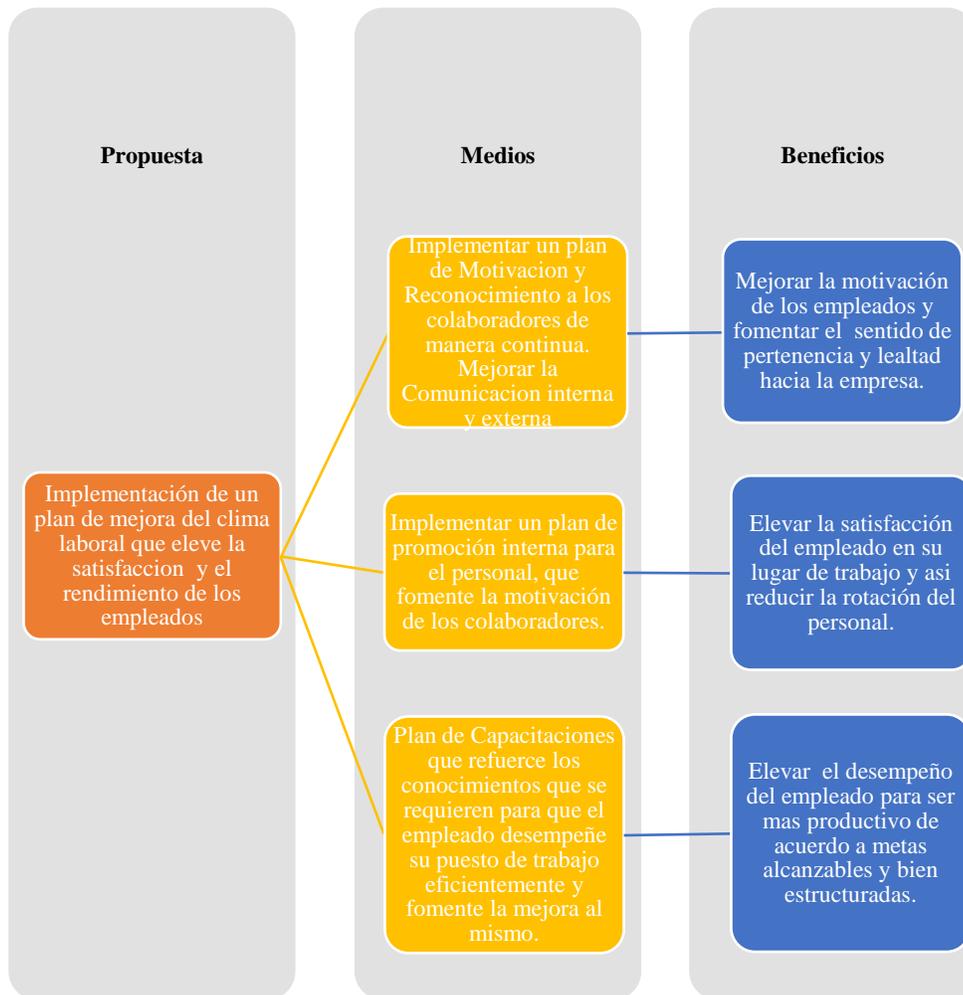


Figura 26. Esquema de solución y acciones de intervención

4.6.4 PRESUPUESTO

Abajo se detalla el presupuesto del plan de acción propuesto, detallado por tarea de acuerdo a los costos estimados de cada uno de las acciones para llevar a cabo dicho plan de acción.

Este presupuesto contempló los planes de acción para los 236 empleados a nivel nacional, e incluye la contratación de Valor Humano el cual es una empresa de capacitaciones a nivel Centro Americano el cual hace planes personalizados a las empresas de acuerdo a sus necesidades y su rubro, incluye los recursos didácticos y los estímulos monetarios de forma anual.

Tabla 21. Presupuesto del Plan de Acción

Tarea	Cantidad	Costo L	Total Costo Anual
Plan de Motivación y Reconocimiento	12.00	L 26,000.00	L 312,000.00
Plan de Comunicación	4.00	L 22,000.00	L 88,000.00
Plan de Capacitación	3.00	L 35,000.00	L 105,000.00
Total		L 83,000.00	L 505,000.00

Este presupuesto planteado fue elaborado luego de la revisión de los resultados del informe anterior. Es necesario tener la aprobación de la Gerencia General y los directivos de RRHH para poder ejecutar todas las acciones del plan de mejora detalladas en el cronograma.

4.6.5 CRONOGRAMA

En la siguiente tabla se presenta el cronograma propuesto de todas las actividades a llevar a cabo en este plan de acción, algunas de las actividades se realizarán de forma semana, otras de forma mensual y algunas se proponen 2 veces al año según la necesidad y el presupuesto establecido.

Este plan tiene como objetivo abarcar todas aquellas áreas en las que la empresa tiene una debilidad, de manera que se pueda mejorar y mantener el clima laboral e incremente la satisfacción del colaborador hacia la empresa.

Tabla 22. Cronograma del plan de Mejora de Clima Laboral

Mes	Enero					Febrero					Marzo					Abril					Mayo					Junio					Agosto					Septiembre					Octubre					Noviembre					Diciembre					Responsable	Supuesto					
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5												
Plan de Mejora de Clima Laboral																																																														
Premios en metálico																																																													RRHH	Incentivos económicos y materiales
Beneficios sociales																																																													RRHH	Bonos por desempeño
Premios de reconocimiento																																																								Director por área	Colaboradores reconocidos/incentivados					
Flexibilidad laboral																																																								Director por área	Colaboradores con vida balanceada					
Actividades de integración																																																			RRHH	Colaboradores involucrados										
Actividades de capacitación																																																			RRHH	Personal Capacitado										
Programas de Mentores																																																			RRHH / Gerencias	Personal Motivado										
Desarrollo de Carrera																																																			Director por área	Personal Capacitado en crecimiento										

CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 CONCLUSIONES

Luego de los resultados obtenidos y analizados en esta investigación, se llegó a la conclusión que un clima laboral positivo, propicia una mayor satisfacción y motivación laboral de los colaboradores y por tanto una mejor productividad por parte de los mismos. Otra ventaja importante de un clima organizacional adecuado es el aumento del compromiso y de lealtad hacia la empresa. Con esto comprobamos nuestra hipótesis que, “A mayor satisfacción laboral de los empleados de LOTELHSA, mejor desempeño y mayor rentabilidad para la empresa”.

Se observaron los resultados de la investigación una baja percepción de los colaboradores en puntos claves que afectan su motivación y satisfacción laboral, y que a la vez terminan influyendo negativamente en el clima laboral de la empresa, estos puntos claves fueron; la falta de promoción interna, la ausencia de reconocimientos por el trabajo realizado, deficiencias en la comunicación en los diferentes niveles y la falta de un plan consistente de desarrollo profesional o capacitaciones para todos los empleados de Lotelhsa.

El clima organizacional o laboral es clave para el éxito de una empresa porque condiciona las actitudes y el comportamiento de sus trabajadores. Por ello, las empresas e instituciones requieren contar con mecanismos y estrategias para desarrollar un clima organizacional agradable.

Sin satisfacción no hay motivación, sin motivación la productividad, la identificación con la organización y el compromiso se ven reducidos, por lo que es de suma importancia que el departamento de recursos humanos de Lotelhsa implemente el plan de acción de reconocimientos, promoción, comunicación, así como el desarrollo y capacitación continua, con el objetivo de desarrollar profesionalmente a cada colaborador, la empresa deberá saber identificar y anticipar las necesidades de sus empleados y así poder satisfacer las mismas a fin de mantener un buen clima laboral y a sus colaboradores altamente motivados.

Se concluye que los problemas de comunicación no fueron solamente percibidos por los equipos de trabajo, también colaboradores de altos rangos entrevistados indicaron una serie de

inconvenientes de comunicación dentro de la empresa y una falta de comunicación entre departamentos.

5.2 RECOMENDACIONES

Como primera recomendación es la implementación y seguimiento del plan de acción de mejora del clima laboral, enfocado en los puntos de mayor debilidad identificados en esta investigación, como ser; la falta de promoción interna, la ausencia de reconocimientos por el trabajo realizado, deficiencias en la comunicación en los diferentes niveles y la falta de un plan consistente de desarrollo profesional o capacitaciones para todos los empleados de Lotelhsa.

Es indispensable que LOTELHSA siga invirtiendo en el capital humano de la empresa ya que, al contar con personal bien motivado y satisfecho, también se adquiere una ventaja competitiva para la organización. Toda empresa debe buscar este crecimiento, buscar el retener y fomentar el talento dentro de la organización para generar más ganancias y más retornos.

LOTELHSA debe planificar las capacitaciones que se les dan a los colaboradores de acuerdo a las necesidades por departamento. Por ejemplo, en el caso del equipo técnico el cual desempeña una labor más operativa dentro de la empresa, las capacitaciones deben ser orientadas a las tecnologías de punta y las tendencias que se están desarrollando en el mercado de manera que ellos tengan un amplio conocimiento y puedan estandarizar procesos y cumplir sus tareas de una forma más eficaz.

Fomentar la creatividad como uno de sus objetivos principales, hacer que los colaboradores “think outside the box” y que dejen esas ideas volar, así lograran presentar nuevas ideas y el enfoque hacia el problema será diferente, esto solo se lograra si las capacitaciones o cursos fomentan ese tipo de pensamiento.

Se recomienda la implementación de un boletín semanal y/o mensual, este puede ser impreso o digital con el objetivo primordial de informar a los colaboradores datos de la operatividad de la empresa y de los mismos empleados, abarcando la mayor de las áreas posibles conteniendo testimonios, artículos, fechas de cumpleaños e incluso malas noticias para mantener al colaborador bien informado de lo que sucede con la compañía.

Un punto sumamente importante a recomendar es la implementación de reuniones frecuentes con los colaboradores y una medición anual (al menos) de variables de comunicación para ir de cara a una mejora continua en la empresa también en los procesos de comunicación.

BIBLIOGRAFÍA

Clavería, Alejandra (2009) La importancia de reconocer a los empleados, MBA y educación Ejecutiva.

Chiavenato, I. (2001). Administración: Proceso Administrativo. (3a ed.). Colombia: McGraw Hill.

Crespo, P. (2 de Noviembre de 2016). (A. Reconco, Interviewer)

Crespo, P. (20 de Noviembre de 2012). ¿Quiénes somos, LOTELHSA? Tegucigalpa, Francisco Morazán, Honduras.

Cruz, F. (2016). (P. Crespo, Interviewer)

Cubas, G. (2016). CCC News. Loterías Electrónicas de Honduras, Asuntos Corporativos. Gloria Cubas.

Dalton M., H. D. (2006). Relaciones Humanas (3ra Edición ed.). (R. C. Chávez, Ed.) México, DF, México: Thompson.

Diaz, R. (2015). (P. Crespo, Interviewer)

Diaz, R. (21 de noviembre de 2016). Una empresa esta tan grande o pequeña por la calidad de su gente. (P. Crespo, Interviewer)

Dicaprio, N. (1989). Teorías de la personalidad. México: McGraw Hill Interamericana.

Dill, K. (10 de Diciembre de 2014). The Best Places To Work In 2015. The workforce, the workplace, and the future of both. (K. Dill, Ed.) Boston, USA.

Espinal, D. (07 de 04 de 2014). El Heraldo. From El Heraldo: <http://www.elheraldo.hn/opinion/615065-210/el-pani>

Espinoza M. (2015). Marketshare LOTELHSA. CID GALLUP, Research. Tegucigalpa: CID GALLUP.

Fernández, R. (2010). La productividad y el riesgo psicosocial o derivado de la organización del trabajo. España: Editorial Club Universitario.

Ferrari, J. (2016). Great Place to Work® Institute. From <http://www.greatplacetowork-ca.com/acerca-de-nosotros>

Figuroa, C. (2016). Gerente de Responsabilidad Empresarial. (P. Crespo, Interviewer)

Fiske, John (1985). Teoría de la comunicación en Introducción al estudio de la comunicación. España: Editorial Herder, pp.1-17

Flores, E. (20 de Agosto de 2015). Sistemas de Información. (P. Crespo, Interviewer)

Fuentes, F. (12 de Febrero de 2012). Historia. Retrieved 25 de Noviembre de 2016 from Loto.hn: <http://loto.hn/index.php?x1=3&x2=2>

García, M. e Ibarra, L. (2012). Diagnóstico de clima organizacional del departamento de educación de la universidad de Guanajuato.

Gennari, O. (2015). El Clima organizacional como tendencia Social. Revista Pro universitario.

Hernández Sampieri R. (2010). Metodología de la Investigación. México, McGraw Hill.

Jiménez, Alfonso. (2013). Compensación. Madrid: Edi Diaz de Santos.

Jones, G. y George, J. (2006). Administración Contemporánea. (4ª ed.). México: McGraw-Hill Interamericana.

Hellriegel, Jackson, S. y Slocum, J. (2009). Administración: Un Enfoque basado en competencias. (11ª ed.). Cengage Learnig editores, S.A.

Lind, D. A. (2012). Estadística Aplicada a los negocios y la Economía (15 ed.). México, DF, México: McGraw-Hill.

Lotelhsa. (2014). Código de Ética Loto (Vol. 3). Tegucigalpa, Francisco Morazán, Honduras: Lotelhsa.

Lotería Nacional Copyright 2014. (01 de 01 de 2014). Lotería Nacional. (L. Nacional, Editor) Retrieved 23 de 01 de 2016 from www.pani.gob.hn/loterianacional

Martina Espinoza. (2015). Marketshare LOTELHSA. Tegucigalpa: CID GALLUP.

Mc Graw-Hill. (1991). Empresa y Gestión de Recursos Humanos. México. McGraw-Hill.

- Maslow, A. (1973). El hombre autor realizado: hacia una psicología del ser. Barcelona. Kairos.
- Newstrom, J. (2011). Comportamiento Humano en el Trabajo (13 ed.). (M. T. Terrazas, Ed.) México, DF: McGraw-Hill.
- ¿Qué es la productividad empresarial? (2016). From Emprendepyme.net: <http://www.emprendepyme.net/que-es-la-productividad-empresarial.html>
- Rivera, A. (2015). Canales de Comunicación. Lotelhsa, Mercadeo, Tegucigalpa.
- Robbins, S. P. (2009). Comportamiento organizacional. (P. Educación, Ed.) Atlacomulco, Estado de México, México: Prentice Hall.
- Schmelkes, C. (2010). Manual para la presentación de anteproyectos e informes de investigación (tesis). México, Oxford University Press México, S.A. de C.V.
- ¿Qué es la productividad empresarial? (2016). From Emprendepyme.net: <http://www.emprendepyme.net/que-es-la-productividad-empresarial.html>
- Solarte, M. G. (Diciembre de 2009). Clima Organizacional y su Diagnóstico: Una aproximación Conceptual. (42). Cali, Colombia.
- Tuban, R. (2000). Evaluación. [En Red]. Extraído en: http://catarina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/lad/garcia_s_ac/capitulo2.pdf
- Zelaya, I. (2016). CCC News Mayo. Loterías Electrónicas de Honduras, Asuntos Corporativos. Loto.
- Zelaya, I. (10 de Mayo de 2015). Quienes Somos. (I. Zelaya, Ed.) Tegucigalpa, Francisco Morazán, Honduras.

ACRÓNIMOS

GPTW	Great Place to Work
LOTELHSA	Loterías Electrónicas de Honduras
PANI	Patronato Nacional de la Infancia
CO	Comportamiento Organizacional

ANEXOS

Anexo No. 1

ACUERDO – DESACUERDO (1=TOTALMENTE EN DESACUERDO - 5=TOTALMENTE DE ACUERDO)

1	2	3	4	5	En mi Empresa:
					1. Piensa que si desempeña bien su trabajo, tiene posibilidad de ser promovido en la empresa.
					2. Tiene la libertad de proponer nuevos proyectos o nuevas formas de realizar el trabajo.
					3. Cree usted que su trabajo es remunerado de acuerdo al mercado laboral.
					4. La empresa y los jefes respetan las diferencias de cultura, sexo, religión de los empleados.
					5. Cuenta con la confianza de su jefe inmediato para desarrollar su trabajo.
					6. Está satisfecho con el trato de su jefe hacia su persona.
					7. Las capacitaciones y formación profesional son parte de la dirección estratégica de la empresa.
					8. En el último año ha recibido algún reconocimiento por realizar el trabajo indicado.
					9. Le brindan retroalimentación acerca del trabajo realizado.
					10. Tiene oportunidades de aprender nuevos conocimientos y habilidades en el trabajo.
					11. Existen posibilidades de crecimiento en su empresa.
					12. Su jornada laboral le permite realizar actividades personales.
					13. Su carga de trabajo es realizable durante las horas hábiles de la jornada laboral.
					14. Constantemente debe trabajar horas extras o fines de semana.
					15. Usted da siempre la milla extra en su trabajo.
					16. Ha tenido que cancelar o postergar reuniones con familiares o amigos a causa de su trabajo.
					17. Siente que puede lograr un equilibrio entre sus actividades laborales y sociales.
					18. Su jefe le comunica las metas y objetivos de la empresa y le da una dirección en donde enfocarse.
					19. Su líder trata a todos de manera equitativa en la perspectiva laboral.
					20. Su jefe le ayuda a desarrollarse profesionalmente.
					21. Las prácticas de dirección de su jefe contribuyen a su motivación.

						22. Considera que los jefes conducen el negocio de una forma íntegra y honesta.
						23. Su líder es alguien que posee muchas habilidades y muchas competencias.
						24. Opina que en su organización existe mucho individualismo.
						25. Tiene relaciones de amistad con sus compañeros fuera del trabajo.
						26. Considera que en la empresa los valores son practicados por todos los empleados.
						27. En la empresa donde labora realizan celebraciones de cumpleaños o días especiales entre compañeros.
						28. Considera que existe un entorno de amigos entre sus compañeros de trabajo.

Anexo 2

Encuesta Clima Laboral

A continuación se presentan una serie de preguntas para conocer su percepción sobre su lugar de trabajo, por favor escoja la opción de respuesta que refleje lo que usted piense, siente o sabe, lo que queremos medir es según su criterio, la respuesta que más se adapte a su opinión, por favor utilice la opción "3" en la menor medida posible.

1= TOTALMENTE EN DESACUERDO

2= EN DESACUERDO

3= NO SE

4= DE ACUERDO

5= TOTALMENTE DE ACUERDO

* Required

Piensa que si desempeña bien su trabajo, tiene posibilidad de ser promovido en la empresa. *

Mark only one oval.

	1	2	3	4	5	
TOTALMENTE EN DESACUERDO	<input type="radio"/>	TOTALMENTE DE ACUERDO				

Las capacitaciones y formación profesional son parte de la dirección estratégica de la empresa. *

Mark only one oval.

	1	2	3	4	5	
TOTALMENTE EN DESACUERDO	<input type="radio"/>	TOTALMENTE DE ACUERDO				

Su jornada Laboral le permite realizar actividades personales. *

Mark only one oval.

	1	2	3	4	5	
TOTALMENTE EN DESACUERDO	<input type="radio"/>	TOTALMENTE DE ACUERDO				

Su jefe le comunica las metas y objetivos del equipo y les da una dirección en donde enfocarse. *

Mark only one oval.

1 2 3 4 5

TOTALMENTE EN DESACUERDO	<input type="radio"/>	TOTALMENTE DE ACUERDO				
-----------------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	--------------------------

Opina que en su organización existe mucho individualismo. *

Mark only one oval.

1 2 3 4 5

TOTALMENTE EN DESACUERDO	<input type="radio"/>	TOTALMENTE DE ACUERDO				
-----------------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	--------------------------

Tiene la oportunidad de proponer nuevos proyectos o nuevas formas de realizar el trabajo. *

Mark only one oval.

1 2 3 4 5

TOTALMENTE EN DESACUERDO	<input type="radio"/>	TOTALMENTE DE ACUERDO				
-----------------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	--------------------------

En el último año ha recibido algún reconocimiento por realizar el trabajo indicado. *

Mark only one oval.

1 2 3 4 5

TOTALMENTE EN DESACUERDO	<input type="radio"/>	TOTALMENTE DE ACUERDO				
-----------------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	--------------------------

Su carga de trabajo se puede completar durante las horas hábiles de la jornada laboral. *

Mark only one oval.

1 2 3 4 5

TOTALMENTE EN DESACUERDO	<input type="radio"/>	TOTALMENTE DE ACUERDO				
-----------------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	--------------------------

Su líder trata a todos de manera equitativa en la perspectiva laboral. *

Mark only one oval.

1 2 3 4 5

TOTALMENTE EN DESACUERDO	<input type="radio"/>	TOTALMENTE DE ACUERDO				
-----------------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	--------------------------

Cree que existe una buena comunicación en la empresa. *

Mark only one oval.

1 2 3 4 5

TOTALMENTE EN DESACUERDO	<input type="radio"/>	TOTALMENTE DE ACUERDO				
-----------------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	--------------------------

Cree usted que su trabajo es remunerado de manera justa acuerdo al mercado laboral. *

Mark only one oval.

1 2 3 4 5

TOTALMENTE EN DESACUERDO	<input type="radio"/>	TOTALMENTE DE ACUERDO				
-----------------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	--------------------------

Le brindan retroalimentación acerca del trabajo realizado. *

Mark only one oval.

1 2 3 4 5

TOTALMENTE EN DESACUERDO	<input type="radio"/>	TOTALMENTE DE ACUERDO				
-----------------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	--------------------------

Constantemente debe trabajar horas extras o fines de semana. *

Mark only one oval.

1 2 3 4 5

TOTALMENTE EN DESACUERDO	<input type="radio"/>	TOTALMENTE DE ACUERDO				
-----------------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	--------------------------

Su jefe le ayuda a desarrollarse profesionalmente. *

Mark only one oval.

1 2 3 4 5

TOTALMENTE EN DESACUERDO	<input type="radio"/>	TOTALMENTE DE ACUERDO				
-----------------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	--------------------------

Tiene relaciones de amistad con sus compañeros fuera del trabajo. *

Mark only one oval.

1 2 3 4 5

TOTALMENTE EN DESACUERDO	<input type="radio"/>	TOTALMENTE DE ACUERDO				
-----------------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	--------------------------

La empresa y los jefes respetan las diferencias de cultura, sexo, religión de los empleados. *

Mark only one oval.

1 2 3 4 5

TOTALMENTE EN DESACUERDO	<input type="radio"/>	TOTALMENTE DE ACUERDO				
-----------------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	--------------------------

Tiene oportunidades de aprender nuevos conocimientos y habilidades en su trabajo. *

Mark only one oval.

1 2 3 4 5

TOTALMENTE EN DESACUERDO	<input type="radio"/>	TOTALMENTE DE ACUERDO				
-----------------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	--------------------------

Ha tenido que cancelar o postergar reuniones con familiares o amigos a causa del trabajo. *

Mark only one oval.

1 2 3 4 5

TOTALMENTE EN DESACUERDO	<input type="radio"/>	TOTALMENTE DE ACUERDO				
-----------------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	--------------------------

Las prácticas de dirección de su jefe contribuyen a su motivación. *

Mark only one oval.

1 2 3 4 5

TOTALMENTE EN DESACUERDO	<input type="radio"/>	TOTALMENTE DE ACUERDO				
-----------------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	--------------------------

En la empresa donde labora realizan celebraciones de cumpleaños o días especiales entre compañeros. *

Mark only one oval.

1 2 3 4 5

TOTALMENTE EN DESACUERDO	<input type="radio"/>	TOTALMENTE DE ACUERDO				
-----------------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	--------------------------

Está satisfecho con el trato de su jefe hacia su persona. *

Mark only one oval.

1 2 3 4 5

TOTALMENTE EN DESACUERDO	<input type="radio"/>	TOTALMENTE DE ACUERDO				
-----------------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	--------------------------

Existen posibilidades de crecimiento en la empresa. *

Mark only one oval.

1 2 3 4 5

TOTALMENTE EN DESACUERDO	<input type="radio"/>	TOTALMENTE DE ACUERDO				
-----------------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	--------------------------

Siente que puede lograr un equilibrio entre sus actividades laborales y sociales.

*

Mark only one oval.

1 2 3 4 5

TOTALMENTE EN DESACUERDO	<input type="radio"/>	TOTALMENTE DE ACUERDO				
-----------------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	--------------------------

Su Jefe es alguien que posee muchas cualidades y muchas competencias.

*

Mark only one oval.

1 2 3 4 5

TOTALMENTE EN DESACUERDO	<input type="radio"/>	TOTALMENTE DE ACUERDO				
-----------------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	--------------------------

Considera que existe un entorno de amigos entre sus compañeros de trabajo.

*

Mark only one oval.

1 2 3 4 5

TOTALMENTE EN DESACUERDO	<input type="radio"/>	TOTALMENTE DE ACUERDO				
-----------------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	--------------------------

Cuanto tiempo tiene de trabajar en la empresa

*

Mark only one oval.

- Menos de 2 Años
- De 2 a 5 Años
- Más de 5 Años

Tiene personal de la empresa bajo su cargo o supervisión

*

Mark only one oval.

- Si tengo personal bajo mi cargo o supervisión
- No tengo personal bajo mi cargo

Anexo 3

Entrevista Laboral Loto

Formato de entrevista para Jefes y Gerentes de Lotelhsa

Temas abordados:

- Plan de Comunicación
- Capacitaciones de colaboradores
- Comunicación Interna
- Promociones Internas
- Plan de Crisis

1. ¿Cómo se realiza la comunicación interna en la empresa?
2. ¿Actualmente la empresa cuenta con departamento de Comunicación Interna?
3. ¿Qué tipo de tecnología o medios utilizan para efectuar una comunicación en la empresa?
4. ¿Ha identificado problemas de comunicación, que piensa sobre eso?
5. ¿Qué tipo de promociones internas tiene la empresa para sus colaboradores?
6. ¿Qué tipo de capacitaciones cree que los empleados necesitan?
7. ¿Considera importante tener un plan de crisis? ¿Los colaboradores saben qué hacer?
8. ¿Qué cambios realizaría para mejorar la comunicación interna en la empresa?
9. Plantee 3 conclusiones acerca de la importancia que debe de tener la comunicación interna en la empresa.

Entrevista #1 a Jefatura de Asuntos Corporativos

1- ¿Cómo se realiza la comunicación interna en la empresa?

La comunicación interna de loto está bajo la dirección de Asuntos Corporativos de la empresa, esta es una dirección que ve la comunicación interna y externa de la empresa y las relaciones públicas de la misma. Una coordinadora de comunicación realiza toda la comunicación interna a través de un formato único, donde cada una de las áreas que tiene necesidad de comunicar algo presenta a

través de un correo 5 días antes de la implementación de la misma. Si la solicitud es un diseño de campaña el tiempo de entrega de la solicitud inicial es de 10 días hábiles para que se desarrolle el concepto y la línea gráfica. Los departamentos que normalmente están involucrados en la comunicación interna son Recursos Humanos, Gerencia General, Mercadeo y Sistemas. La coordinadora de comunicación tiene las bases de datos de los colaboradores segmentadas según la necesidad de cada área.

2- ¿Actualmente la empresa cuenta con departamento de Comunicación Interna?

Loto cuenta con una división de Comunicación interna dentro del departamento de Asuntos Corporativos, este se desempeña como un área de servicio para el resto de la organización.

3- ¿Qué tipo de tecnología o medios utilizan para efectuar una comunicación en la empresa?

Existen varios medios de comunicación interna implementados en Loto, cada uno tiene un público objetivo. Detallamos a continuación:

Boletín de Constant Contact: es una plataforma digital online que envía boletines por correo de manera masiva a bases de datos específicas y luego tiene un sistema de verificación para ver si las personas abrieron el correo, esta muestra estadísticas por cada proyecto.

Plasmas: cuando la comunicación es general para toda la empresa se utilizan plasmas con artes gráficos para comunicar eventos e información importante.

Afiches: son colocados por cada una de las campañas en las oficinas para que las personas puedan leer la información importante.

Yammer: red social interna del correo Office 365 donde se comunican los eventos sociales de la empresa y los colaboradores interactúan dentro de la misma.

Mural: existe un mural dentro de la empresa donde se coloca por mes todos los eventos e información importante relacionada a colaboradores.

4- ¿Ha identificado problemas de comunicación, que piensa sobre eso?

Siempre existirán problemas de comunicación, en este caso creo que a veces al momento de ingresar una solicitud al área de comunicación interna los gerentes nos aben transmitir lo que necesitan y se atrasa el proceso cuando la información llega y no es lo que se esperaba.

Otro problema a es el hecho de que a veces no hay suficiente tiempo para desarrollar campañas internas o faltan aprobaciones las cuales deterioran los tiempos en el proceso.

5- ¿Qué tipo de promociones internas tiene la empresa para sus colaboradores?

Algunas veces si hay plazas que se anuncian a lo interno de la organización, pero la mayoría de las veces las contrataciones vienen de afuera.

6- ¿Qué tipo de capacitaciones cree que los empleados necesitan?

Pienso que las capacitaciones se deben de dar por departamentos al ver las necesidades de cada área de trabajo. Considero que los puestos bajos deben tener más capacitaciones orientadas al cliente y a los procesos de comunicación dentro de la empresa.

7- ¿Considera importante tener un plan de crisis? ¿Los colaboradores saben qué hacer?

Totalmente, considero que es muy importante tener un plan de acción cuando hablamos de comunicación interna, la desinformación y los roces entre los colaboradores por no tener la información correcta es un punto crítico dentro de la organización se no se sabe manera. El tener un plan de contingencia y procesos claros es esencial en este tema. Si los colaboradores saben qué hacer en situaciones de este tipo.

8- ¿Qué cambios realizaría para mejorar la comunicación interna en la empresa?

Yo implementaría nuevos canales de comunicación que estén más a la vanguardia y que las personas se enteraran de forma directa de la información en tiempo real. Por otra parte, implementaría un buzón de consultas y quejas que sea administrado por el mismo departamento para que estén enterados de cuáles son las oportunidades de mejora con las que cuentan.

9- Plantee 3 conclusiones acerca de la importancia que debe de tener la comunicación interna en la empresa.

Es muy importante tener una buena comunicación interna entre los departamentos de la organización de manera que todos sepan cuáles son los objetivos de la organización y los esfuerzos

que se llevan a cabo para que la misma crezca. Los colaboradores deben estar enterados de todo cambio, promoción o evento que sucede para poder luego exteriorizar al cliente externo.

La motivación de los colaboradores dentro de la empresa es estimulada por el departamento de comunicación ya que este se siente involucrado y parte de un mismo rol cuando tiene la información a mano para entender su rol.

Es importante que el área de comunicación interna mantenga actualizado al staff para que exista un mejor trabajo en equipo y a la vez se pueda crecer como organización al fomentar siempre los valores, la comunicación constante y a la vez la expresión de cada miembro de la organización.

Entrevista # 2 a Gerencia Financiera

1- ¿Cómo se realiza la comunicación interna en la empresa?

Por ser una empresa pequeña familiar y contando que soy la gerente encargada de la Administración y RRHH no estamos bien estructurados.

La que predomina es nuestra mamá Marcela Facusse que fue la que inicio el negocio hace 32 años. Ella tiene un carácter muy fuerte y como es la dueña hace un poco pesado el ambiente y la comunicación entre los empleados, ya que su forma de trabajar es muy tradicional basado solo en trabajo y más trabajo.

Ella es poco creyente de los planes y procesos. Por esta razón nos comenzamos a involucrar hace un par de años en la empresa y poco a poco hemos ido implementando estrategias para una comunicación interna entre nosotras mismas, mi mamá y nuestro personal colaborador. Se nos ha hecho muy difícil, pero vamos trabajando.

Por los momentos podemos definir que manejamos una comunicación totalmente informal. Una de las estrategias que hemos decidido realizar es a la hora de almuerzo nos reunimos todas; mis hermanas, mi mamá y yo que también son gerentes en la empresa y de esta forma tratamos de involucrar a mamá en nuestras estrategias para tratar de estructurar una comunicación interna formal.

2- ¿Actualmente la empresa cuenta con departamento de Comunicación Interna?

Realmente no contamos con un departamento de comunicación y la comunicación que mantenemos no es definida ni formal.

3- ¿Qué tipo de tecnología o medios utilizan para efectuar una comunicación en la empresa?

Utilizamos mucho los comunicados impresos, correo electrónico y el WhatsApp. (Este último para aclarar lo utilizamos porque somos una empresa pequeña contamos con 25 empleados, claro no con todos manejamos un grupo de WhatsApp solo con los coordinadores principales)

4- ¿A su criterio, son efectivos esos medios? ¿Porque?

Bueno podríamos decir sí y no le explico... Si porque estamos en constante contacto con los coordinadores de las aéreas tratando de que ambos nos mantengamos informados de todo lo que sucede en la empresa desde el personal colaborador hasta la dueña y así cada coordinador comunica a los que tiene a cargo.

Y no es efectiva, en el sentido que muchas veces tarda que llegue el mensaje, muchas veces cuesta que lo lean, lo analicen o lo comuniquen. Y es aquí donde muchas veces perdemos la coherencia de la situación.

5- ¿Ha identificado problemas de comunicación, que piensa sobre eso?

Si y muchos problemas, uno de los mayores problemas es mi mama. Otra es que las órdenes no se ejecutan cuando se deben hacer y ocasionan trabajo fuera de tiempo. Volvemos a lo mismo creo que debemos estructurar plan de comunicación.

6- ¿Cuál es el impacto negativo que produce este tipo de conflictos?

Clima laboral Hostil y pesado, no hay productividad y satisfacción laboral.

7- ¿Considera importante tener un plan de crisis? ¿Los colaboradores saben qué hacer?

Si claro que es muy importante y debe de haber uno casi obligatorio en todas las empresas no importa qué tipo de empresa sea. En nuestro caso creo que en este punto si hemos fallado, ya que hay ciertas veces en el año que salimos al extranjero a la compra de mercadería y muchas veces tardamos semanas.

Los coordinadores que dan encargados de la tienda y estar en comunicación con nosotros. Ya se han dado situaciones donde suceden problemas que se van de las manos de los coordinadores y no

pueden solucionar, pues no saben qué hacer en el momento ya que no se tiene un plan previsto para problemas difíciles.

Si no que nosotros como gerentes tenemos que resolver o tratar de resolverlo, hay momentos que hasta a nosotros se nos van de la mano y pues entramos en crisis.

8- ¿Qué cambios realizaría para mejorar la comunicación interna en la empresa?

- Es necesario primero que todo estructurar o reforzar el área de Recursos humanos en este caso me tocaría a mí como gerente de esa área, analizar las fortalezas y debilidades.
- Crear un clima laboral agradable; en este caso pues comenzamos a concientizar a mi mamá como dueña que la forma de mandar no es la más efectiva. A este tiempo donde todo está globalizado y la competencia está a la orden del día la dueña tiene que entender.
- Definir metas y objetivos para desarrollar un plan de comunicación.
- Ir estructurando un plan de comunicación formal y agradable.
- Satisfacer las necesidades de los colaboradores y la empresa.

9- Plantee 3 conclusiones acerca de la importancia que debe de tener la comunicación interna en la empresa.

- La comunicación interna de la empresa es vital, sin comunicación no hay productividad, no hay negocio.
- Por medio de un plan de comunicación muchas empresas han alcanzado su éxito, bueno en lo personal conozco a varios amigos empresarios que ese ha sido su caso han establecido una excelente estructura de comunicación que va desde sus colaboradores, clientes, proveedores.
- La comunicación es la clave para que nuestros colaboradores sientan satisfacción personal y profesional, que se sientan en confianza y en familia para que se han fieles con la marca.

CONSTANCIA

Señores UNITEC
Presente

Por medio de la presente, hago constar que yo, Mildred Nohemy Dubón con identidad 0801-1967-04398, Licenciada en Letras y Lenguas (Español), egresada de la Universidad Pedagógica Nacional Francisco Morazán, he leído y he realizado correcciones gramaticales y ortográficas al informe final de tesis de Pamela Crespo y Ramón Andres Reconco, la cual es presentada previa opción al título de Master en Dirección Empresarial.

Y para los fines que los interesados estimen convenientes, se extiende la presente el día 14 de Diciembre del año 2016.


Mildred Nohemy Dubón

Tegucigalpa M.D.C 10 de diciembre de 2016

Unitec
Presente

Por medio de la presente, hago constar que yo Guillermo Chan con numero de ID 0801-1983-03559 soy el Asesor Temático de Pamela Crespo y Andrés Reconco, y valido que he leído y revisado su tesis realizando correcciones y cambios para la entrega final del documento para de Pre Defensa de Tesis.

Atte.

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Guillermo Chan', is written over a circular stamp or seal.

Guillermo Chan
Asesor Temático