

Plan de Mejora para incrementar la Satisfacción Laboral Caso de estudio Industria de la construcción Grupo Firme de México S.A. de C.V.

RESUMEN: Se presenta un plan de mejora, adecuado a las necesidades de la Constructora Grupo Firme de México para contribuir de manera eficaz a mejorar la satisfacción de sus colaboradores principalmente en el área operativa. Para el desarrollo de esta investigación se utilizó la metodología PHVA (Planear, Hacer, Verificar y Actuar) de Deming en sus dos primeras etapas. Para la recopilación de datos se utilizaron diversas fuentes e instrumentos objetivos como encuestas de salida, de clima organizacional, así como estadísticas de bajas y altas, al igual que herramientas subjetivas como entrevistas semiestructuradas con jefes de área y colaboradores y observación directa. La formulación del plan de mejora se estructuró tomando como base la metodología de la mejora continua propuesta por [1]

El resultado de esta investigación es el diseño de un plan de mejora a partir de un diagnóstico empresarial en el que se proponen indicadores de medición de las acciones propuestas, así como estrategias continuas de aplicación, que de llevarse a cabo permitirán a la empresa trabajar constantemente en la mejora continua.

PALABRAS CLAVE: Plan de mejora, satisfacción laboral, clima organizacional, mejora continua.



Colaboración

Isela Margarita Robles Arias; Alan Alexis Bañales Sánchez; Raquel Valdez Guerrero; Graciela Guadalupe Ríos Calderón, Tecnológico Nacional de México / Campus Instituto Tecnológico de La Paz

ABSTRACT: An improvement plan is presented, adapted to the needs of the Constructora Grupo Firme de México to contribute effectively to improve the satisfaction of its employees mainly in the operational area. For the development of this research, the PHVA methodology (Plan, Do, Verify and Act) of Deming was used in its first two stages. Various sources and objective instruments were used to collect data, such as exit surveys, organizational climate, as well as low and high statistics, as well as subjective tools such as semi-structured interviews with heads of area and collaborators and direct observation. The formulation of the improvement plan was structured based on the methodology of continuous improvement proposed by [1]

The result of this research is the design of an improvement plan based on a business diagnosis in which indicators of measurement of the proposed actions are proposed, as well as continuous implementation strategies, which if carried out will allow the company to work constantly in continuous improvement.

KEYWORDS Improvement plan, job satisfaction, organizational climate, continuous improvement:

INTRODUCCIÓN

Los planes de mejora representan una alternativa de solución y mejora continua para las empresas. En los últimos años, la satisfacción del personal que labora en las empresas ha estado acaparando la mirada de diversos investigadores a lo largo de varios países, tanto en Latinoamérica como en Europa, puesto que poco a poco ha ganado terreno dentro de las mismas, ya que, en ellas, sus dirigentes cada vez son más conscientes de la relación existente entre la satisfacción laboral y la producción.

La satisfacción laboral ha sido definida como el resultado de varias actitudes que tiene un trabajador hacia su empleo, los factores concretos (como la compañía, el supervisor, compañeros de trabajo, salarios, ascensos, condiciones de trabajo, etc.) y la vida en general. [2] En el contexto actual y el mundo globalizado demandan un cambio de mentalidad en las organizaciones, [3] es por ello que las empresas deben trabajar mediante un proceso de mejora continua e implementar normas y políticas para lograr la máxima calidad de los servicios y/o productos que se ofrecen, este tipo de proceso debe planear, controlar y mejorar aquellos elementos que influyen en el logro de los resultados deseados.

Si el propósito de la empresa es progresar, lo ideal sería conocer a las personas que laboran dentro de ella, es decir, valorar el capital humano. Para ello es importante conocer si el grado de satisfacción laboral que experimenta el trabajador es bueno, regular o malo. Es importante el estudio de la satisfacción laboral de los trabajadores en dos líneas principales: la experiencia del empleado y el impacto que produce en la organización.

Esta investigación surge a partir de la necesidad de entender y evaluar los factores que entran en juego en la satisfacción laboral en la empresa Grupo Firme de México S.A. de C.V., a fin de generar un plan de mejora que pueda incrementar la satisfacción del personal. Esta empresa tiene sus orígenes en el año 2012. Es una empresa especializada en ingeniería y obra civil que domina áreas de planeación, coordinación, logística, ejecución y supervisión de proyectos del sector público y privado ha logrado tener una presencia importante en lo que respecta a obra pública en el estado de Baja California Sur, habiendo realizado obras a lo largo y ancho de la península.

El objetivo general de esta investigación fue diseñar un plan de mejora para incrementar la satisfacción laboral de los colaboradores de Grupo Firme de México S.A. de C.V.

La hipótesis planteada señala que con el diseño de un plan de mejora será posible detectar los principales problemas y generar la información necesaria que permita a la empresa, lograr incrementar la satisfacción laboral.

MATERIALES Y MÉTODOS

Esta investigación se compone de tres fases: Un diagnóstico para determinar la situación actual de la empresa. En la segunda fase se realiza el análisis de la información con el Diagrama de Ishikawa y la matriz FODA y se diseñan estrategias. Y en la tercera fase se presenta un plan de mejora integrado por un conjunto de acciones planificadas, que se han derivado de la identificación de necesidades.

Se realizó investigación documental para conocer la información histórica con la que contaba la empresa, misma que proporcionó datos valiosos sobre los índices de rotación de personal. Se solicitó al responsable del departamento de Recursos Humanos de la empresa. La información de altas y bajas en la empresa, se proporcionó el acceso a los expedientes en físico de los colaboradores activos e inactivos a partir del 2015 a diciembre de 2017 así como una base de datos en Excel, lo cual sentó las bases para poder determinar los índices de rotación anual, los cuales se determinaron mediante la fórmula que se muestra a continuación. Tomada de: [4]

$$IRP = \frac{\frac{A + D}{2} \times 100}{\frac{F1 + F2}{2}}$$

Donde:

A= Número de personas contratadas durante el período considerado.

D= Personas desvinculadas durante el mismo período.

F1= Número de trabajadores al comienzo del período considerado.

F2= Número de trabajadores al final del período.

IRP= Índice de Rotación de Personal

Obteniendo los datos que se presentan a continuación.

Tabla 1 Estadísticas generales de Rotación de Personal

GRUPO FIRME DE MEXICO S.A DE C.V.				
ESTADÍSTICAS GENERALES DE ROTACIÓN DE PERSONAL AREA ADMINISTRATIVA				
2017				
Número de trabajadores inicio 2017	14	ALTAS	8	IRP 2017 69.23
Número de trabajadores fin 2017	12	BAJAS	10	
2016				
Número de trabajadores inicio 2016	12	ALTAS	11	IRP 2016 88.46
Número de trabajadores fin 2016	14	BAJAS	12	
2015				
Número de trabajadores inicio 2015	7	ALTAS	11	IRP 2015 94.74
Número de trabajadores fin 2015	12	BAJAS	7	
IRP GRAL = 84.14				

Investigación de campo

Adicional a la investigación documental se realizó investigación de campo que extrajo datos e información directamente de los involucrados a través del uso de herramientas tales como la observación, encuestas de clima organizacional, y entrevistas aplicadas tanto a colaboradores como dirigentes. Los instrumentos utilizados fueron:

1.-Observación

Diseño y aplicación del Instrumento: A fin de recopilar información sobre la satisfacción laboral en el propio entorno de la empresa se determinó realizar una observación directa atendiendo a las siguientes variables observables, condiciones de trabajo, trabajo en equipo, relaciones interpersonales, colaboración, liderazgo, desarrollo profesional y métodos de trabajo. Para la aplicación el investigador en este punto se situó en la empresa para observar las conductas, condiciones y actos que afectaran directa o indirectamente la satis-

facción del personal, apegándose a las teorías establecidas que marcan las pautas para determinar que variables influyen favorable o desfavorablemente, capturando lo observado en una bitácora de observación. Procesamiento y análisis de la información: La información recopilada mediante la observación se analizó haciendo inferencias respecto a las incidencias de acontecimientos que revelarían un patrón de acción o conducta que afectaría la satisfacción de personal, estructurando la información en un diagrama de causa-efecto o diagrama de Ishikawa [5], que nos muestra las posibles causas que generan insatisfacción laboral, tal como se muestra a continuación.

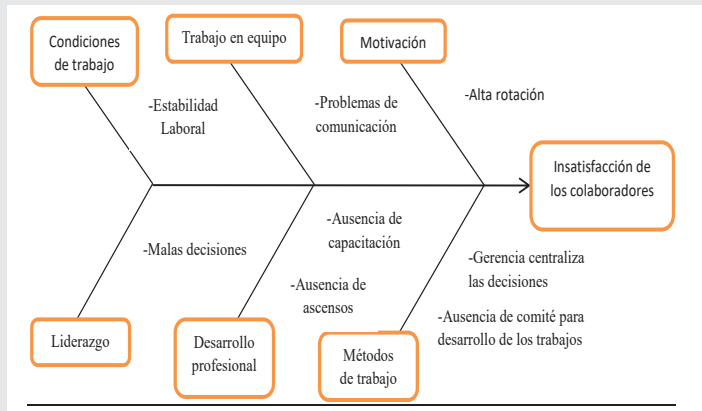


Figura 1 Diagrama causa-efecto Resultados de la investigación de campo. Elaboración propia.

Los análisis de los resultados de la entrevista con gerencia se presentan en el Diagrama de Ishikawa colocada en Anexos

2. Entrevista a profundidad con personal activo y gerencia

Al estar basada la investigación en el clima organizacional, la percepción de cada uno de los colaboradores activos permitiría, captar las apreciaciones acerca de la satisfacción en la empresa y los factores que la afectan de manera directa ya sea positiva o negativa.

Diseño, aplicación del instrumento y procesamiento de datos.

Se diseñó una guía semiestructurada abordando los puntos de interés para la investigación. La aplicación de las entrevistas a profundidad se realizó de manera directa y en privado con cada uno de los colaboradores de la empresa y con el gerente. Se procesó la información mediante medios electrónicos.

El análisis de la información procedente de las entrevistas realizadas, fue realizado mediante el análisis del discurso, es decir, de lo expuesto en las entrevistas se extrajo la información que fuera útil a los objetivos de la investigación, centrado en la interpretación de los datos. Por tanto, el análisis de la información arrojada en este instrumento se basa en la formación del investiga-

dor y el uso de su labor intelectual para la interpretación, esta subjetividad es obligada, ya que al tratarse de emociones humanas no puede ser reducida a procedimientos matemáticos.

Tabla 2. Principales Incidencias: Entrevistas Semiestructuradas

Entrevistas personal activo		
TEMA	POSITIVAS	NEGATIVAS
Motivaciones e intereses.	Agradecimiento por la oportunidad laboral.	Sentimientos de estancamiento, ausencia de capacitación y ascensos laborales.
Condiciones de trabajo	Conformes con salarios, herramientas del lugar de trabajo.	Sentimientos de inseguridad por el temor de perder el trabajo en cualquier momento.
Puntos a favor y en contra de la empresa.	Relaciones de confianza entre gerente y colaboradores compartiendo conocimientos.	No valoran su trabajo, decisiones arbitrarias de gerencia contrapuestas a las del equipo de trabajo.
Clima organizacional	Excelentes relaciones de amistad entre compañeros.	Falta de comunicación sobre temas de relevancia para la operación de la empresa.
Entrevista a gerencia		
TEMA	POSITIVAS	NEGATIVAS
Visión de la empresa.	Empresa en crecimiento y con reconocimiento en el estado.	Fallas en la conclusión de las obras, incapacidad de formar equipo sólido. Fuga de talento humano.
Satisfacción de los colaboradores	Adecuada relación entre compañeros.	La contratación de personal apto que desarrollo los trabajos como la empresa lo dicta, diferencia de criterios.
Métodos de trabajo.	Especialización en la administración de obra.	Reconocimiento de desatención de colaboradores y conflictos internos entre ellos
Liderazgo y clima organizacional	Preocupación por tener relaciones de cordialidad y comunicación entre compañeros.	

3.-Encuestas de Clima Organizacional (EDCO)

A pesar de que se contaba con información histórica del 2015, se decidió aplicar de nuevo este instrumento para conocer el grado de satisfacción laboral que reinaba en tres momentos diferentes: el primero en febrero del 2015, el segundo en febrero del 2017, y el tercero en noviembre del mismo año.

Diseño, aplicación del Instrumento y procesamiento de la información: El diseño del instrumento tiene un apartado de datos generales del colaborador, instrucciones de llenado y está integrado por 45 ítems, considerando las siguientes categorías a evaluar: comunicación, colaboración, condiciones de trabajo, carrera profesional, liderazgo, satisfacción en el puesto de trabajo. Se aplicó de manera censal considerando todos los colaboradores. Utilizando medios electrónicos (google forms) el cual facilitó la aplicación entre los colaboradores y el procesamiento de la información apoyándose en el Excel elaborando tablas de frecuencias de cada ítem, como se muestra a continuación.

Tabla 3. Resultados EDCO jun. 2015 ,feb 2017 y Nov. 2017

GRUPO FIRME DE MEXICO S.A DE C.V.			
RESULTADOS GENERALES ENCUESTA DE CLIMA ORGANIZACIONAL (FEBRERO 2017) y (NOVIEMBRE 2017)			
RESUMEN POR AREA	Porcentaje Jun 2015	Porcentaje Feb. 2017	Porcentaje Nov. 2017
Colaboración	88.7%	88%	83%
Comunicación	81.5%	65%	71%
Condiciones de trabajo	86.7%	77%	80%
Carrera profesional	92.0%	68%	71%
Liderazgo	92.0%	67%	72%
Satisfacción en el puesto de trabajo	81.2%	73%	79%
Resumen General	87.2%	71%	74%

Elaboración propia.

Los resultados obtenidos de la encuesta laboral permitieron acceder a la información sobre la satisfacción del personal tomando en consideración distintos ítems. En la primera encuesta aplicada en junio de 2015 a los colaboradores administrativos activos en ese momento, (diez colaboradores), revelaron el porcentaje de satisfacción general en ese momento era de 87.2%, que su punto más débil era la comunicación, satisfacción en el puesto, y que en la categoría de donde existía mayor satisfacción era en liderazgo y carrera profesional 92%.

Posteriormente las EDCO aplicadas en el 2017 nos indican que la satisfacción aumento del 71 al 74% donde las categorías más bajas son la comunicación, la carrera profesional y el liderazgo, mientras que la colaboración destaco más alto con un 83%.

4. Encuesta de salida

Un dato importante para la investigación es el saber la percepción que tienen de la empresa los colaboradores que dejaron de trabajar en ella, al momento de romper la relación laboral.

Diseño y aplicación del instrumento. Se diseñó un instrumento denominado entrevista de salida, el cual consta de 8 preguntas con respectivas opciones de respuesta, así como un apartado donde los colaboradores podían agregar comentarios adicionales en caso de ser necesario (Las categorías a considerar fueron: datos referentes al liderazgo, razones de salida de la empresa, así como expectativas cumplidas o no por parte de la empresa. De igual manera las preguntas y respuestas están numeradas de forma que la información pudiese ser evaluada con el programa estadístico SPSS. Para su aplicación se realizó de manera digital con el programa (Google Forms), fue enviada a los 29 ex colaboradores de la empresa, posteriormente se les contacto vía telefónica obteniendo solamente respuesta de 12 de los ex colaboradores. Se procesó la información con el mismo programa y para el análisis se utilizó el programa SPSS, en el cual se capturaron 12 diferentes cruces de información.

1. Antigüedad en cada área administrativos. de 2 a 3 años 3 colaboradores, en construcción 4 menos de 1 año y 2 de 2 a 3 años, en oficina técnica de menos de un año 2 y de 4 en adelante
2. Motivo de terminación laboral
El mayor porcentaje fue 42% por crecimiento personal y el 25% incomodidad con la empresa.
3. ¿Qué cambiarías o mejorarías en la empresa?
El 50% señalaron los métodos de trabajo, 20% prestaciones laborales, y 18% cargas de trabajo.
4. ¿Estuviste cómodo en la empresa?
Si 50%, No 25%, Algunas veces 25%.
5. ¿Recibiste capacitación y adiestramiento?
Si 75%
6. ¿Qué cambiarías o mejorarías?
Métodos de trabajo 50%, prestaciones laborales 20% y

- cargas de trabajo 18%.
7. ¿Volverías a trabajar en la empresa?
Si 60%, No 40%
8. Las decisiones de los dirigentes son:
desatinadas 60%
9. ¿Estuviste cómodo en el trabajo?
Si 80%
10. ¿Recibiste reconocimiento por tu trabajo?
Si 75% No 25%
11. ¿Ingresarías nuevamente a la empresa?
Si 60%
12. ¿El trabajo cumplió tus expectativas?
Si 60%

Análisis general de la información obtenida: Matriz FODA

Esta matriz se utilizó para analizar la información obtenida del ambiente interno (fortalezas y debilidades) y el ambiente externo se consideraron la información proporcionada por gerencia y colaboradores, así como la experiencia personal del investigador. (oportunidades y amenazas).

Tabla 4 Análisis FODA. Elaboración propia

FORTALEZAS (F)	DEBILIDADES (D)
ANÁLISIS INTERNO 1.- Negocio próspero y creciente. 2.- Dispone de capital para ofrecer sueldos competitivos. 3.- Buenas relaciones entre colaboradores. 4.- Disposición de recursos y materiales óptimos para realizar el trabajo 5.- Estabilidad de personal en área administrativa 6.- Construcción de obra civil y edificación	1.- Alta rotación de personal en el área operativa 2.-Asignación de tareas extras al perfil del puesto contratado provocando cargas excesivas de trabajo. 3.- Deficiencias en la comunicación 4.- Inconformidad con la toma de decisiones del líder 5.- No existe desarrollo profesional 6.- Falta de reconocimientos expresos 7.- Métodos de trabajo (gerencia centraliza decisiones, ausencia de comité para desarrollo de los trabajos, decisiones arbitrarias contrapuestas entre gerencia y el equipo de trabajo) 8.- Falta de asignación de presupuesto para la capacitación, generando capacitación correctiva.
OPORTUNIDADES (O)	AMENAZAS (A)
1.- Relaciones estrechas con instituciones gubernamentales 2.- Única empresa en la ciudad que ofrece servicios de administración de obra 3.- Nuevas tecnologías de la información y comunicación 4.- Sede de la CMIC en la ciudad 5.- Existen en la ciudad algunas universidades formadoras de profesionales de construcción.	1.- Mercado abierto para la creación de nuevas empresas 2.- Empresas dentro del ramo con presencia importante en el estado 3.- Fallos de licitaciones inciertos, generando incertidumbre de asignación de obras

Análisis CAME.

El análisis CAME es la herramienta que permite definir el plan estratégico de su empresa, una vez que has creado tu matriz DAFO. Identifica qué factores puedes corregir, afrontar, mantener y explotar, para hacer que tu negocio se desarrolle en la dirección adecuada. quedando pendiente implantar las acciones y realizar un seguimiento de ellas para comprobar que se cumplen los objetivos

Resultados Introducción

La propuesta de plan de mejora que se presenta, es el resultado de la investigación realizada en la empresa Grupo Firme de México, misma que se desarrolló a través de la aplicación y evaluación de diversos instrumentos de recolección de datos tanto de corte cuantitativo como cualitativo. Se investigaron los factores que incidían de manera favorable o desfavorable en la satisfacción de los colaboradores.

Tabla 5. Análisis FODA y CAME. Elaboración propia

ANÁLISIS FODA	FORTALEZAS	DEBILIDADES
	1.- Negocio prospero y creciente 2.- Dispone de capital para ofrecer sueldos competitivos 3.- Relaciones internas entre colaboradores estrechas 4.- Disposición de recursos y materiales optimos para realizar el trabajo 5.- Estabilidad de personal en area administrativa 6.- Construcción de obra civil y edificación	1.- Alta rotación de personal en el area operativa 2.-Asignación de tareas extras al perfil del puesto contratado provocando cargas excesivas de trabajo. 3.- Deficiencias en la comunicación 4.- Inconformidad con la toma de decisiones del líder 5.- No existe desarrollo profesional 6.- Falta de reconocimientos expresos 7.- Metodos de trabajo 8.- Falta de asignacion de presupuesto para la capacitacion, generando capacitacion correctiva 9.- Obras por proyecto
OPORTUNIDADES (O)	Estrategias (FO)	Estrategias (DO)
1.- Relaciones estrechas con instituciones gubernamentales 2.- Unica empresa en la ciudad que ofrece servicios de administración de obra 3.- Nuevas tecnologías de la información y comunicación 4.- Sede de la CMIC en la ciudad 5.- Variedad de obras en las distintas dependencias 6.- Existen en la ciudad algunas universidades formadoras de profesionales de construcción.	Usar Fortalezas para aprovechar oportunidades 1.- Fortalecer las relaciones comerciales con las dependencias gubernamentales 2.- Ofrecer sueldos competitivos así como una forma diferente y eficiente de administrar las obras 3.- Mantener y reafirmar las buenas relaciones entre sus colaboradores y dirigentes utilizando las TICs 4.- Proporcionar las facilidades para que los colaboradores adquieran conocimientos necesarios para la ejecución y administración de obra en la CMIC 5.- Participar en la construcción de obra civil y edificación para distintas dependencias. 6.- mantener trabajo constante mediante la participación en las licitaciones de obra publica.	Minimizar debilidades aprovechando oportunidades 1.- Evitar la rotación de personal en el area operativa, mediante procesos administrativos unicos para la ejecución de obra. 2. Fortalecer la comunicación mediante el uso de las tic's 3.- Gestionar presupuesto para capacitacion y aprovechar variedad de cursos ofertados por la CMIC y otras instituciones. 4.- Permitir que los colaboradores del Area operativa se desarrollen profesionalmente participando en obras variadas. 5.- Evitar las cargas excesivas de trabajo aprovechando la oferta de egresados profesionales en construcción.
AMENAZAS (A)	Estrategias (FA)	Estrategias (DA)
1.- Mercado abierto para la creación de nuevas empresas 2.- Empresas dentro del ramo con presencia importante en el estado 3.- Fallos de licitaciones inciertos, generando incertidumbre de asignación de obras	Usar fortalezas para evitar o reducir el impacto de las amenazas 1.- Negocio prospero y creciente que permite tener una ventaja competitiva con empresas de nueva creación Fomentar las relaciones estrechas y de armonias entre los colaboradores 2.- Disposición de recursos y materiales optimos para realizar el trabajo, que aseguren la permanencia de los colaboradores. 3.- Marcar la diferencia y la ventaja competitiva que se tiene sobre las otras empresas del ramo , aumentando los fallos favorables en las licitaciones. 4.- Aprovechar la estabilidad economica de la empresa Incursionando en laejecución de obra privada.	Minimizar debilidades y evitar amenazas 1.- Lograr que siempre haya obras activas y en ejecución 2.- Lograr un liderazgo eficiente 3.- Ofrecer mejores condiciones de trabajo que en las empresas competencia

Plan de mejora.

4.2 Objetivo

Presentar las acciones necesarias para dar cumplimiento a las estrategias planteadas, a fin de que la empresa las aplique para incidir de manera favorable en la satisfacción de sus colaboradores.

4.3 Misión

Proyectar y materializar de manera óptima las necesidades de sus clientes a través de procesos y soluciones integrales que los distingan por la capacidad y valores de su equipo de trabajo.

4.4 Visión

Garantizar el éxito en cada proyecto y asegurar la satisfacción de sus clientes, con capacidad de dirigir proyectos a nivel nacional. El Plan de Mejora se presenta en anexo Tabla

Conclusiones y Recomendaciones

Se cumplió con el objetivo general ya que se presenta una propuesta de plan de mejora y en el caso de que la gerencia decida implementarlo se lograra el incremento de la satisfacción de los colaboradores de Grupo Firme de México S.A. de C.V. Para su diseño fue necesario realizar un diagnóstico integral de la situación, identificado áreas de oportunidad mediante la matriz FODA, se diseñaron estrategias cruzando las variables que integran el plan presentado.

Queda demostrado que el acercamiento con los colaboradores proporciona información de utilidad que debe ser tomada en cuenta en las empresas a fin de

establecer estrategias o políticas que favorezcan la satisfacción de sus colaboradores En este caso en particular las herramientas utilizadas revelaron que la mayor problemática en la empresa se presenta en las categorías relacionadas con: la seguridad o estabilidad laboral, la comunicación, y las oportunidades de crecimiento profesional dentro de la empresa. Lo fundamental es implementar las estrategias necesarias para que estas variables no sigan afectando la satisfacción de los colaboradores y trabajar constantemente en la mejora continua. La realización del plan de mejora presentado requiere el involucramiento de directivos y jefes de departamentos, así como de cada uno de los colaboradores, incrementando la participación y comunicación. Se recomienda aplicar de manera eficaz el plan de mejora que se plantea en esta investigación poniendo especial atención en los indicadores que en él se exponen, a fin de identificar si las estrategias están siendo efectivas, y de no serlo reestructurarlas de manera que sirvan al objetivo de mejorar la satisfacción de los colaboradores.

Participar de manera constante en una escucha activa hacia los colaboradores procurando entender sus necesidades, inquietudes e intereses, acción que permitirá generar empatía y amplié el panorama sobre la visión que los demás tienen acerca de la empresa, de su área y/o de los dirigentes.

Al comenzar con la aplicación de este plan de mejora debe estar en renovación constante, realizando dos encuestas anuales de clima organizacional con un desfase de 6 meses entre cada una, realizando encuestas de salida a todo colaborador que deje de pertenecer a la empresa, así como usar la información formal, que se plasmara en las bitácoras de reuniones, los grupos de comunicaciones y/o entrevistas, y la informal, platicas espontaneas y redes sociales.

BIBLIOGRAFÍA

[1]Carro Paz, R. (s.f.). *Administracion de la Calidad Total. Argentina: Universidad Nacional de Mar de Plata.*

[2] Pisco, M. (1999, septiembre) *Satisfaccion Laboral y Productividad*, [consultada 15 de octubre 2019, <https://es.scribd.com/document/187886648/Satisfaccion-Laboral-y-Productividad>]

[3]Esquivel, A.(2017) *Mejora continua de los procesos de gestión del conocimiento en instituciones de educación superior ecuatorianas. Retos de la Direccion, 56-72.*

[4] Castillo, J. (2006) *Administracion de Personal, un enfoque hacia la calidad; Bogota; ECOE EDICIONES*

[5]Roldan, J.M. (s/f) *Diagrama de Ishikawa, Espina de Pescado, Calidad. consultado en enero 2017 <https://blogdelacalidad.com/diagrama-de-ishikawa/>*

Anexo A Plan de mejora

PLAN DE MEJORA						
Importancia	Objetivos estratégicos	Acciones estratégicas	Plazo	Responsable	Recursos	Indicador
BAJA	1.- Fortalecer las relaciones comerciales con las dependencias gubernamentales	1.1 Realizar visitas constantes a las dependencias	Junio 2018 - Permanente	Relaciones Comerciales	Estimaciones, convenios, fianzas	% De visitas al mes
		1.2 Participar en las licitaciones que se concursan en c/u de ellas	Junio 2018 - Permanente	Oficina Técnica	Fuerza laboral, compranet, paquetes de licitación	Total de participación en licitaciones entre total de fallos favorables de licitaciones
		1.3 Aportar y ofrecer apoyo a las dependencias	Junio 2018 - Permanente	Responsable de Relaciones Comerciales y Coordinadora de Oficina Técnica	Mobiliario, equipo, fuerza laboral, flotilla vehicular	% De contribuciones a dependencias
MEDIA	2.- Ofrecer sueldos competitivos así como una forma diferente y eficiente de administrar las obras	2.1 Hacer análisis comparativo de los sueldos con la competencia	Junio a Octubre 2018	RRHH	Aplicar benchmarking	% De información obtenida
		2.2 Ajustar sueldos y prestaciones de acuerdo al entorno	Enero 2019	RRHH	Presupuesto, leyes y reglamentos, perfiles de puesto, evaluación de desempeño, capacitaciones	% De adecuación al entorno
		2.3 Capacitar a los colaboradores en los métodos de trabajo de la empresa	Enero 2019 - Continuo	RRHH/ Jefes departamentales	Presupuesto, material didáctico (mobiliario, equipo), instructor, diseño del programa	% De capacitaciones realizadas/ % personal capacitado
		2.4 Coaching	Enero 2019 - Continuo	Jefes departamentales	Controles bitácoras	% Resultados de operación
ALTA	3.- Mantener y reafirmar las buenas relaciones entre sus colaboradores y dirigentes utilizando las TICS	3.1 Crear grupos de comunicación rápida y eficaz mediante aplicaciones celulares	Junio 2018 - Permanente	RRHH	Celulares inteligentes, redes sociales	% Aumento de flujo de información
		3.2 Crear grupos de difusión de información relevante mediante redes sociales, revista informativa, boletín informativo mensual, reuniones de inicio de jornada, pizarrón de avisos	Junio 2018 - Permanente	RRHH y Medios Audiovisuales	Redes sociales, aparatos tecnológicos	% Publicaciones realizadas
		3.3 Crear planes de trabajo para seguimiento	Junio 2018 - Permanente	Jefes departamentales	Grupos de comunicación, aparatos tecnológicos	% Planes de trabajo efectuados
		3.4 Realizar reuniones periódicas	Junio 2018 - Permanente	Dirección General/Jefes departamentales	Mobiliario, equipo, medios audiovisuales	% Reunión realizadas en el mes % de asistencia
ALTA	4.- Proporcionar las facilidades para que los colaboradores adquieran conocimientos necesarios para la ejecución y administración de obra	4.1 Realizar un diagnóstico de necesidades de capacitación	Junio- Agosto 2018	RRHH	Diagnostico de necesidades de capacitación, Presupuesto, Formatos, perfiles de puesto	% Necesidades detectadas
		4.3 Investigar cursos ofertados en la región	Septiembre 2018	RRHH	Paginas web de instituciones, teléfono	% De cursos conseguidos
		4.4 Diseñar cursos no existentes en la región acordes a las necesidades de los colaboradores	Octubre- Noviembre 2018	RRHH/ Jefes departamentales	Equipo de computo, presupuesto, población	Cantidad de cursos diseñados
		4.2 Publicar los cursos en un lugar visible para los colaboradores	Diciembre 2018	RRHH	Grupos de comunicación, aparatos tecnológicos, mobiliario.	% De participación de los colaboradores
		4.3 Detectar y gestionar apoyo a colaboradores interesados	Diciembre 2018	RRHH/ Jefes departamentales	Presupuestos, perfiles de puesto	% Colaboradores capacitados externamente % capacitados internamente
		4.4 Crear e impartir programas de capacitación	Enero-Diciembre 2019	RRHH/ Instructores	Espacios	% Programados contra impartidos

Importancia	Objetivos estratégicos	Acciones estratégicas	Plazo	Responsable	Recursos	Indicador
ALTA	5.- Participar en la construcción de obra civil y edificación para distintas dependencias y/o incursionar en la obra privada.	5.1 Revisar diariamente el sistema COMPRANET e identificar licitaciones próximas a realizarse	Junio 2018 - Continuo	Jefe de oficina técnica	Tiempo, sistema compranet	% De licitaciones identificadas
		5.2 Participar en licitaciones de edificación, así como de obra civil	Junio 2018 - Continuo	Jefe de oficina técnica	Factor humano, programas, leyes, reglamentos, presupuestos, pu	Cantidad de licitaciones concursadas
		5.3 Incursionar en la obra privada	Enero 2019	Dirección general y relaciones comerciales	Flotilla de vehículos, fuerza laboral, medios audiovisuales	Numero de obras privadas construidas
MEDIA	6.- Evitar la rotación de personal en el área operativa, mediante procesos administrativos únicos para la ejecución de obra.	6.1 Diferenciar los modelos de trabajo de la empresa de los de la competencia	Junio 2018 - Continuo	Dirección General/ Jefes departamentales	Medios de comunicación, fuerza de trabajo	% Adherencia a modelos de la empresa
		6.2 Definir y establecer procesos de operación para la administración de obra (Manuales)	Junio- Diciembre 2018	Jefes departamentales	Medios de comunicación, formatos, diagramas de flujo	No. de procesos de trabajo estandarizados
		6.3 Difundir procesos	Diciembre 2018 / Enero 2019	RRHH	Medios Audiovisuales, TICS	% De colaboradores informados
		6.4 Ofrecer formación constante y coaching, seguimiento	Junio 2018 - Continuo	Jefes departamentales	Mobiliario y equipo, bitácoras de reuniones, grupos de comunicación	% De asesorías observaciones realizadas
ALTA	7.- Permitir que los colaboradores del Área operativa se desarrollen profesionalmente participando en obras variadas.	7.1 Participar en licitaciones de edificación, así como de obra civil	Junio 2018 - Permanente	Jefe de oficina técnica	Fuerza laboral, Compranet, paquetes de licitación	% De licitaciones de edificación en que se participa
		7.2 Realizar planes de trabajo que den la oportunidad a los colaboradores de participar en obras de distinta índole	Junio 2018 - Permanente	Jefes departamentales	Partidas presupuestales, precios unitarios	No. de planes de trabajo, % de rotación entre obras
		7.3 Involucrar a los colaboradores en el conocimiento de los estudios técnicos y financieros de las distintas obras	Junio 2018 - Permanente	Jefes departamentales	Precios unitarios, leyes y reglamentos, partidas presupuestales	No. de colaboradores involucrados
		7.4 Realizar reuniones mensuales con el personal de obra a fin de exponer ante todo el equipo de trabajo el desarrollo, complicaciones y soluciones aplicadas en cada una de las obras	Junio 2018 - Continuo	Dirección General	Grupos de comunicación, medios audiovisuales	% De reuniones realizadas en el año
		7.5 Llevar a cabo registros de las reuniones realizadas para posterior consulta de fácil acceso	Junio 2018 - Continuo	Dirección General	Bitácoras, grupos de comunicación y medios audiovisuales	No. de registros de reunión
BAJA	8.- Evitar las cargas excesivas de trabajo aprovechando la oferta de egresados profesionales en construcción.	8.1 Acudir a instituciones educativas para reclutar estudiantes interesados en realizar sus residencias y/o practicas profesionales	Noviembre 2018	RRHH	Perfiles de puesto	No. de estudiantes interesados
		8.2 Identificar áreas de la empresa de mayor demanda de fuerza laboral	Septiembre - Octubre 2018	RRHH	Manuales de operación	Atrasos de cada una de las áreas
		8.3 Distribuir a los interesados en las áreas pertinentes (asignando proyecto y responsable externo del programa)	Febrero 2018	RRHH	Manuales de operación, proyectos	% Eficiencia en cada área
		8.4 Instruir y destinar tareas para los nuevos ingresos, así como dar seguimiento	Febrero 2018	Jefes departamentales	Manuales de operación, proyectos	Reportes de avance del proyecto
		8.5 Presentar resultados, dar seguimiento	Julio 2019	Jefes departamentales	Manuales de operación, proyectos	% Problemas que se pudieron solucionar

PLAN DE MEJORA						
Importancia	Objetivos estratégicos	Acciones estratégicas	Plazo	Responsable	Recursos	Indicador
BAJA	9.- Negocio prospero y creciente que permite tener una ventaja competitiva con empresas de nueva creación	9.1 Establecer presencia significativa ante los profesionales de la construcción	Julio 2019	Relaciones Comerciales	Obras realizadas, licitaciones ganadas	% De participación en las obras del estado
		9.2 Exigir a los colaboradores la pertenencia activa en colegios de profesionales de su área	Noviembre 2019	Dirección General / Jefes departamentales	Certificados, presupuestos	No. de colaboradores activo en colegios de profesionales
		9.3 Inventario físico de flotilla y equipo de construcción	Marzo 2019	Jefe de administración y finanzas	Documentación de vehículos	No. de vehículos y equipos inventariados
		9.4 Programar mantenimiento preventivo para todo el equipo	Enero 2019	Jefe de administración y finanzas	Documentación de vehículos	No. de mantenimientos realizados
		9.5 Establecer pactos de colaboración para renta de equipo de construcción	Enero 2019	Jefe de administración y finanzas	Presupuestos	No. de pactos celebrados
		9.6 Invertir en infraestructura y equipo mediante presupuesto de adquisición	Julio 2019	Dirección General	Presupuestos	% De inversión en infraestructura y equipo
ALTA	10.- Lograr un liderazgo eficiente	10.1 Realizar reuniones y acercamientos con los colaboradores para escuchar sus inquietudes	Junio 2018	Dirección General	Grupos de comunicación	No. de reuniones realizadas
		10.2 Establecer un buzón de quejas y sugerencias anónimo	Junio 2018	RRHH	Materiales y equipo	No. de quejas y sugerencias depositadas de manera semanal
		10.3 Ajustar planes de trabajo y la toma de decisiones considerando las quejas y sugerencias	Julio 2018	Dirección General / Jefes departamentales	Bitácoras de reuniones, grupos de comunicación, planes de trabajo	% De ajustes a planes de trabajo