UNIVERSIDAD TÉCNICA FEDERICO SANTA MARÍA

SEDE VIÑA DEL MAR-JOSÉ MIGUEL CARRERA

SISTEMA DE MEJORA CONTINUA PARA "RODRÍGUEZ CONSTRUCTORA": CLIMA LABORAL Y CALIDAD

Trabajo de titulación para optar al título profesional de INGENIERO en EJECUCIÓN EN GESTIÓN DE LA CALIDAD.

Alumna:

Srta. Catalina Eunice Arancibia Herrera

Profesor guía:

Sra. Gisella Aedo Agüero

2024

DEDICATORIA

Quiero dedicar este trabajo a todos los que me acompañaron y ayudaron a que pudiera salir adelante:

A mi novio por su apoyo, amor incondicional y lealtad en momentos difíciles.

A mi mejor amiga, su gran voluntad y ayuda me dieron ánimos en todo momento.

A mis amigos y compañeros que de una u otra manera me ayudaron y estuvieron presentes.

A Dios por guíame en este camino, brindarme aliento y sabiduría.

RESUMEN

KEYWORDS: ISO 9001:2015-CLIMA LABORAL-MEJORA CONTINUA-GESTIÓN DE LA CALIDAD- PYME-KPI

El clima laboral se constituye como uno de los factores de mayor importancia para asegurar la eficiencia y bienestar de los trabajadores de cualquier rubro, siendo en el caso específico de este estudio, el rubro de la construcción, pues un clima laboral positivo promueve la seguridad, motivación y valoración de cada uno de los trabajadores de una empresa. En ocasiones, a causa de una priorización de la productividad laboral, se desvaloriza la creación de un clima laboral positivo que priorice el buen trato y las relaciones humanas, las cuales permiten un desarrollo integral de los trabajadores. A partir de esta necesidad, se implementó un sistema de gestión de la calidad y mejora continua basado en la norma de la Organización Internacional de normalización (ISO), ISO 9001:2015, incluyendo una fase de diagnóstico, una propuesta, y un monitoreo en base a indicadores claves de desempeño (KPI). Los resultados del diagnóstico destacaron fortalezas como el liderazgo y el enfoque en el cliente, con promedios de 4.3/5, pero también identificaron áreas críticas, como la gestión de procesos y recursos (2.5/5) y la seguridad laboral y bienestar (2.3/5). Además, aunque el 87% de los empleados manifestó satisfacción general con el ambiente laboral, el 40% sugirió la necesidad de un liderazgo más cercano. En conclusión, el análisis permitió evidenciar que un clima laboral favorable, sumado a un liderazgo efectivo, es fundamental para mejorar la productividad y la calidad en la organización.

ABSTRACT

KEYWORDS: ISO 9001:2015-WORK ENVIRONMENT-CONTINUOUS IMPROVEMENT-QUALITY MANAGEMENT-SME-KPI

The work environment is one of the most important factors to ensure the efficiency and well-being of workers in any field, being in the specific case of this study, the construction sector, since a positive work environment promotes the safety, motivation and appreciation of each of the workers of a company. Sometimes, due to a prioritization of labor productivity, the creation of a positive work environment that prioritizes good treatment and human relations, which allow for the integral development of workers, is devalued. Based on this need, a quality management and continuous improvement system was implemented based on the International Organization for Standardization (ISO) standard, ISO 9001:2015, including a diagnosis phase, a proposal, and monitoring based on key performance indicators (KPIs). The results of the diagnosis highlighted strengths such as leadership and customer focus, with averages of 4.3/5, but also identified critical areas, such as process and resource management (2.5/5) and occupational safety and well-being (2.3/5). In addition, although 87% of employees expressed general satisfaction with the work environment, 40% suggested the need for closer leadership. In conclusion, the analysis showed that a favorable work environment, coupled with effective leadership, is essential to improve productivity and quality in the organization.

ÍNDICE

I INTRODUCCIÓN 8
II OBJETIVO GENERAL 9
III OBJETIVOS ESPECÍFICOS 9
IV ALCANCE 10
V FUNDAMENTOS 11
VI METODOLOGÍA 12
VII CAPÍTULO 1: ANTECEDENTES GENERALES 13
7.1 ANTECEDENTES GENERALES 14
7.2 ANTEDECENTES DE LA EMPRESA 14
7.2.1 Estructura organizacional 16
7.2.2 Áreas de operación 17
7.2.3 Mercado en el que opera 17
7.2.4 Principales retos actuales 18
7.3 DEFINICIÓN DE CLIMA LABORAL 19
7.3.1 Concepto de clima laboral 19
7.3.2 Importancia del clima laboral en las organizaciones 19
7.3.3 Factores que Influyen en el Clima Laboral 20
7.3.4 Satisfacción y su Relación con el Clima Laboral 21
7.3.5 Aplicación en Rodríguez Constructora 24
VIII CAPITULO 2: MARCO TEÓRICO 25
8.1 INTRODUCCIÓN 26
8.2 Norma ISO 9001:2015 26
8.2.1 Principios de la Norma ISO 9001:2015 26
8.2.2 Relación entre ISO 9001:2015 y el clima laboral 27
8.2.3 Factores críticos del clima laboral en relación con la ISO 9001:2015 28
8.3 INDICADORES CLAVE DE DESEMPEÑO (KPI) 29
8.4 ENCUESTAS TIPO LIKERT 30
8.5 HERRAMIENTAS DE MEJORA CONTINUA 31
8.5.1 Ciclo PDCA (Plan-Do-Check-Act) 31
8.5.2 Análisis de Causa-Raíz 32
IX CAPÍTULO 3: DIAGNÓSTICO 34
9.1 METODOLOGÍA DEL DIAGNÓSTICO 35
9.1.1 Enfoque Metodológico 35
9.2 EVALUACIÓN DEL CLIMA LABORAL 35
9.3 INDICADORES DE EVALUACIÓN 37
9.4 RESULTADOS DE LA ENCUESTA DE CLIMA LABORAL 38
9.4.1 Áreas Críticas Identificadas 39
9.4.2 Seguridad Laboral y Bienestar (Promedio: 2.3/5) 42
9.4.3 Comunicación y Retroalimentación (Promedio: 3.0/5) 43
9.5 RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN 44

9.6 EVALUACIÓN DE LA GESTIÓN DE CALIDAD....45
9.6.1 Análisis de Procesos Actuales:....45
9.6.2 Evaluación de la Seguridad y Salud Ocupacional....45
9.6.3 Análisis Integrado....46
9.6.4 Conclusión del Diagnóstico....46
X CAPÍTULO 4: PROPUESTA....47
10.1 INTRODUCCIÓN....48
10.1.1 Frecuencia de Revisión de Indicadores....48
10.2 PROPUESTAS DE MEJORA....49
10.2.1 Gestión de Procesos y Recursos:....49
10.2.2 Seguridad laboral y bienestar....50
10.2.3 Comunicación y Retroalimentación....51
10.2.4 Liderazgo....51
10.2.5 Compromiso del Personal....52
10.2.6 Enfoque en el Cliente....53
10.2.7 Satisfacción General....54
10.3 PROPUESTA GENERAL....54
10.3.1 Planificar (P)....55
10.3.2 Hacer (D)....56
10.3.3 Verificar (C)....56
10.3.4 Actuar (A)....57
XI CONCLUSIÓN....58
XII BIBLIOGRAGÍA Y FUENTES DE LA INFORMACIÓN....59

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1-1 Proyectos iniciales de la empresa

Figura 1-2 Último proyecto terminado de la empresa.

Figura 1-3 Organigrama empresarial de Rodríguez Constructora

Figura 1-4 Obra terminada en San Pedro de la Paz, Quillota

Figura 2-1 Ciclo PDCA

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 3-1 Encuesta de evaluación de clima laboral basada en escala Likert

Tabla 3-2 Tabla de clasificación de áreas

Tabla 3-3 Resultados de encuesta de evaluación

Tabla 4-1 Frecuencia de Revisión según Criticidad de los Indicadores

Tabla 4-2 Propuesta de mejora sección Gestión de procesos y recursos

Tabla 4-3 Propuesta de mejora sección Seguridad laboral y bienestar

Tabla 4-4 Propuesta de mejora sección Comunicación y retroalimentación

Tabla 4-5 Propuesta de mejora sección Liderazgo

Tabla 4-6 Propuesta de mejora sección compromiso del personal

Tabla 4-7 Propuesta de mejora sección Enfoque en el cliente

Tabla 4-8 Propuesta de mejora sección Satisfacción general

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 3-1 Resultados encuesta de clima laboral en Rodríguez Constructora

Gráfico 3-2 Resultados Gestión de procesos y recursos

Gráfico 3-3 Resultados seguridad laboral y bienestar

Gráfico 3-4 Comunicación y retroalimentación

Gráfico 3-5 Satisfacción general v/s necesidad de liderazgo cercano

ÍNDICE DE DIAGRAMAS

Diagrama 2-1 Ejemplo de diagrama Ishikawa

Diagrama 3-1 Diagrama de Ishikawa: Gestión de procesos y recursos

Diagrama 3-2 Diagrama de Ishikawa: Seguridad laboral y bienestar

Diagrama 4-1 Propuesta general en base a ciclo PDCA

SIGLAS

ACR: Análisis de Causa-Raíz

EPP: Equipo de Protección Personal

ISO: Organización internacional de normalización

KPI: Indicadores clave de desempeño

PDCA: Planificar, Hacer, Verificar, Actuar.

I INTRODUCCIÓN

Rodríguez Constructora, al igual que muchas pymes del sector, enfrenta el desafío de mantener un alto nivel de productividad en un ambiente de trabajo que fomente la satisfacción y el bienestar de sus empleados. Este estudio tiene como objetivo diseñar un modelo de gestión personalizado, basado en la norma ISO 9001:2015, que aborde esta dualidad.

Al diseñar un modelo de gestión centrado en las personas, se busca cumplir con los estándares de calidad exigidos por la norma y también crear un ambiente de trabajo que fomente el desarrollo personal y profesional de los empleados.

Para lograr este objetivo, se realizará un análisis profundo del clima laboral en la empresa Rodríguez Constructora mediante la utilización de encuestas de tipo Likert, entrevistas y análisis cuantitativos, así como cualitativos. Los resultados de este diagnóstico permitirán identificar los factores clave que afectan al ambiente laboral y puntos de mejora.

A partir de estos hallazgos, se diseñará un plan de acción el cual esté alineado con los principios de la ISO 9001:2015, el cual incluirá acciones específicas para mejorar el clima mediante la implementación de principios como el liderazgo efectivo (Cláusula 5.1.1), el compromiso de las personas (Cláusula 7.1.2) y la mejora continua (Cláusula 10). Estos aspectos fomentan la claridad en las responsabilidades, el reconocimiento de los empleados, y la creación de un entorno de trabajo colaborativo que mejora la motivación y la satisfacción general.

Finalmente, se diseñarán y presentarán acciones estratégicas como propuestas iniciales para su evaluación por parte de la constructora. Estas acciones estarán orientadas a una implementación a largo plazo, acompañadas de indicadores clave de desempeño (KPI) que permitan monitorear progresivamente el impacto en el clima laboral y la productividad de la organización.

II OBJETIVO GENERAL

Diseñar e implementar un sistema de gestión de la calidad basado en ISO 9001:2015, orientado a mejorar el bienestar y la satisfacción de los colaboradores de Rodríguez Constructora, con el fin de incrementar en un 20% los indicadores de clima laboral y productividad en un período de 12 meses, fomentando un ambiente laboral positivo y alineado con los principios de mejora continua.

III OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Diagnosticar integralmente el clima laboral a partir de una evaluación exhaustiva del clima laboral en Rodríguez Constructora mediante la aplicación de encuestas de Likert, entrevistas a profundidad y análisis de datos cuantitativos y cualitativos, con el objetivo de identificar los factores críticos que influyen en la satisfacción y el compromiso de los empleados.
- Diseñar un plan de acción personalizado de mejora del clima laboral, alineado con los principios de la norma ISO 9001:2015, que incluya acciones concretas, responsables, plazos y recursos asignados, priorizando las áreas de mayor impacto en la satisfacción de los empleados y la productividad de la empresa.
- Monitorear las acciones de mejora, asegurando una comunicación efectiva con todos los empleados y promoviendo su participación estableciendo indicadores clave de desempeño (KPI) para monitorear el progreso de las acciones implementadas y evaluar su impacto tanto en el clima laboral como en la productividad.

IV ALCANCE

El alcance del estudio abarca desde la fase inicial de diagnóstico del clima laboral, que incluirá encuestas de satisfacción, entrevistas a profundidad y análisis de datos cuantitativos y cualitativos, hasta el diseño e implementación de un plan de acción personalizado. Este plan de acción se adaptará específicamente a las necesidades y características de Rodríguez Constructora, y se centrará en mejorar aquellos factores que tienen mayor impacto en el bienestar de los empleados y en la eficiencia operativa.

Además, se contemplará la evaluación y monitoreo continuo de las mejoras implementadas, a través de indicadores clave de desempeño (KPI) que permitan medir el impacto de las acciones tanto en el clima laboral como en la productividad de la empresa. El monitoreo permitirá ajustar y optimizar las estrategias según los resultados obtenidos, asegurando una mejora continua en el ambiente de trabajo y en los resultados empresariales.

El alcance del proyecto también incluye la generación de un modelo replicable, que pueda ser adoptado por otras pymes del sector de la construcción. El objetivo es que este modelo no solo beneficie a Rodríguez Constructora, sino que también sirva como referencia para mejorar el clima laboral y la gestión de calidad en otras empresas similares. Este enfoque contribuirá a mejorar la competitividad de las pymes en la industria, promoviendo un entorno laboral más saludable y motivador para sus colaboradores, y potenciando así la productividad y calidad en el sector de la construcción.

V FUNDAMENTOS

El éxito de una organización, especialmente en el sector de la construcción, depende tanto de la calidad de sus servicios como del bienestar de sus empleados. La inteligencia emocional, según Goleman (1995) se define como la capacidad de reconocer, entender y gestionar las emociones propias y las de los demás. Según Goleman (1995), "la inteligencia emocional es fundamental para crear un ambiente laboral positivo" (p. 21), ya que permite a los líderes gestionar sus emociones y las de su equipo, mejorando la colaboración y productividad. La inteligencia emocional es una herramienta clave para fomentar un liderazgo empático y relaciones laborales saludables, lo que influye directamente en el compromiso y motivación de los empleados, factores esenciales para la mejora del clima laboral.

La ISO 9001:2015 es una norma internacional que establece un sistema de gestión de la calidad que promueve la mejora continua en los procesos, así como la satisfacción tanto de los empleados como de los clientes. “La adopción de un sistema de gestión de la calidad es una decisión estratégica para una organización que le puede ayudar a mejorar su desempeño global” (ISO, 2015).

La implementación de la ISO 9001:2015 permitirá a la empresa estandarizar sus procesos, mejorar la eficiencia operativa y definir claramente los roles y responsabilidades de cada empleado, lo que contribuirá a un entorno laboral más organizado y a una mejor calidad en los servicios ofrecidos.

Un principio central de la ISO 9001:2015 es la mejora continua, una herramienta clave para garantizar que la empresa siga perfeccionando tanto sus procesos como el ambiente de trabajo. Este enfoque implica que la organización debe revisar regularmente sus procedimientos y aplicar ajustes basados en la retroalimentación de los empleados y los resultados obtenidos.

Las encuestas de clima laboral serán otra herramienta fundamental para diagnosticar las percepciones de los empleados sobre su entorno de trabajo. Estas encuestas, generalmente basadas en escalas de Likert, permiten recopilar datos sobre aspectos clave como la satisfacción, el liderazgo, las oportunidades de desarrollo y la comunicación interna.

Finalmente, los Indicadores Clave de Desempeño KPI proporcionan datos objetivos que permitirán evaluar si las mejoras implementadas están cumpliendo con los objetivos estratégicos de la organización y ajustarlas según sea necesario.

En resumen, herramientas como la inteligencia emocional, la ISO 9001:2015, la mejora continua, las encuestas de clima laboral y los KPI permitirán a Rodríguez Constructora mejorar simultáneamente la calidad de sus servicios y el bienestar de sus empleados. Estas herramientas aseguran un enfoque integrado que fortalece la productividad y la competitividad de la empresa.

VI METODOLOGÍA

Para llevar a cabo el cumplimiento de los objetivos propuestos se realizó una metodología compuesta de cuatro etapas, a continuación, el detalle de cada una:

1. Análisis Normativo: En la primera etapa, se estudió y analizó la norma ISO 9001:2015, lo que permitió identificar los requisitos clave para así aplicarlos en las siguientes etapas donde se obtuvo una comprensión solida de las normativas que guiaron la implementación del sistema.
2. Diagnóstico del Clima Laboral: En la segunda etapa, se evaluó la situación actual del clima laboral, considerando los puntos anteriores. Para ello se recopilaron datos tanto cualitativos como cuantitativos, a través de entrevistas y encuestas tipo Likert con el personal.
3. Diseño de un Plan de Acción: En la tercera etapa, luego de identificar los factores que requerían mejora, se elaboró un plan de acción basado en los principios de la norma ISO 9001:2015, donde se tomaron acciones concretas como designar responsables, plazos y recursos para cada acción, y se definieron estrategias de comunicación interna para mantener informado e involucrado a los trabajadores.
4. Acciones de Mejora: En esta última etapa, ya ejecutado el Plan de Acción, se estableció un sistema de monitoreo continuo mediante indicadores clave de desempeño, manteniendo un seguimiento, donde los datos obtenidos sirvieron para ajustar y optimizar las acciones para asegurar una mejora continua.

VII CAPÍTULO 1: ANTECEDENTES GENERALES

7.1 ANTECEDENTES GENERALES

En esta sección, se presenta una visión completa de Rodríguez Constructora, abordando su origen, evolución, objetivos y el contexto en el que opera. Este marco introductorio es fundamental para comprender la problemática y las oportunidades que se explorarán a lo largo de este trabajo.

7.2 ANTEDECENTES DE LA EMPRESA

Rodríguez Constructora se originó como un emprendimiento personal en la comuna de Quilpué, Región de Valparaíso, sin visión de escalabilidad, que en un principio se orientaba a la industria artesanal local desde fabricación de enseres hasta distintos equipamientos del hogar, tales como cocina y closets. Sin embargo, paulatinamente viéndose envuelto en una alta demanda, comienza a formarse una proyección, con el fin de responder al requerimiento del mercado y sus consumidores. Por lo tanto, decide desarrollar su empresa escalándola a un mercado macro que evolucionó hacia proyectos constructivos más amplios, tales como construcción de inmuebles, proyectos arquitectónicos de mediana escala, desarrollo de proyectos y presupuestos. A causa del alto crecimiento en la demanda, también se vio la obligación de contratar personal especializado en diversas áreas de la construcción, como gasfitería (Sistemas de distribución de agua potable, evacuación de aguas residuales y gas); electricidad (Diseño e instalación de redes eléctricas y sistemas de iluminación.); pavimentos y revestimientos (Colocación de pisos cerámicos, porcelanatos, baldosas y materiales similares.); enlucidos y estucos (Aplicación de capas de yeso o mortero para acabados en paredes y techos.); y pintura y decoración (Tratamiento de superficies para protección y estética.). Estos profesionales dedicados a la productividad en sus diversas áreas hicieron que el pequeño emprendimiento personal de Arturo Rodríguez tomara un rumbo de mayor seriedad y profesionalismo, logrando convertirse en un trabajo de tiempo completo.

Actualmente, Rodríguez Constructora abarca desde pequeñas ampliaciones y obras menores hasta la construcción de viviendas de grandes proporciones, consolidándose como una empresa de confianza, no solo en el sector de Quilpué, si no que, de diversas comunas, asociándose con variados exponentes del rubro, forjándose un nombre y reputación de responsabilidad y compromiso, tanto con sus clientes como con sus trabajadores.

Fuente: Información provista por la empresa Rodríguez Constructora
Figura 1-1 Proyectos iniciales de la empresa.

Fuente: Información provista por la empresa Rodríguez Constructora
Figura 1-2 Último proyecto terminado de la empresa.

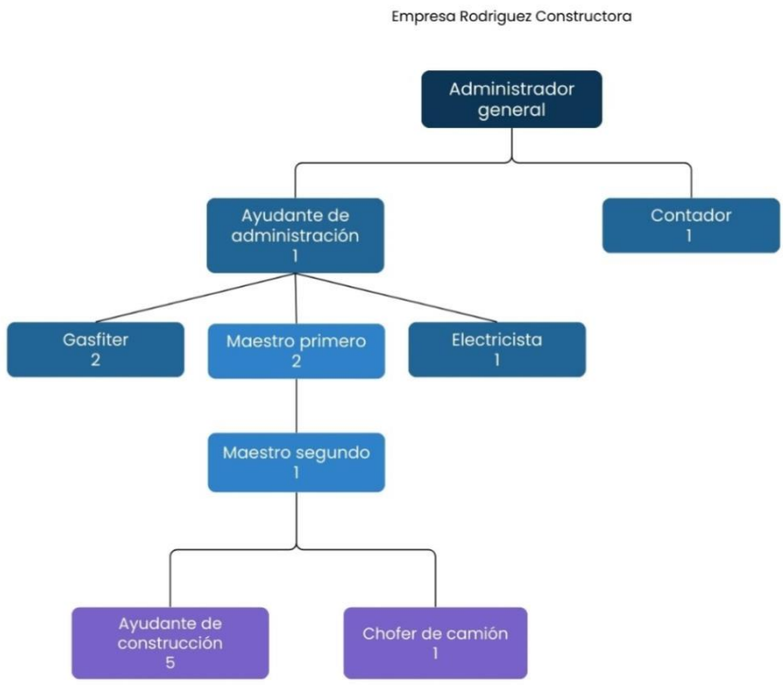
7.2.1 Estructura organizacional

Rodríguez Constructora cuenta con una estructura organizativa que responde a las demandas de sus proyectos y a la naturaleza de sus operaciones. La estructura incluye:

- Dirección General:

  Arturo Rodríguez Núñez, además de ser el fundador de la empresa es quien cumple el rol de administrador general, encargado de supervisar la gestión global, realizar tanto cubicaciones como presupuestos, y liderar el crecimiento estratégico de la empresa.
- Áreas de soporte y operación:
  - Ayudante de administración: Su principal función es asistir en las tareas administrativas, pero, de estar ausente el administrador general, se encarga de verificar que todas las tareas se lleven a cabo de manera eficaz, cumpliendo a cabalidad los objetivos específicos para cada proyecto, además de ocuparse de la comunicación interna en el equipo de trabajo.
- Operaciones de construcción:
  - 2 maestros primeros: Lideran las labores técnicas en las obras.
  - 1 maestro segundo: Apoya en tareas bajo la supervisión de los maestros primeros.
  - 5 ayudantes de construcción: Realizan labores prácticas y generales.
  - 1 electricista certificado y 2 gasfíter certificados: Encargados de las instalaciones eléctricas y sanitarias, respectivamente.
  - 1 chofer de camión: Encargado de transportar los materiales y equipos necesarios a cada lugar, dependiendo de dónde esté ubicada la obra a realizar.
- **Soporte contable:**
  - Contador: Responsable de la gestión financiera y cumplimiento tributario.

Esta estructura asegura una eficiente ejecución de los proyectos y permite a Rodríguez Constructora mantener su compromiso con la calidad y la satisfacción del cliente.



Fuente: Elaboración propia con información provista por la empresa Rodríguez Constructora

Figura 1-3 Organigrama Empresarial de Rodríguez Constructora

7.2.2 Áreas de operación

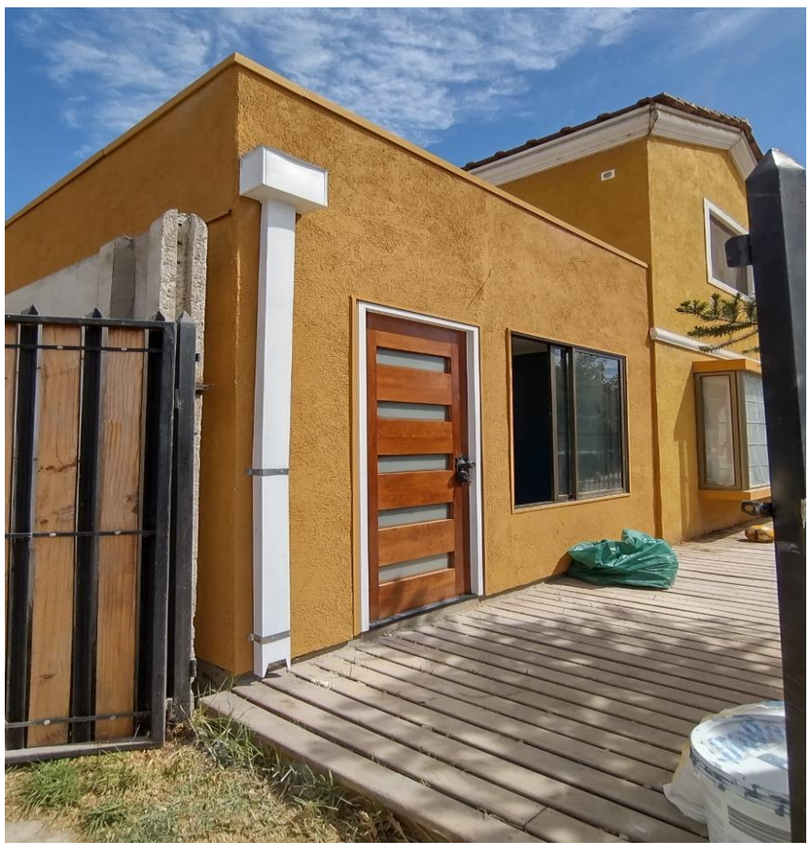
La empresa se especializa en proyectos constructivos integrales, que incluyen:

1. **Ampliaciones y obras menores**: Reparaciones, ampliaciones y modificaciones en viviendas y locales comerciales.
2. **Construcción de viviendas**: Desarrollo de proyectos de casas personalizadas, adaptadas a los requisitos del cliente.
3. **Gestión de proyectos**:
    - Inspección inicial del terreno y análisis de condiciones.
    - Presupuestos y cubicación de materiales.
    - Instalación de faenas, limpieza y escarpe del terreno.
    - Ejecución del proyecto hasta su conclusión.
4. **Coordinación con especialistas**:
    - Gestión de arquitectos, ingenieros y topógrafos.
    - Recomendaciones para la instalación de artefactos del hogar en colaboración con otras pymes.

7.2.3 Mercado en el que opera

Rodríguez Constructora no solo atiende a clientes residenciales y comerciales de la zona de Quilpué, sino también en diversas zonas del país como Antofagasta, Concepción, Villa Alemana, Olmué, Limache, Quintero, El Tabo, Arica, entre otros, adaptándose a las particularidades y

desafíos de cada proyecto según su zona. Su enfoque personalizado, su compromiso con la calidad, excelencia y detallado han sido piezas fundamentales para consolidar su reputación en el rubro.



Fuente: Información provista por la empresa Rodríguez Constructora

Figura 1-4 Obra terminada en San Pedro de la Paz, Quillota.

7.2.4 Principales retos actuales

Conforme a la gran expansión que ha tenido Rodríguez Constructora como empresa, la incrementación de clientes y diversidad de proyectos han traído consigo inconvenientes en relación con sus colaboradores, su productividad y bienestar, lo que ha ocasionado tensión en cuanto al clima laboral, debido a una priorización del desempeño laboral por sobre el bienestar emocional, lo que ha supuesto dificultades a la hora de mantener un buen ambiente y clima laboral.

Entre los retos específicos se encuentran:

- **Falta de cohesión y comunicación interna:** Las deficiencias en la integración y la claridad en la transmisión de instrucciones entre los colaboradores afectan no solo el clima laboral, sino que también repercuten directamente en el desempeño y la eficacia de cada labor en particular.
- **Motivación del personal**: La falta de motivación es un aspecto que puede verse ocasionado por diversos factores, como problemas personales de cada colaborador, la falta de reconocimiento en el trabajo, la poca relación entre pares, la falta de incentivo, etc. Lo que

termina ocasionando un menor grado de eficacia en cada labor a realizar por parte de los trabajadores.

- **Falta de capacitación del personal:** A la hora de llevar a cabo una acción o labor, es necesario que exista una capacitación de por medio, ya que, mientras más capacitado esté el personal, mayor será la rapidez de la tarea a realizar. Esto quiere decir que, si el personal carece de una capacitación adecuada, el avance del proyecto tardará más de lo presupuestado, e incluso podría verse afectada la eficiencia del trabajo a realizar.

La implementación de un sistema de mejora continua, basado en la norma ISO 9001:2015, podría ser utilizada como una herramienta de ayuda para abordar estas problemáticas de manera integral. Lo cual no sólo impactará en el bienestar de los trabajadores, sino que también fortalecerá los estándares de calidad y el rendimiento operativo de la empresa.

7.3 DEFINICIÓN DE CLIMA LABORAL

7.3.1 Concepto de clima laboral

El clima laboral se define como la percepción generalizada que los empleados tienen sobre las condiciones y características del entorno laboral dentro de una organización. Según Bordas (2016), es importante “considerar al clima como el resultado de la interacción de las ca destacado lo describe como “el conjunto de propiedades del ambiente de trabajo que son percibidas por los empleados y que influyen en su comportamiento organizacional” (Chiavenato, 2009). Estas percepciones incluyen aspectos como la comunicación, el liderazgo y las oportunidades de desarrollo.

7.3.2 Importancia del clima laboral en las organizaciones

El clima laboral tiene un impacto significativo en el rendimiento organizacional, ya que afecta directamente la productividad y satisfacción de los empleados. Según Chiavenato (2009), un ambiente laboral positivo fomenta la colaboración entre los trabajadores, incrementa la motivación para asumir responsabilidades y reduce los índices de rotación de personal. En contraste, un clima laboral desfavorable puede derivar en conflictos, ausentismo y disminución del rendimiento general.

Goleman (1995) señala que un clima laboral adecuado potencia las habilidades emocionales de los empleados, lo que a su vez mejora la cohesión del equipo y la capacidad para resolver problemas. En un estudio realizado por Goleman sobre equipos de ventas en una multinacional, se observó que aquellos equipos liderados con un enfoque basado en inteligencia emocional, caracterizado por la empatía y el reconocimiento constante, incrementaron sus resultados en un 20% en comparación con equipos similares con líderes de estilo autoritario. Este caso evidencia cómo un liderazgo efectivo puede transformar el clima laboral y sus resultados.

Además, investigaciones de Robbins y Judge (2009) destacan que un ambiente de trabajo favorable estimula la innovación, el compromiso y la satisfacción laboral, factores clave para alcanzar los objetivos estratégicos de una organización. Un caso documentado por estos autores en una empresa de tecnología mostró cómo implementar programas de reconocimiento al desempeño individual y grupal redujo la rotación de personal en un 15% y aumentó la productividad general.

En el contexto de Rodríguez Constructora, mejorar el clima laboral no solo representa una oportunidad para elevar la calidad del servicio ofrecido, sino que también consolida su posición competitiva en el mercado. La implementación de estrategias que promuevan un entorno positivo contribuirá a una mayor eficiencia operativa y a la fidelización de los empleados.

7.3.3 Factores que Influyen en el Clima Laboral

Principales factores internos que afectan el clima laboral

Los factores internos que influyen en el clima laboral tienen una repercusión directa en el comportamiento, la satisfacción y la productividad de los empleados. A continuación, se presentan algunos de los factores principales identificados por diversos autores y teorías:

- **Comunicación Organizacional**

  Chiavenato (2009) resalta que la comunicación interna es fundamental para mantener un clima laboral positivo. La claridad a la hora de transmitir mensajes, la frecuencia de las interacciones y el acceso a información relevante contribuyen tanto a la confianza como a la alineación de los empleados con los objetivos organizacionales.

- **Liderazgo**
  Según Goleman (1998), el estilo de liderazgo y la inteligencia emocional de los líderes tienen un impacto significativo en el clima laboral. Es decir, la existencia de líderes con fortalezas como la empatía, habilidades para gestionar conflictos y promover la colaboración, generan la oportunidad de que sus entornos sean de carácter saludable y productivo.
- **Motivación y Reconocimiento**
  Mayo (1933), a través de los estudios Hawthorne, evidenció que el reconocimiento del trabajo de los empleados y el sentido de pertenencia son elementos considerados como clave para generar un clima laboral positivo. Los empleados necesitan sentir que su labor es valorada y que forman parte integral de la organización.
- **Relaciones Interpersonales**
  Goleman (1998) enfatiza que la calidad de las relaciones entre compañeros de trabajo influye en el clima laboral. La empatía, el respeto mutuo y la gestión de emociones son fundamentales para fomentar un ambiente de trabajo en el que los colaboradores tengan una relación armoniosa, carente de una cantidad muy alta de conflictos.
- **Cultura Organizacional**
  Lussier (2011) destaca que la cultura organizacional define las normas, valores y comportamientos que se esperan llevar a la práctica dentro de una empresa. Un enfoque que promueva la cooperación y el respeto mejora considerablemente el ambiente laboral.
- **Diseño del Trabajo**

Hackman y Oldham (1976) proponen que el diseño de tareas influye en la percepción del clima laboral. Factores como la autonomía, la variedad de habilidades requeridas y la retroalimentación permiten a los empleados sentirse motivados, mejorando así la percepción de sus interacciones laborales afianzando las relaciones de su entorno.

- **Condiciones Físicas del Trabajo**
  Chiavenato (2009) menciona que las condiciones del espacio laboral, como la iluminación, el mobiliario y el acceso a recursos adecuados, son factores esenciales para la comodidad y productividad de los empleados, bien se puede probar que somos seres fácilmente moldeables, es decir, comúnmente seguimos patrones generales influenciados por nuestro entorno tomando decisiones relacionadas con el mismo, optamos por lugares silenciosos para mejorar nuestra concentración o lugares ufanos que mejoren nuestro estado de ánimo, así también, buscamos las mejores condiciones para desenvolvernos óptimamente en nuestros empleos, lo que mejora considerablemente la productividad y por ende nuestra conducta hacia el resto, siendo así nuestro entorno directamente proporcional a nuestra comodidad en un lugar de desempeño .
- **Gestión del Cambio**
  Lussier (2011) señala que la capacidad de una organización para gestionar cambios internos afecta directamente el clima laboral. Procesos de cambio bien comunicados y planificados generan confianza, disminuyendo el estrés de los empleados. Es importante para cualquier persona tener certeza de lo que acontecerá en el futuro, se busca tener confianza en la estabilidad que un empleo nos pueda otorgar mediante los ingresos, ya que es con lo que funciona el mundo y afecta directamente al estado de ánimo de una persona, muchas veces la incertidumbre que genera el poder quedar desempleado sobre todo en rubros como lo es la construcción comandada principalmente por contratistas independientes que no generan total seguridad de un empleo fijo, puede afectar mucho al clima laboral, sin embargo si se sabe tratar de una manera asertiva y empática puede llegar a beneficiar a los colaboradores moldeando una buena relación bidireccional entre el empleado y su empleador.

7.3.4 Satisfacción y su Relación con el Clima Laboral

Definición de satisfacción laboral

La satisfacción laboral se refiere al grado en que un empleado se siente contento y realizado en su lugar de trabajo. Según Herzberg (1968), esta satisfacción está influida por factores como el reconocimiento, el logro, las oportunidades de crecimiento o las condiciones laborales, todo lo antes mencionado con el objeto de motivar al trabajador en el área de desarrollo personal, lo que repercutirá directamente en su desempeño laboral y eficiencia.

Cómo el clima laboral impacta en la satisfacción de los empleados

El clima laboral actúa como un facilitador para la satisfacción laboral al influir directamente en el bienestar y desempeño de los empleados. Las teorías de Maslow y Herzberg proporcionan un marco teórico para comprender cómo las condiciones laborales pueden potenciar o limitar esta satisfacción.

Teoría de Maslow: Jerarquía de Necesidades

Maslow propone que las personas tienen un conjunto jerárquico de necesidades que deben satisfacerse para alcanzar su pleno potencial. En el contexto organizacional, un clima laboral positivo permite cubrir las siguientes necesidades clave:

- **Seguridad**: Proporcionar un ambiente laboral estable y seguro que minimice riesgos.
- **Pertenencia**: Fomentar relaciones interpersonales positivas y un sentido de comunidad en el lugar de trabajo.
- **Estima**: Reconocer y valorar el esfuerzo y las contribuciones de los empleados.

Por ejemplo, si los trabajadores sienten que operan en un entorno seguro, donde son valorados y respetados, estas condiciones facilitan su satisfacción y compromiso con la organización. Un clima laboral que cubra estas necesidades fomenta el bienestar emocional y profesional de los empleados, incrementando su motivación y productividad.

Teoría de Herzberg: Factores Higiénicos y Motivadores

Herzberg distingue entre dos tipos de factores que influyen en la satisfacción laboral:

1) **Factores higiénicos**: Incluyen condiciones laborales, relaciones interpersonales, salario y políticas organizativas. Si estos factores son deficientes, generan insatisfacción.
2) **Factores motivadores**: Están relacionados con el reconocimiento, los logros y el crecimiento profesional. Estos factores son los que realmente producen satisfacción y compromiso.

Un clima laboral favorable asegura que los factores higiénicos estén bien gestionados, evitando frustraciones y conflictos. Además, promueve los factores motivadores al ofrecer reconocimiento, oportunidades de crecimiento y desafíos que estimulen el desarrollo profesional. Por ejemplo, en Rodríguez Constructora, garantizar condiciones adecuadas de seguridad en las obras y reconocer los logros individuales y colectivos potencia tanto la satisfacción como la productividad del equipo.

Efectos de la satisfacción en el desempeño individual y colectivo

La satisfacción laboral tiene un impacto directo y significativo en el desempeño de los empleados, tanto a nivel individual como colectivo. Este vínculo se puede explicar a través de teorías ampliamente reconocidas, como la Teoría de los Dos Factores de Herzberg para el desempeño individual y los planteamientos de **Robbins y Judge** sobre dinámica de equipos para el desempeño colectivo.

Efectos de la satisfacción en el desempeño individual: Herzberg

Herzberg (1968), en su **Teoría de los Dos Factores**, distingue entre factores higiénicos y motivadores que afectan la satisfacción laboral. Según esta teoría, los factores higiénicos, como las condiciones laborales, el salario y las relaciones interpersonales, previenen la insatisfacción, mientras que los factores motivadores, como los logros, el reconocimiento y el desarrollo profesional, son los que verdaderamente incrementan la satisfacción y el desempeño.

En el contexto de Rodríguez Constructora, el impacto individual puede observarse en las siguientes áreas:

- **Mayor productividad**: Empleados satisfechos con su ambiente laboral y reconocidos por sus logros tienen una mayor disposición para cumplir con sus tareas de manera eficiente. Por ejemplo, un maestro de obra que recibe reconocimiento por su precisión en los detalles constructivos estará más comprometido a mantener esos estándares.
- **Mayor creatividad**: La satisfacción motiva a los empleados a proponer soluciones innovadoras para superar desafíos en los proyectos. Por ejemplo, un gasfiter que opera en un ambiente de trabajo positivo es más propenso a sugerir métodos eficientes de instalación que beneficien al cliente y al proyecto.
- **Compromiso con la calidad**: Los empleados satisfechos tienden a ser más detallistas y responsables en sus labores, lo que en Rodríguez Constructora se traduce en proyectos que cumplen o superan los estándares establecidos.

Herzberg subraya que, para mantener altos niveles de desempeño individual, las organizaciones deben garantizar no solo la ausencia de insatisfacción mediante buenos factores higiénicos (condiciones seguras, relaciones armoniosas), sino también fomentar los motivadores que impulsen a los empleados a dar lo mejor de sí.

Efectos de la satisfacción en el desempeño colectivo: Robbins y Judge

Robbins y Judge (2009) destacan que el desempeño colectivo está estrechamente relacionado con la cohesión y la satisfacción de los equipos de trabajo. Equipos satisfechos tienden a desarrollar relaciones interpersonales positivas, a colaborar de manera más efectiva y a superar los conflictos con mayor facilidad. Esto impacta directamente en la eficiencia organizacional.

En Rodríguez Constructora, los efectos colectivos pueden observarse en:

- **Mejora en la comunicación**: Equipos satisfechos tienen una comunicación más fluida y efectiva, lo que reduce errores en la coordinación de tareas. Por ejemplo, en una obra, la comunicación entre electricistas y maestros de construcción puede ser más eficiente si existe un ambiente de confianza y respeto mutuo.

- **Incremento de la cohesión grupal**: La satisfacción laboral fomenta un sentido de pertenencia y unión entre los miembros del equipo, lo que les permite trabajar juntos hacia objetivos comunes. En proyectos constructivos, esta cohesión se traduce en una mayor capacidad para resolver problemas de manera conjunta y eficiente.
- **Reducción de conflictos y rotación**: Robbins y Judge señalan que equipos satisfechos tienen menor propensión a conflictos destructivos y menor rotación, lo que garantiza la continuidad en proyectos y evita costos asociados con la pérdida de talento clave.
- **Eficiencia en la ejecución de tareas**: Un equipo satisfecho puede adaptarse mejor a las demandas del entorno, cumpliendo plazos y estándares de calidad en proyectos de construcción.

7.3.5 Aplicación en Rodríguez Constructora

En el caso de **Rodríguez Constructora**, estos principios son especialmente relevantes debido a la naturaleza interdependiente de sus proyectos. Incrementar la satisfacción laboral de manera individual, a través de factores motivadores según Herzberg, y fortalecer la cohesión del equipo, siguiendo los planteamientos de Robbins y Judge, puede traducirse en:

1. **Proyectos de alta calidad**: Los empleados comprometidos y equipos cohesionados reducen errores y optimizan recursos.
2. **Mejora de la competitividad**: Cumplir con plazos y estándares superiores eleva la reputación de la empresa.
3. **Mayor retención de talento**: Equipos satisfechos y cohesionados tienden a permanecer en la empresa, reduciendo los costos de rotación y entrenamiento.

En conclusión, la satisfacción laboral es un motor clave tanto para el desempeño individual como colectivo. Aplicar los enfoques de Herzberg y Robbins y Judge en Rodríguez Constructora permitirá a la empresa no solo elevar la calidad de sus proyectos, sino también consolidarse como una organización que prioriza el bienestar de sus empleados, generando un impacto positivo en sus resultados operativos y su posicionamiento en el mercado.

VIII CAPITULO 2: MARCO TEÓRICO

8.1 INTRODUCCIÓN

El marco teórico de este trabajo se centra en los fundamentos normativos que sustentan la propuesta de mejora continua en Rodríguez Constructora. Este capítulo aborda principalmente la norma ISO 9001:2015 y su relación con la gestión de la calidad y el clima laboral.

8.2 Norma ISO 9001:2015

La norma ISO 9001:2015 es un estándar internacionalmente reconocido que define los requisitos para establecer, implementar, mantener y mejorar un sistema de gestión de calidad (SGC). Según el capítulo introductorio de la norma, su propósito es ayudar a las organizaciones a cumplir consistentemente con los requisitos de los clientes y otras partes interesadas, al tiempo que buscan mejorar continuamente sus procesos y desempeño general. La norma enfatiza la necesidad de una gestión sistemática y eficiente para garantizar tanto productos como servicios de alta calidad que satisfagan las expectativas de los consumidores.

En palabras de la misma norma, se establece que:

> *"El objetivo de esta norma internacional es mejorar la capacidad de una organización para satisfacer a sus clientes y ofrecer productos y servicios que cumplan con los requisitos aplicables."* (ISO 9001:2015, Introducción, 0.1 Generalidades).

8.2.1 Principios de la Norma ISO 9001:2015

La ISO 9001:2015 se basa en siete principios fundamentales que guían la gestión de calidad en las organizaciones. Estos principios son esenciales para establecer, implementar y mantener un sistema de gestión de calidad efectivo, orientado hacia la mejora continua y la satisfacción de las partes interesadas.

1. Enfoque en el cliente

El principio del enfoque en el cliente enfatiza que las organizaciones deben priorizar las necesidades y expectativas de sus clientes para garantizar su satisfacción. Esto incluye entender los requisitos actuales, anticiparse a las necesidades futuras y trabajar continuamente para superarlas. Según la ISO 9001:2015, "el objetivo principal de la gestión de calidad es satisfacer los requisitos del cliente y esforzarse por exceder las expectativas del cliente" (ISO, 2015, sección 2.3).

2. Liderazgo

Este principio subraya la importancia de un liderazgo activo que establezca una dirección clara para la organización. Los líderes deben ser responsables de alinear los objetivos de calidad con la estrategia general y fomentar un entorno en el que las personas estén motivadas para alcanzar metas comunes.

La norma destaca que "los líderes en todos los niveles establecen la unidad de propósito y dirección y crean las condiciones para que las personas se involucren en el logro de los objetivos de calidad" (ISO, 2015, sección 2.3).

3. Compromiso de las personas

El compromiso de las personas es fundamental para el éxito organizacional, ya que reconoce que el personal capacitado, motivado y empoderado contribuye significativamente al logro de los objetivos de calidad.
La norma señala que "es esencial involucrar y capacitar a las personas en todos los niveles de la organización para mejorar continuamente la capacidad de crear y entregar valor" (ISO, 2015, sección 2.3).

4. Enfoque basado en procesos

Este principio fomenta la gestión de las actividades interrelacionadas como un sistema de procesos, permitiendo a la organización alcanzar resultados coherentes y predecibles. Se centra en optimizar el desempeño al identificar, comprender y gestionar estos procesos de manera integrada.
La ISO 9001:2015 afirma que "los resultados consistentes y predecibles se logran de manera más efectiva y eficiente cuando las actividades se entienden y gestionan como procesos interrelacionados que funcionan como un sistema coherente" (ISO, 2015, sección 2.3).

5. Mejora continua

La mejora continua es un principio clave de la ISO 9001:2015, que impulsa a las organizaciones a adaptarse constantemente a los cambios y optimizar sus procesos y resultados. Este principio asegura que el sistema de gestión de calidad permanezca efectivo y relevante a lo largo del tiempo.
Según la norma, "las organizaciones exitosas tienen un enfoque continuo en la mejora de sus procesos y capacidades generales" (ISO, 2015, sección 2.3).

6. Toma de decisiones basada en evidencia

Este principio resalta la importancia de basar las decisiones en análisis y evaluaciones objetivas de datos e información. La toma de decisiones fundamentada reduce riesgos e incrementa la efectividad de las acciones implementadas.
La norma establece que "las decisiones basadas en el análisis y la evaluación de datos e información tienen una mayor probabilidad de producir los resultados deseados" (ISO, 2015, sección 2.3).

7. Gestión de relaciones

La gestión de relaciones promueve el desarrollo de vínculos sólidos y beneficiosos con las partes interesadas, como clientes, proveedores y socios. Este principio busca maximizar el valor mutuo y asegurar el éxito a largo plazo.
La ISO 9001:2015 indica que "una organización influye en el desempeño de las partes interesadas relevantes, y el éxito sostenido depende de gestionar las relaciones con ellas" (ISO, 2015, sección 2.3).

8.2.2 Relación entre ISO 9001:2015 y el clima laboral

La implementación de la norma ISO 9001:2015 contribuye significativamente a la mejora del clima laboral al estandarizar procesos y clarificar responsabilidades, lo que reduce ambigüedades y

conflictos internos. La aplicación de sus principios genera un ambiente colaborativo donde los empleados se sienten valorados y escuchados, fortaleciendo tanto su bienestar como su compromiso hacia los objetivos organizacionales. A continuación, se destacan los elementos clave que relacionan esta norma con un clima laboral positivo:

- **Liderazgo:** Proporciona una dirección clara, fomenta la confianza en los empleados y alinea los objetivos de calidad con sus necesidades, creando un ambiente de trabajo positivo.
- **Compromiso de las personas:** Promueve la participación y el reconocimiento, lo que fortalece la motivación y el sentido de pertenencia dentro de la organización.
- **Enfoque basado en procesos:** Reduce las ambigüedades y mejora la coordinación interna al establecer procesos estandarizados, minimizando conflictos y mejorando la eficiencia operativa.
- **Mejora continua:** Garantiza la adaptación constante a las necesidades del personal y optimiza las condiciones laborales, asegurando un entorno receptivo y dinámico que estimula la productividad y el compromiso de los empleados

8.2.3 Factores críticos del clima laboral en relación con la ISO 9001:2015

1. Comunicación Organizacional

Cláusula 7.4 Comunicación La comunicación organizacional es fundamental para garantizar que los empleados tengan acceso a información clara, precisa y oportuna. Esto incluye la claridad en las instrucciones de trabajo, la frecuencia de los mensajes y la transparencia en los objetivos organizacionales. Una comunicación efectiva fomenta la confianza, minimiza malentendidos y asegura que todos los colaboradores estén alineados hacia metas comunes.

2. Liderazgo

Cláusula 5.1.1 Liderazgo y compromiso El liderazgo influye directamente en la motivación y el desempeño de los empleados. Líderes empáticos y con habilidades para inspirar a sus equipos son capaces de crear un ambiente de trabajo positivo. Esto incluye proporcionar dirección clara, fomentar la participación de los colaboradores y mantener un compromiso constante con el desarrollo personal y profesional del equipo.

3. Motivación y Reconocimiento

Cláusula 5.1.2 Enfoque en el cliente La motivación y el reconocimiento son esenciales para mantener el compromiso de los empleados. Esto incluye valorar el esfuerzo individual y colectivo, proporcionar retroalimentación constructiva y garantizar que los colaboradores se sientan parte integral del éxito organizacional. La satisfacción laboral aumenta significativamente cuando los empleados perciben que su trabajo es valorado y reconocido.

4. Relaciones Interpersonales

Cláusula 7.1.4 Ambiente para la operación de los procesos Las relaciones interpersonales en el lugar de trabajo son un pilar para un clima laboral positivo. La calidad de las interacciones entre compañeros, basada en el respeto mutuo, la empatía y la colaboración, fomenta un ambiente armonioso. Esto es especialmente relevante en entornos donde el trabajo en equipo es crucial para alcanzar los objetivos organizacionales.

5. Cultura Organizacional

Cláusula 5.1.1 Liderazgo y compromiso La cultura organizacional representa los valores, normas y comportamientos esperados dentro de la empresa. Una cultura que promueva el respeto, la inclusión y la cooperación contribuye significativamente al bienestar de los empleados. Este factor también refuerza el sentido de pertenencia y el compromiso hacia la organización.

6. Condiciones Físicas del Trabajo

Cláusula 7.1.4 Ambiente para la operación de los procesos Un ambiente de trabajo seguro y bien acondicionado mejora la productividad y la satisfacción de los empleados. Factores como una iluminación adecuada, espacios ergonómicos y recursos suficientes son determinantes para crear un entorno laboral cómodo y funcional.

7. Gestión del Cambio

Cláusula 6.3 Planificación de los cambios La gestión del cambio asegura que los empleados estén preparados y alineados ante nuevas directrices o ajustes organizacionales. Una comunicación efectiva del cambio, acompañada de capacitaciones y un enfoque empático, minimiza el estrés y fomenta la confianza en la organización durante periodos de transición.

8.3 INDICADORES CLAVE DE DESEMPEÑO (KPI)

La implementación efectiva de la norma ISO 9001 requiere un sistema de monitoreo basado en indicadores clave de desempeño (KPI). Estos indicadores permiten evaluar el impacto de las acciones tomadas en el clima laboral, la seguridad y la calidad. A continuación, se desarrollan algunos ejemplos:

1. **Nivel de satisfacción de los empleados:** Mide la percepción general del personal sobre el ambiente de trabajo y las oportunidades de crecimiento. Este indicador se recolecta a través de encuestas regulares y entrevistas focalizadas.
2. **Tasa de accidentes laborales:** Evalúa la frecuencia de incidentes dentro de la organización. Una reducción en este indicador indica un entorno más seguro y provechoso para los trabajadores.

3. **Tiempo promedio de resolución de no conformidades:** Mide la capacidad de respuesta de la organización ante problemas detectados, asegurando la mejora continua y el cumplimiento de los objetivos de calidad.
4. **Eficiencia en la ejecución de proyectos:** Analiza la relación entre plazos previstos y reales, reflejando la efectividad en la planificación y ejecución de tareas.

8.4 ENCUESTAS TIPO LIKERT

Las encuestas tipo Likert son una metodología ampliamente utilizada en estudios organizacionales para evaluar actitudes, percepciones y opiniones, especialmente en el ámbito del clima laboral. Diseñadas por Rensis Likert en 1932, estas encuestas se basan en una escala ordinal que permite medir el grado de acuerdo o desacuerdo con una afirmación. Los participantes seleccionan una opción dentro de un rango predefinido, generalmente de 1 a 5, donde cada número representa un nivel de respuesta. Este formato es altamente eficaz para recolectar datos tanto cuantitativos como cualitativos, ya que combina la simplicidad de su aplicación con la profundidad en el análisis de los resultados.

A) Beneficios de las encuestas tipo Likert

1. **Facilidad de aplicación:** Las encuestas tipo Likert son intuitivas y rápidas de completar, lo que reduce el tiempo requerido para la recolección de datos. Su estructura simple facilita su comprensión incluso por personas que no están familiarizadas con técnicas de investigación.
2. **Análisis detallado:** Al ofrecer una escala de respuestas, las encuestas Likert permiten analizar tendencias y patrones en las opiniones de los empleados. Los resultados pueden segmentarse por categorías como departamentos, niveles jerárquicos o antigüedad, proporcionando una visión detallada de los factores que impactan el clima laboral.
3. **Adaptabilidad:** Estas encuestas son altamente personalizables y pueden ajustarse a las necesidades específicas de una organización. Por ejemplo, pueden incluir preguntas específicas sobre liderazgo, comunicación, oportunidades de desarrollo o condiciones de trabajo.

B. Uso en el clima laboral

Las encuestas tipo Likert son una herramienta clave para diagnosticar el clima laboral y tomar decisiones informadas para su mejora. Ayudan a identificar percepciones de los empleados en tres dimensiones principales:

1. **Satisfacción laboral:** Evalúan el nivel de bienestar, motivación y compromiso de los empleados con su entorno laboral. Preguntas típicas incluyen afirmaciones como “Estoy

satisfecho con mi carga de trabajo" o "Siento que mi trabajo es valorado por la organización".

2. **Relaciones interpersonales:** Ayudan a medir la calidad de las interacciones entre colegas y líderes. Esto incluye evaluar aspectos como la empatía, la colaboración y el apoyo dentro del equipo.
3. **Condiciones de trabajo:** Proporcionan una perspectiva sobre la percepción de los empleados respecto a los recursos disponibles, el ambiente físico y las herramientas de trabajo. Por ejemplo, una afirmación podría ser: "Las instalaciones en mi lugar de trabajo son adecuadas para realizar mis tareas".

C. Implementación y análisis

Los resultados de las encuestas tipo Likert deben analizarse utilizando técnicas estadísticas como el promedio, la desviación estándar y análisis de frecuencias. Esto permite identificar las áreas que requieren atención prioritaria y diseñar estrategias para su mejora. Adicionalmente, los comentarios abiertos que suelen acompañar estas encuestas pueden proporcionar información cualitativa valiosa para entender el contexto detrás de las puntuaciones.

8.5 HERRAMIENTAS DE MEJORA CONTINUA

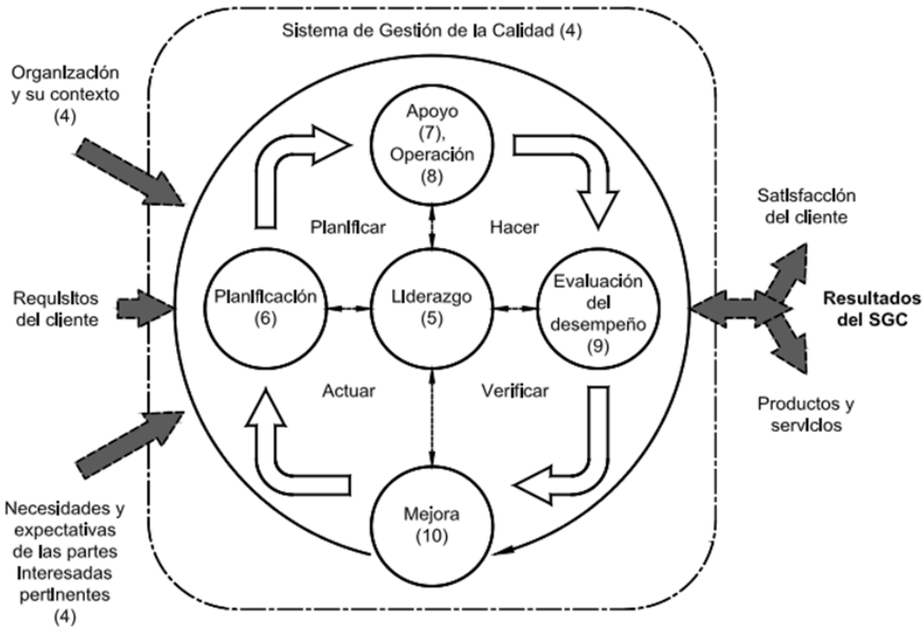
La mejora continua es un pilar fundamental en la gestión de calidad, ya que permite optimizar procesos, identificar problemas y garantizar resultados sostenibles en el tiempo. En este sentido, herramientas como el **Ciclo PDCA** y el **Análisis de Causa-Raíz (ACR)** resultan esenciales para abordar desafíos relacionados con la calidad y el clima laboral, promoviendo soluciones efectivas y duraderas.

8.5.1 Ciclo PDCA (Plan-Do-Check-Act)

El Ciclo PDCA, también conocido como el ciclo de Deming, es una metodología estructurada que facilita la implementación de mejoras continuas en los procesos organizacionales. Está compuesto por cuatro etapas fundamentales:

1. **Plan (Planificar):** Identificar problemas, establecer objetivos claros y diseñar un plan de acción para abordar las oportunidades de mejora.
2. **Do (Hacer):** Ejecutar las acciones planificadas, asegurándose de que todos los involucrados comprendan sus roles y responsabilidades.
3. **Check (Verificar):** Medir y analizar los resultados obtenidos en función de los objetivos establecidos. Esta etapa incluye la revisión de indicadores clave de desempeño (KPI) para evaluar la efectividad de las acciones.

- **Act (Actuar):** Implementar ajustes necesarios y estandarizar los cambios efectivos, asegurando la continuidad de las mejoras.



Fuente: Norma ISO:9001/2015

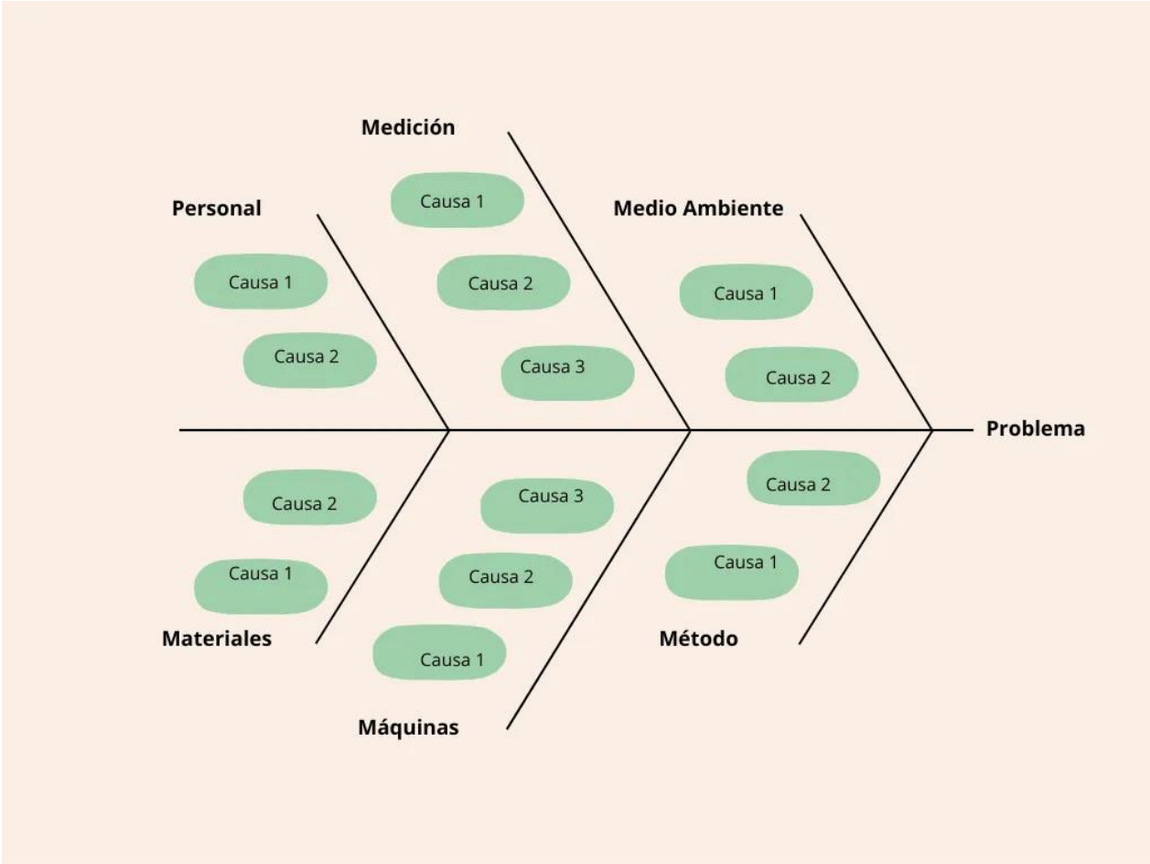
Figura 2-1 Ciclo PDCA

8.5.2 Análisis de Causa-Raíz

El Análisis de Causa-Raíz (ACR) es una metodología utilizada para identificar las causas fundamentales de los problemas, evitando que vuelvan a ocurrir. Esta herramienta permite profundizar más allá de los síntomas del problema y encontrar soluciones efectivas. Entre las técnicas más utilizadas se encuentran:

- **Diagrama de Ishikawa (Espina de Pescado):** Una representación gráfica que categoriza las posibles causas de un problema en ramas como materiales, métodos, maquinaria, personal, medio ambiente y medidas.

Estas herramientas son clave para prevenir la recurrencia de problemas y fomentar una cultura de mejora continua dentro de las organizaciones.



Fuente: Diagrama Ishikawa, Qué es, ejemplos reales 【Fundamental】

Diagrama 2-1. Ejemplo de Diagrama Ishikawa

El marco teórico presentado ha permitido establecer una base sólida para comprender los conceptos fundamentales relacionados con la gestión de calidad, seguridad laboral y mejora continua. Las definiciones de normas internacionales como la ISO 9001:2015 junto con la explicación de herramientas como el Ciclo PDCA y el Análisis de Causa-Raíz, proporcionan un enfoque estructurado para analizar y optimizar los procesos organizacionales.

Estas teorías y herramientas serán de gran utilidad para diagnosticar de manera precisa el clima laboral en Rodríguez Constructora, identificando los principales factores que afectan la satisfacción y el desempeño de los empleados. Además, este diagnóstico permitirá desarrollar una propuesta de mejora continua alineada con las mejores prácticas internacionales, garantizando que los cambios implementados no solo sean efectivos, sino también sostenibles en el tiempo.

Además, de fundamentar los análisis que se realizarán en los capítulos siguientes, también actuará como una guía práctica para abordar los desafíos específicos de la organización y convertirlos en oportunidades de mejora. Este enfoque integral asegura que los resultados del proyecto contribuyan al bienestar de los trabajadores, al cumplimiento de los estándares de calidad y a la competitividad de la empresa en el mercado.

IX CAPÍTULO 3: DIAGNÓSTICO

9.1 METODOLOGÍA DEL DIAGNÓSTICO

A continuación, se detalla la metodología de diagnóstico utilizada para evaluar la empresa.

9.1.1 Enfoque Metodológico

El diagnóstico se llevó a cabo mediante un enfoque mixto, es decir métodos cuantitativos y cualitativos, donde se utilizó una encuesta y entrevistas con el personal, lo que permitió recolectar datos objetivos y subjetivos, para su posterior análisis. A continuación, se muestran los instrumentos que fueron utilizados:

Instrumentos Utilizados

- **Encuesta**: Basada en una escala Likert (1 a 5), diseñada para evaluar dimensiones críticas relacionadas con el liderazgo, compromiso del personal, enfoque en el cliente, gestión de procesos, comunicación, seguridad y satisfacción general.
- **Entrevistas Semiestructuradas**: Realizadas a la totalidad del personal lo que permitió obtener una visión completa de las experiencias y opiniones del panorama organizacional**.**

Herramienta Aplicada

- **Diagrama de Ishikawa**: Se aplicó para identificar las causas raíz de los problemas presentados en las dimensiones evaluadas.

Población y Muestra

- **Población Total**: La población total es de 15 empleados.
- **Muestra Seleccionada**: Se tomó como muestra los 15 trabajadores debido a su tamaño reducido y para su máxima representatividad.

9.2 EVALUACIÓN DEL CLIMA LABORAL

Encuesta de Diagnóstico del clima laboral

Para la medición del clima en la organización se utilizaron 2 elementos: Los factores críticos hallados gracias a las entrevistas con el personal y las cláusulas relacionadas con estos puntos de la Norma 9001:2015. Esta relación no solo permitirá relevancia y consistencia del instrumento de evaluación, sino que también dirigirá las iniciativas de mejora hacia los sectores que requieren atención real. Así, los resultados derivados de la encuesta proporcionarán información valiosa para la toma de decisiones fundamentadas, promoviendo el fortalecimiento del entorno laboral y el aumento del compromiso del personal con la organización.

Tabla 3-1. Encuesta de Evaluación del Clima Laboral basada en Escala Likert

Cláusula ISO 9001:2015	Sección	Pregunta	1	2	3	4	5
5.1 Liderazgo y compromiso	**Liderazgo**	Los líderes comunican claramente los objetivos de calidad y valores de la organización.					
		Mi supervisor fomenta un entorno laboral positivo y respeto mutuo.					
		Los líderes toman decisiones coherentes con las necesidades del equipo.					
		Existe un compromiso visible por parte de los líderes para asegurar el bienestar de los empleados.					
7.1.2 Personas	**Compromiso del Personal**	Me siento valorado y reconocido por mi trabajo en la organización.					
		Recibo oportunidades de desarrollo y capacitación profesional.					
		La empresa me involucra en procesos de mejora continua relacionados con mi área de trabajo.					
		Existe una clara conexión entre mi desempeño y los objetivos de la organización.					
5.1.2 Enfoque en el cliente	**Enfoque en el Cliente**	La empresa considera las necesidades del cliente como una prioridad.					
		Mi trabajo contribuye directamente a mejorar la experiencia del cliente.					
		Recibo orientación clara sobre cómo mi desempeño impacta en el cliente final.					
		Los procedimientos operativos se enfocan en cumplir con los estándares de calidad esperados por los clientes.					
4.4 Sistema de gestión de la calidad y sus procesos	**Gestión de Procesos y Recursos**	Los procesos de trabajo están bien documentados y son fáciles de seguir.					
		Dispongo de los recursos necesarios para realizar mis tareas de manera eficiente.					
		La empresa responde rápidamente a los problemas relacionados con la gestión de procesos.					
		Existen procedimientos claros para la resolución de problemas y errores.					
7.4 Comunicación	**Comunicación y Retroalimentación**	La información sobre cambios y decisiones relevantes se comunica de manera oportuna.					
		Existen canales de comunicación efectivos para expresar ideas o inquietudes.					
		Recibo retroalimentación periódica sobre mi desempeño laboral.					

		Las reuniones o informes de equipo son útiles y contribuyen a la mejora del trabajo.					
7.1.4 Ambiente para la operación de los procesos	**Seguridad Laboral y Bienestar**	Mi lugar de trabajo cumple con los estándares de seguridad necesarios.					
		Recibo capacitación sobre los riesgos asociados a mi actividad laboral.					
		Los equipos y herramientas proporcionados son seguros y adecuados para mi trabajo.					
		La empresa se preocupa por mi bienestar físico y emocional.					
10 Mejora	**Satisfacción General**	Estoy satisfecho con las condiciones laborales generales de la empresa.					
		Siento que mi trabajo es valorado y reconocido dentro de la organización.					
		La empresa fomenta una cultura de mejora continua en sus procesos y actividades.					
		Recomendaría trabajar en esta empresa a otras personas.					

Fuente: Elaboración propia en base a las cláusulas de la Norma ISO 9001:2015

9.3 INDICADORES DE EVALUACIÓN

Para interpretar los resultados obtenidos de la encuesta, se empleó el cálculo de los promedios de cada categoría temática, con el fin de identificar fácilmente las tendencias, reconocer fortalezas, así como las áreas críticas. A partir, de estos puntajes individuales se calculará un promedio por cada sección, lo cual permitirá obtener una medida representativa de la percepción global de los empleados en cada dimensión analizada, clasificando los promedios obtenidos en rangos que facilitarán la interpretación y la toma de decisiones, a continuación, la clasificación:

Tabla 3-2. Tabla de clasificación de áreas

Rango	Área
1.0-2.9	Crítica
3.0-3.9	Aceptable
4.0-5.0	Fuerte

Fuente: Elaboración propia.en base al Diagnostico

9.4 RESULTADOS DE LA ENCUESTA DE CLIMA LABORAL

A continuación, se presentan los resultados de la Encuesta realizada en la empresa por dimensiones:

Tabla 3-3. Resultados de Encuesta

Dimensión	Promedio	**Área**
Liderazgo	4.3/5	Fuerte
Compromiso del Personal	4.0/5	Fuerte
Enfoque en el Cliente	4.3/5	Fuerte
Gestión de Procesos y Recursos	2.5/5	Crítica
Comunicación y Retroalimentación	3.0/5	Aceptable
Seguridad Laboral y Bienestar	2.3/5	Crítica
Satisfacción General	4.0/5	Fuerte

Fuente: Elaboración propia

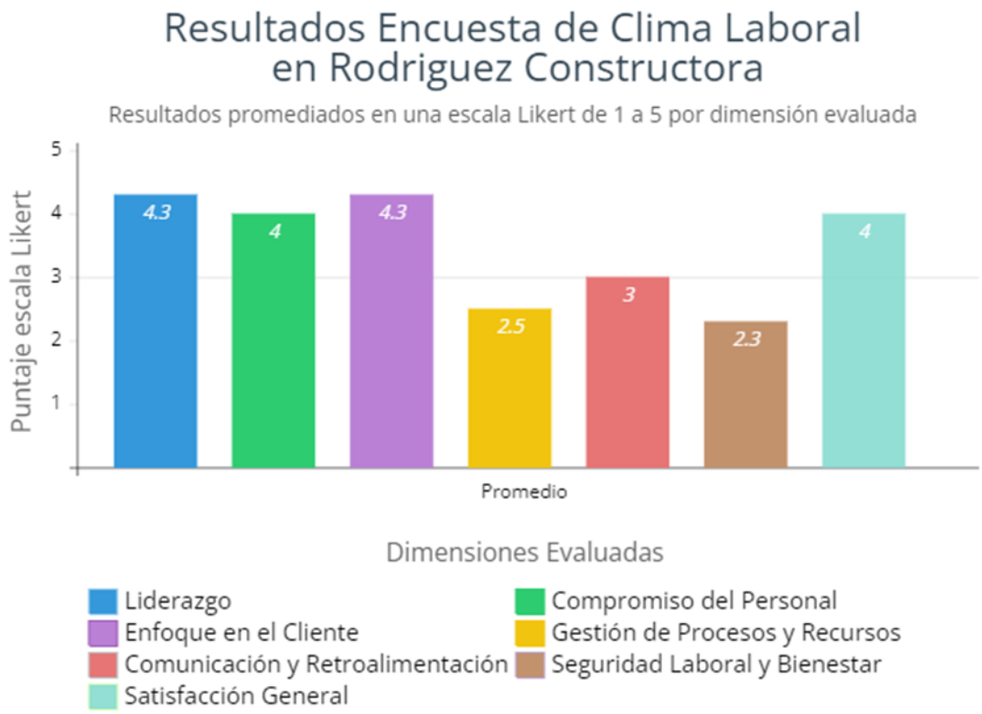


Gráfico 3-1. Resultados Encuesta de Clima Laboral en Rodríguez Constructora.

Fuente: Elaboración propia en base a la investigación.

A partir de los resultados presentados en la tabla, se observa que existen áreas fuertes en el clima laboral de Rodríguez Constructora, en este caso las secciones de Liderazgo y El Enfoque en el Cliente destacan con puntajes promedio de 4.3/5, lo que refleja un compromiso sólido por parte de los líderes y una orientación favorable hacia la satisfacción del cliente.

Sin embargo, se identificaron áreas críticas que necesitaban atención, como la sección de Seguridad y el Bienestar en el trabajo la que obtuvo la puntuación más baja de 2,3/5, lo que indica que debe realizarse una mejora significativa en la seguridad en el área de trabajo.

Estos resultados nos permitieron ver un panorama general de la situación identificando tanto las fortalezas actuales de la organización como las áreas que requieren atención prioritaria, a continuación, se analizara más a detalle cada sección.

9.4.1 Áreas Críticas Identificadas

El diagnóstico de clima laboral permitió identificar tres áreas críticas que requieren atención prioritaria, estas áreas son:

Gestión de Procesos y Recursos (Promedio: 2.5/5)

Gráfico 3-1 muestra la distribución de las respuestas de los empleados respecto a la gestión de procesos y recursos

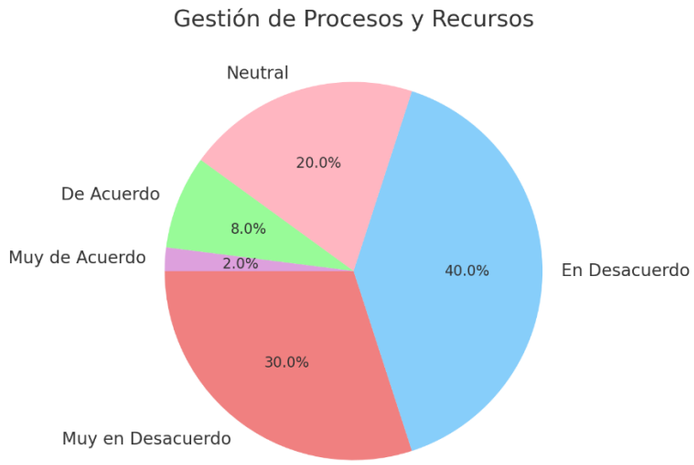


Gráfico 3-2. Resultados Gestión de Procesos y Recursos

Fuente: Elaboración propia en base a la investigación.

El Gráfico 3-2 muestra la distribución de las respuestas de los empleados respecto a la dimensión Gestión de Procesos y Recursos, destacando las áreas donde se perciben mayores deficiencias. Esta dimensión, con un promedio de 2.5/5, se posiciona como una de las áreas más críticas dentro del diagnóstico del clima laboral.

A continuación, se presenta un análisis detallado de los hallazgos, las posibles causas subyacentes y su impacto en la organización, utilizando el Diagrama de Ishikawa para identificar las causas raíz:

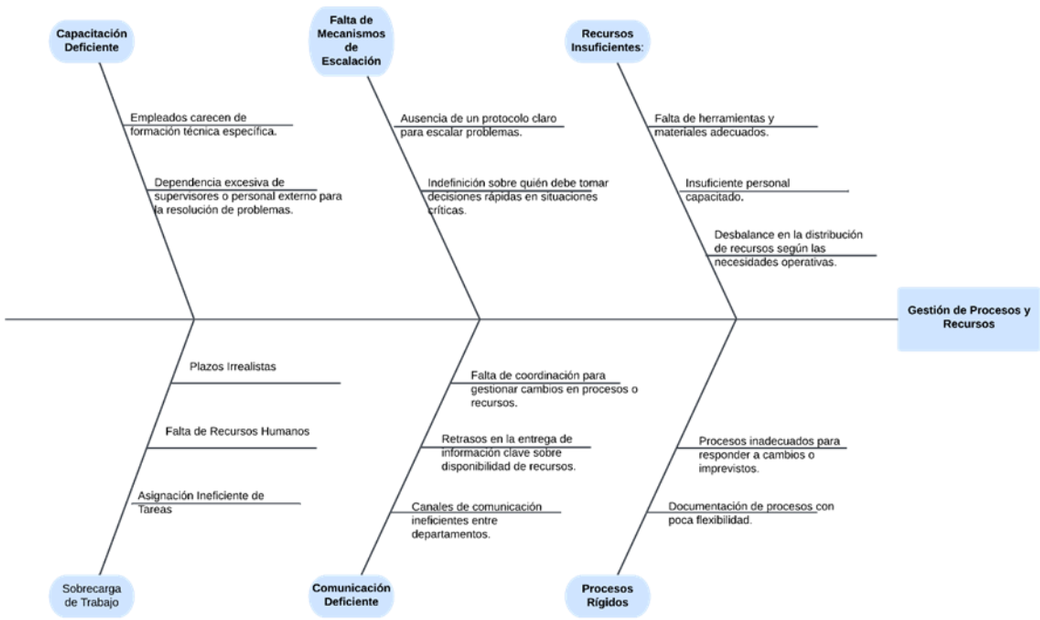


Diagrama 3-1. Diagrama de Ishikawa Gestión de Procesos y Recursos

Fuente: Elaboración propia en base a la investigación.

El Diagrama 3-1 organiza las causas raíz que contribuyen a la falta de agilidad en la Gestión de Procesos y Recursos en seis categorías principales. A continuación, se describen cada una de estas categorías con sus respectivas subcausas:

1. **Capacitación Deficiente:**
    - Falta de formación técnica: Los empleados no cuentan con las habilidades necesarias para resolver problemas de manera autónoma, lo que genera dependencia de supervisores o personal externo.
    - Ausencia de programas de capacitación continua: No existen iniciativas para actualizar conocimientos, lo que limita la capacidad de los empleados para enfrentar nuevos desafíos.
2. **Falta de Mecanismos de Escalación:**
    - Ausencia de protocolos claros: No hay lineamientos definidos para escalar problemas, lo que ocasiona retrasos en la toma de decisiones críticas.
    - Roles indefinidos: Los empleados desconocen quién tiene autoridad para resolver problemas específicos, prolongando los tiempos de respuesta.
3. **Recursos Insuficientes:**
    - Falta de herramientas y materiales adecuados: Los recursos físicos necesarios no están disponibles en cantidad suficiente o no cumplen con los estándares requeridos.
    - Insuficiente personal capacitado: Hay una carencia de personal calificado para ejecutar las tareas de manera eficiente.
    - Distribución ineficiente de recursos: Los recursos no se asignan según las prioridades o necesidades operativas reales, lo que genera cuellos de botella.
4. **Sobrecarga de Trabajo:**
    - Distribución inequitativa de tareas: Algunos empleados asumen más responsabilidades de las que pueden manejar, mientras otros están subutilizados.
    - Falta de personal suficiente: La carga laboral excede la capacidad de los equipos actuales, generando estrés y demoras.
    - Plazos poco realistas: Los tiempos establecidos para completar tareas no reflejan la complejidad real del trabajo.
5. **Comunicación Deficiente:**
    - Canales de comunicación ineficaces: Las vías de comunicación no son claras ni rápidas, lo que dificulta el intercambio de información crítica.
    - Retrasos en la entrega de información clave: La falta de coordinación oportuna genera confusión y demoras en la toma de decisiones.
    - **Falta de coordinación para gestionar cambios**: Los ajustes necesarios en los procesos no se comunican ni implementan de manera eficiente.
6. **Procesos Rígidos**:
    - **Procedimientos inflexibles**: Los procesos están diseñados para condiciones ideales, pero no permiten adaptaciones rápidas frente a cambios o imprevistos.

- **Exceso de documentación**: La burocracia asociada a los procesos ralentiza la toma de decisiones y la ejecución de tareas.
- **Falta de revisión periódica de los procesos**: Los procesos no se actualizan regularmente para adaptarse a las nuevas necesidades operativas.

9.4.2 Seguridad Laboral y Bienestar (Promedio: 2.3/5)

El Gráfico 3-1 muestra la percepción de los empleados respecto a la dimensión Seguridad Laboral y Bienestar, la cual obtuvo un promedio de 2.3/5, posicionándola como una de las áreas más críticas dentro del diagnóstico del clima laboral. Este resultado refleja una insatisfacción generalizada en aspectos clave relacionados con las condiciones de seguridad y el bienestar de los empleados. A continuación, se analiza la distribución de las respuestas, las causas subyacentes y su impacto en la organización:

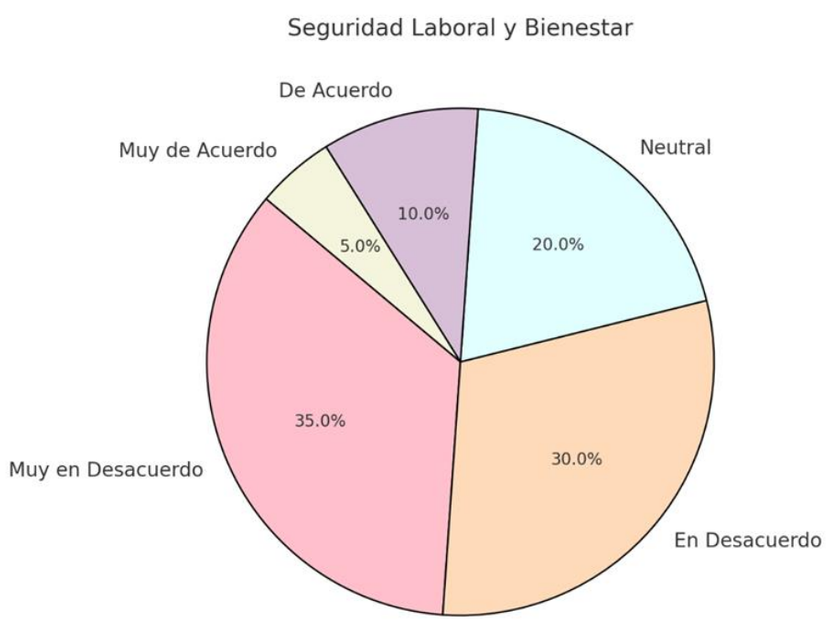


Gráfico 3-3. Resultados Seguridad Laboral y Bienestar
Fuente: Elaboración propia en base a la investigación.

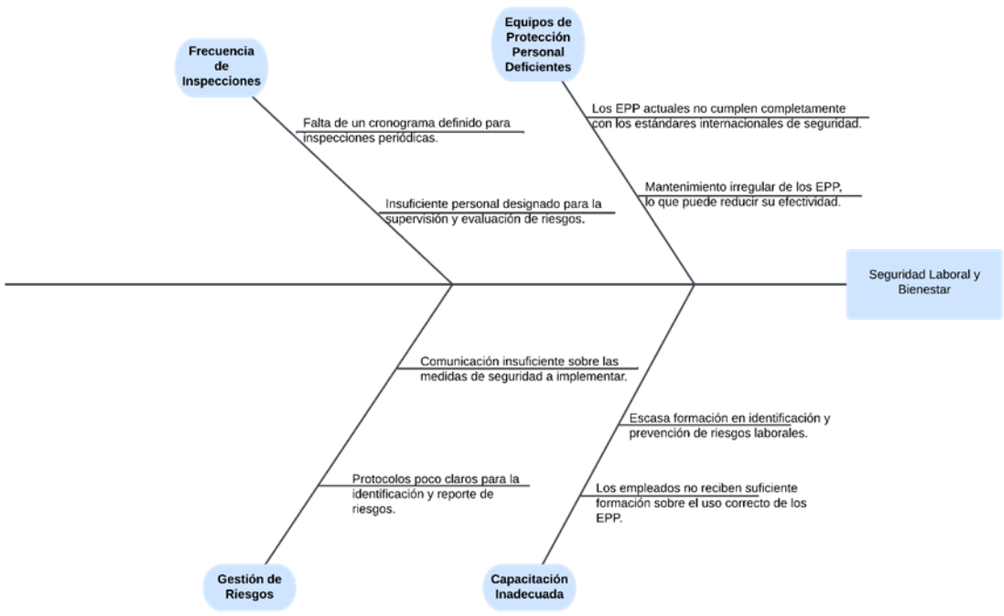


Diagrama 3-2. Diagrama de Ishikawa Seguridad Laboral y Bienestar

Fuente: Elaboración propia en base a la investigación.

El Diagrama 3-2 organiza las causas raíz que contribuyen a la falta de agilidad en la Gestión de Procesos y Recursos en seis categorías principales. A continuación, se describen cada una de estas categorías con sus respectivas subcausas:

Equipos de Protección Personal Deficientes:

- Los EPP actuales no cumplen completamente con los estándares internacionales de seguridad.
- Mantenimiento irregular de los EPP, lo que puede reducir su efectividad.

Frecuencia de Inspecciones:

- Falta de un cronograma definido para inspecciones periódicas.
- Insuficiente personal designado para la supervisión y evaluación de riesgos.

Capacitación Inadecuada:

- Los empleados no reciben suficiente formación sobre el uso correcto de los EPP.
- Escasa formación en identificación y prevención de riesgos laborales.

Gestión de Riesgos:

- Protocolos poco claros para la identificación y reporte de riesgos.
- Comunicación insuficiente sobre las medidas de seguridad a implementar.

9.4.3 Comunicación y Retroalimentación (Promedio: 3.0/5)

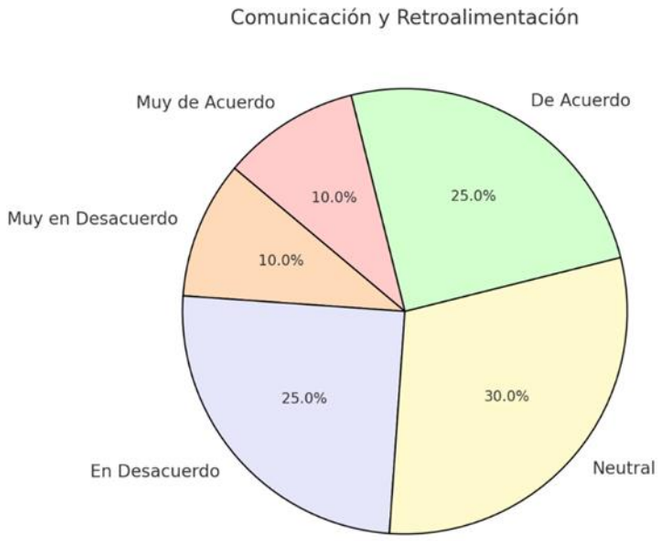


Gráfico 3-4. Resultados Comunicación y Retroalimentación

Fuente: Elaboración propia en base a la investigación.

- **Hallazgo:** La comunicación interna es clara en general, pero los empleados consideran que la retroalimentación sobre su desempeño es insuficiente, lo que afecta la motivación y el desarrollo personal.
- **Causa Subyacente:** La falta de un sistema formal de retroalimentación limita la oportunidad de mejora y la alineación con los objetivos organizacionales.
- **Recomendación:** Implementar evaluaciones de desempeño trimestrales, acompañadas de sesiones de retroalimentación individual que fomenten el desarrollo profesional.

9.5 RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN

1. Satisfacción General

El análisis reveló que el **87% de los empleados** están satisfechos con el clima laboral general, lo cual destaca como una fortaleza importante en la organización. Sin embargo, el **40% mencionó la necesidad de un liderazgo más cercano**, señalando que, aunque el liderazgo es percibido como comprometido, existe espacio para un mayor involucramiento en las operaciones diarias y el desarrollo del personal. Este hallazgo subraya la importancia de reforzar la interacción directa entre líderes y colaboradores.

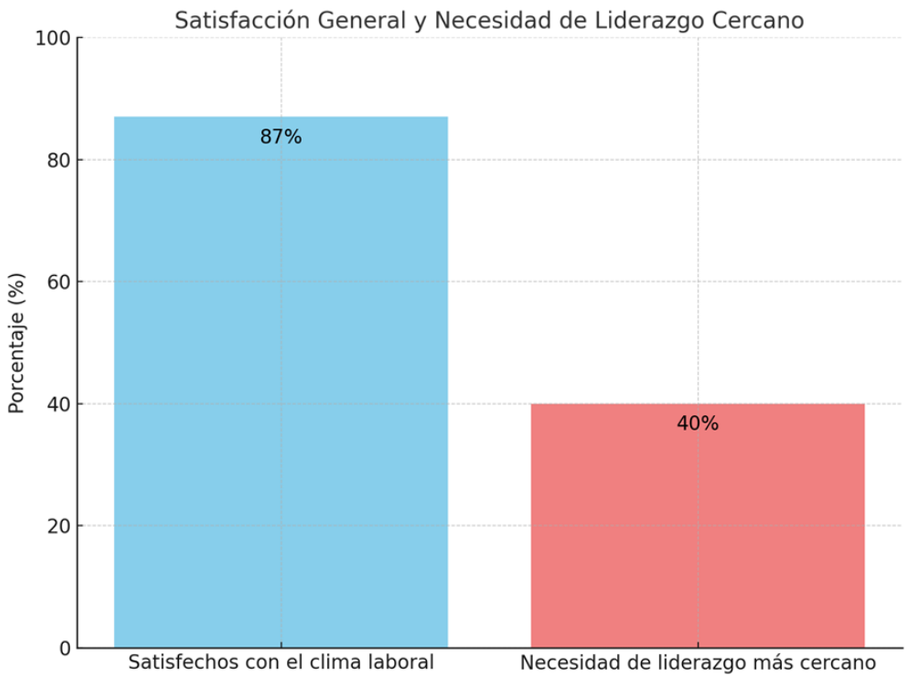


Gráfico 3-5. Satisfacción General v/s Necesidad de liderazgo cercano

Fuente: Elaboración propia en base a la investigación.

9.6 EVALUACIÓN DE LA GESTIÓN DE CALIDAD

9.6.1 Análisis de Procesos Actuales:

La empresa cuenta con una sólida definición de procesos operativos, pero se detectaron limitaciones significativas en la agilidad para resolver problemas inesperados. La burocracia interna y la falta de protocolos específicos contribuyen a estos retrasos.

9.6.2 Evaluación de la Seguridad y Salud Ocupacional

- **Identificación de Riesgos Laborales:**
  Se evidencia un cumplimiento general de las normativas de seguridad, aunque existe una variabilidad en la calidad de los Equipos de Protección Personal (EPP). Esto implica que algunos empleados podrían estar expuestos a riesgos evitables por falta de equipos adecuados.
- **Percepción de la Seguridad en el Trabajo:**
  Un 93% de los empleados considera que las condiciones laborales son seguras, destacando el cumplimiento de normativas básicas. Sin embargo, el 27% señaló la necesidad de realizar inspecciones más frecuentes, lo que pone de manifiesto la importancia de monitorear y mantener condiciones óptimas.
- **Análisis de Accidentes o Incidentes:**

Aunque no se han registrado accidentes graves en los últimos dos años, se reportaron incidentes menores relacionados con la falta de mantenimiento preventivo de herramientas. Esto indica la necesidad de fortalecer las inspecciones regulares y el mantenimiento correctivo.

9.6.3 Análisis Integrado

- **Relación entre Clima Laboral, Calidad y Seguridad:** Se observó que el liderazgo y la comunicación interna tienen un impacto directo en la percepción de calidad y seguridad laboral. Las áreas donde la retroalimentación es limitada afectan negativamente la satisfacción de los empleados y su desempeño.
- **Impacto en los Objetivos Estratégicos:** La falta de un sistema formal de retroalimentación y las oportunidades limitadas de capacitación podrían afectar la capacidad de la empresa para:
    - Mantener estándares consistentes de calidad.
    - Incrementar la satisfacción del cliente a largo plazo.
    - Fomentar la innovación y proactividad del personal.

9.6.4 Conclusión del Diagnóstico

En general, el diagnóstico refleja una empresa con bases sólidas en términos de clima laboral, calidad y seguridad. Sin embargo, se identificaron áreas clave que requieren atención prioritaria:

- Incrementar oportunidades de aprendizaje para los empleados, tanto en habilidades técnicas como blandas.
- **Retroalimentación:** Implementar un sistema estructurado para evaluar el desempeño y establecer metas claras.
- **Seguridad Laboral:** Mejorar la calidad de los EPP y aumentar la frecuencia de inspecciones de seguridad.

X CAPÍTULO 4: PROPUESTA

10.1 INTRODUCCIÓN

En este capítulo se presenta una propuesta de mejora continua para Rodríguez Constructora, fundamentada en los resultados obtenidos en el diagnóstico sobre clima laboral, calidad de procesos y seguridad ocupacional. Esta propuesta se encuentra alineada con los principios de la norma ISO 9001:2015 y tiene como objetivo principal optimizar el desempeño organizacional mediante estrategias dirigidas a fortalecer el ambiente laboral, elevar la calidad de los procesos y garantizar condiciones de seguridad óptimas para los trabajadores.

La propuesta se divide en dos partes: la primera enfocada en las áreas críticas, donde se implementarán acciones de mejora; y la segunda destinada a las áreas con mejores resultados, las cuales se mantendrán y fortalecerán para garantizar su continuidad y evolución.

10.1.1 Frecuencia de Revisión de Indicadores

La revisión y el monitoreo de los indicadores clave de desempeño son fundamentales para garantizar la efectividad del sistema de mejora continua. La frecuencia de revisión dependerá del nivel de criticidad de cada ítem evaluado. La siguiente tabla detalla los niveles de criticidad, su frecuencia de revisión recomendada, y los objetivos específicos para cada categoría. Este enfoque asegura un monitoreo adaptado y eficiente que permita implementar ajustes oportunos y sostenibles.

Tabla 4-1 Frecuencia de Revisión según Criticidad de los Indicadores

Nivel de Criticidad	Porcentaje de Cumplimiento	Frecuencia de Revisión
Alta	< 70%	Mensual o Trimestral
Media	70% - 90%	Semestral
Baja	> 90%	Anual

Fuente: Elaboración propia en base a la investigación.

10.2 PROPUESTAS DE MEJORA

Propuestas de mejora por sección:

10.2.1 Gestión de Procesos y Recursos:

Una gestión eficiente de procesos y recursos es esencial para garantizar la calidad, productividad y adaptabilidad de una organización. A continuación, se presenta una propuesta estructurada para mejorar esta área, acompañada de indicadores clave de desempeño (KPI) que permitirán monitorear y evaluar su implementación.

Documentar y Optimizar Procesos Clave:

El primer paso para una gestión eficiente es identificar y documentar los procesos clave de la organización. Esto implica un análisis detallado que permita identificar actividades redundantes, cuellos de botella y oportunidades de mejora. La documentación debe realizarse siguiendo las mejores prácticas de la norma ISO 9001:2015, asegurando claridad y consistencia en todas las etapas operativas.

La optimización incluye:

- **Mapeo de procesos:** Crear diagramas de flujo que permitan visualizar las interacciones entre actividades y responsables.
- **Digitalización:** Implementar herramientas tecnológicas para gestionar y actualizar los procesos de manera dinámica.

La siguiente tabla detalla el KPI diseñado para medir la efectividad de las acciones propuestas:

Tabla 4-2 Propuesta de Mejora sección Gestión de Procesos y Recursos

Campo	Documentación de procesos
Indicador	Porcentaje de procesos documentados
Descripción	Mide el nivel de procesos clave formalizados.
Meta	100%
Frecuencia de Medición	Semestral
Responsable	Ayudante de Administración
Fórmula	(Número de procesos documentados / Total de procesos clave) × 100%
Semáforo	Rojo < 70%, Amarillo 70%-90%, Verde ≥90%

Fuente: Elaboración propia en base a investigación realizada.

Estas acciones, monitoreadas a través de los KPI propuestos, permitirán a la organización optimizar sus procesos, mejorar la seguridad laboral y garantizar un desarrollo continuo del equipo humano, alineándose con los principios de la norma ISO 9001:2015 y fomentando un entorno operativo más eficiente y sostenible.

10.2.2 Seguridad laboral y bienestar

La seguridad laboral y el bienestar de los empleados son pilares fundamentales para garantizar un entorno de trabajo seguro y productivo. De acuerdo con la Cláusula 7.1.4: Ambiente para la Operación de los Procesos de la norma ISO 9001:2015, es necesario establecer condiciones óptimas de seguridad que aseguren el desempeño eficiente y el bienestar físico y emocional del personal. A continuación, se detallan las acciones propuestas y los indicadores clave de desempeño (KPI) para monitorear su implementación.

Actualizar los Equipos de Protección Personal (EPP):

- Adquirir EPP que cumplan con los estándares internacionales de calidad y seguridad.
- Asegurar que los equipos sean adecuados para cada tipo de tarea y que su estado sea óptimo antes de su uso.

La siguiente tabla detalla el KPI diseñado para medir la efectividad de las acciones propuestas:

Tabla 4-3 Propuesta de Mejora sección Seguridad Laboral y Bienestar

Campo	Equipos de Protección Personal
Indicador	**Porcentaje de EPP actualizados**
Descripción	**Mide el nivel de equipos actualizados para cumplir con estándares**
Meta	**100%**
Frecuencia de Medición	**Trimestral**
Responsable	**Maestro primero**
Fórmula	**(N° de EPP actualizados / Total de EPP) × 100%**
Semáforo	**Rojo < 80%, Amarillo 80%-99%, Verde = 100%**

Fuente: Elaboración propia en base a investigación realizada.

10.2.3 Comunicación y Retroalimentación

La comunicación interna efectiva es fundamental para asegurar que la información fluya adecuadamente dentro de la organización, facilitando la coordinación, la toma de decisiones y el compromiso del personal. De acuerdo con la Cláusula 7.4: Comunicación de la norma ISO 9001:2015, la empresa debe establecer mecanismos claros y eficientes para compartir información relevante.

- **Crear canales de comunicación interna efectivos:** Implementar herramientas y plataformas (intranet, boletines informativos, tablones digitales, reuniones periódicas) que permitan una comunicación bidireccional, clara y oportuna entre todo el personal.

A continuación, se presenta el indicador clave de desempeño (KPI) para medir la efectividad de las acciones propuestas:

Tabla 4-4 Propuesta de Mejora sección Comunicación y Retroalimentación

Campo	Comunicación Interna Efectiva
Indicador	Índice de Satisfacción con la Comunicación Interna
Descripción	Mide el nivel de satisfacción de los empleados con los canales y la calidad de la información interna.
Meta	≥85%
Frecuencia de Medición	Trimestral
Responsable	Ayudante de Administración
Fórmula	(Empleados satisfechos con la comunicación interna / Total de empleados encuestados) × 100%
Semáforo	Rojo < 70%; Amarillo 70%-84%; Verde ≥85%

Fuente: Elaboración propia en base a investigación realizada.

Este KPI, junto con las acciones propuestas, permitirá evaluar y mejorar continuamente la eficacia de la comunicación interna, promoviendo así un entorno de trabajo más transparente, colaborativo y alineado con los objetivos organizacionales y los requisitos de la norma ISO 9001:2015.

10.2.4 Liderazgo

Un liderazgo visible, comprometido y coherente es esencial para inspirar al personal, promover un entorno de confianza y guiar la organización hacia el cumplimiento de sus objetivos estratégicos. De acuerdo con la norma ISO 9001:2015, la alta dirección debe mostrar liderazgo y compromiso, asegurando que la visión y los valores sean comprendidos y aplicados en todos los niveles.

- Fortalecer la comunicación directa entre líderes y empleados: Programar reuniones periódicas y espacios de diálogo para que los líderes escuchen sugerencias, reconozcan logros y aborden inquietudes.
- Capacitaciones de Liderazgo: Ofrecer talleres orientados al desarrollo de habilidades blandas, como la inteligencia emocional y la gestión del cambio, para fortalecer la capacidad de los líderes de inspirar y motivar a sus equipos.

Tabla 4-5 Propuesta de Mejora sección Liderazgo

Campo	Nivel de satisfacción con el liderazgo
Área	Liderazgo
Indicador	Nivel de satisfacción con el liderazgo
Descripción	Porcentaje de empleados satisfechos con el liderazgo.
Meta	≥90%
Frecuencia de Medición	Semestral
Responsable	Administrador General
Fórmula	(Empleados satisfechos / Total empleados) * 100
Semáforo	Rojo < 75%, Amarillo 75%-89%, Verde ≥90%

Fuente: Elaboración propia en base a investigación realizada.

Al implementar las acciones de mejora propuestas, se espera un aumento en el porcentaje de empleados satisfechos con el liderazgo, impulsando un mejor clima laboral y mayor compromiso del personal.

10.2.5 Compromiso del Personal

El compromiso del personal es un factor determinante en el desempeño de la organización. Cuando los colaboradores se sienten reconocidos, valorados y tienen oportunidades de desarrollo, su motivación aumenta, reflejándose en la calidad del trabajo y en los resultados globales.

- **Programa de Reconocimientos Formales y Públicos:** Establecer un calendario trimestral de entrega de reconocimientos formales, resaltando el buen desempeño, la innovación o el trabajo en equipo.
- **Oportunidades de Desarrollo Interno:** Complementar el reconocimiento con oportunidades de capacitación, tutorías y programas de mentoría que permitan al personal crecer profesionalmente.

Tabla 4-6 Propuesta de Mejora sección Compromiso del Personal

Campo	Reconocimientos entregados
Área	Compromiso del Personal
Indicador	Reconocimientos entregados
Descripción	Cantidad de reconocimientos formales otorgados al personal.
Meta	≥10 por trimestre
Frecuencia de Medición	Trimestral
Responsable	Administrador General
Fórmula	(Reconocimientos entregados / Meta trimestral) * 100
Semáforo	Rojo < 80%, Amarillo 80%-99%, Verde = 100%

Fuente: Elaboración propia en base a investigación realizada.

Al aplicar estas acciones, se espera un aumento sostenido en el número de reconocimientos formales otorgados, fortaleciendo la motivación y el sentido de pertenencia de los colaboradores.

10.2.6 Enfoque en el Cliente

La satisfacción del cliente es un indicador crítico del desempeño organizacional. Un alto nivel de satisfacción indica que los productos o servicios cumplen con las expectativas del cliente, lo que contribuye a la fidelidad, reputación y crecimiento a largo plazo.

- **Encuestas Post-Servicio y Análisis de Retroalimentación:** Implementar encuestas posteriores a la prestación del servicio para recoger opiniones, sugerencias y oportunidades de mejora.
- **Capacitaciones en Atención al Cliente:** Desarrollar talleres para el personal que permitan mejorar las habilidades comunicativas y de resolución de problemas, orientadas a la satisfacción del cliente.

Tabla 4-7 Propuesta de Mejora sección Enfoque en el Cliente

Campo	Satisfacción del cliente
Área	Enfoque en el Cliente
Indicador	Satisfacción del cliente
Descripción	Nivel promedio de satisfacción basado en encuestas.
Meta	≥90%
Frecuencia de Medición	Mensual
Responsable	Administrador General
Fórmula	(Puntaje promedio obtenido / Puntaje máximo) * 100
Semáforo	Rojo < 75%, Amarillo 75%-89%, Verde ≥90%

Fuente: Elaboración propia en base a investigación realizada.

Gracias a la mejora continua en la atención y la comunicación con el cliente, se espera alcanzar o superar la meta del 90% de satisfacción, fortaleciendo la lealtad del cliente y la competitividad de la organización.

10.2.7 Satisfacción General

La satisfacción laboral es un indicador integral que refleja el bienestar del personal en la organización. Empleados satisfechos tienden a ser más productivos, a quedarse más tiempo en la empresa y a contribuir de manera proactiva al logro de objetivos.

- **Evaluaciones de Clima Laboral Periódicas:** Realizar encuestas anuales que midan el clima laboral, identificando fortalezas y áreas de mejora.
- **Plan de Acción Basado en Encuestas:** Diseñar y ejecutar planes específicos a partir de los resultados de las encuestas, abordando aspectos como carga de trabajo, conciliación, reconocimiento y oportunidades de desarrollo.

Tabla 4-8 Propuesta de Mejora sección Satisfacción General

Campo	Nivel de satisfacción laboral
Área	Satisfacción General
Indicador	Nivel de satisfacción laboral
Descripción	Promedio de satisfacción laboral de los empleados.
Meta	≥85%
Frecuencia de Medición	Anual
Responsable	Administrador General
Fórmula	(Puntaje promedio obtenido / Puntaje máximo) * 100
Semáforo	Rojo < 70%, Amarillo 70%-84%, Verde ≥85%

Fuente: Elaboración propia en base a investigación realizada.

Mediante la aplicación de estas acciones, se espera que el nivel de satisfacción laboral alcance o supere el 85%, promoviendo un ambiente de trabajo saludable, retención de talento y mayor efectividad organizacional.

10.3 PROPUESTA GENERAL

Para las áreas aceptables y fuertes se contempló una propuesta general donde también se incluyen las áreas cítricas como una propuesta de mejora continua, a continuación, se presenta la propuesta:

Fuente: Elaboración propia en base a investigación realizada.

Diagrama 4-1 Propuesta General en base a Ciclo PDCA

10.3.1 Planificar (P)

Identificar problemas clave y diseñar estrategias para abordarlos de manera estructurada. La fase de planificación es crucial, ya que establece las bases para el éxito del ciclo. En esta etapa, se realiza un análisis exhaustivo de la situación actual y se definen metas claras y alcanzables.

a) Identificar Áreas Críticas:

- Se realiza un diagnóstico inicial para detectar las dimensiones que presentan mayores problemas (por ejemplo, liderazgo débil, baja motivación del personal, problemas de seguridad laboral).
- Herramientas como encuestas de satisfacción, entrevistas y grupos focales ayudan a recopilar información cualitativa y cuantitativa.

b) Análisis de Causa Raíz:

- Utilizar un **diagrama de Ishikawa** para estructurar las posibles causas de los problemas detectados, como baja productividad o incidentes laborales.
- Este análisis permite priorizar las acciones en función de su impacto y urgencia.

c) Definir Metas Claras y Medibles:

- Las metas deben ser **SMART** (específicas, medibles, alcanzables, relevantes y temporales).
- Ejemplo: "Incrementar la satisfacción del personal del 70% al 85% en los próximos 6 meses".

d) Asignar Recursos y Responsables:

- Designar líderes de proyecto y asegurarse de que cuenten con los recursos necesarios (presupuesto, tiempo, capacitación, herramientas).
- Establecer un cronograma con hitos específicos para cada acción.

e) Comunicar el Plan:

- Diseñar un plan de comunicación interno para que todos los colaboradores comprendan los objetivos y su rol en el proceso.
- Usar reuniones, boletines y plataformas digitales para compartir el plan.

10.3.2 Hacer (D)

Implementar las acciones planificadas, asegurando su correcta ejecución.

En esta fase, se llevan a cabo las acciones definidas en la planificación. Es fundamental que todos los involucrados estén capacitados y cuenten con los recursos necesarios para garantizar el éxito.

a) Capacitación:

- Implementar programas de formación en temas clave como liderazgo, gestión de procesos y seguridad ocupacional.
- Garantizar que el personal entienda su rol en el proceso de mejora.

b) Actualizar Equipos de Protección Personal (EPP):

- Evaluar el estado actual de los EPP y reemplazarlos según los estándares internacionales.
- Esto mejora la percepción de seguridad y reduce riesgos laborales.

c) Establecer Sistemas de Monitoreo:

- Implementar sistemas en tiempo real para supervisar procesos críticos, como la producción o la gestión de recursos.
- Ejemplo: Instalación de software de gestión de procesos o dashboards en línea.

d) Realizar Encuestas Iniciales:

- Aplicar encuestas de satisfacción al personal y clientes para establecer una línea base.
- Esto permitirá medir el impacto de las acciones implementadas en la fase de verificación.

10.3.3 Verificar (C)

Evaluar el desempeño real de las acciones implementadas y compararlas con las metas definidas.

La etapa de verificación permite medir los resultados obtenidos, identificando brechas entre el desempeño real y el esperado. Esto asegura que las acciones implementadas estén generando el impacto deseado.

a) **Monitorear Indicadores Clave de Desempeño (KPI):**

- Supervisar continuamente indicadores como:

  -Satisfacción laboral.

  -Reducción de incidentes.

  -Tiempo promedio de resolución de problemas.

Comparar estos indicadores con las metas establecidas en la fase de planificación.

b) Revisar Datos:

- Analizar la información recopilada a través de encuestas, reportes de incidentes y análisis de procesos.
- Ejemplo: Revisar si la capacitación en liderazgo ha mejorado la percepción del liderazgo en las encuestas.

c) Identificar Brechas y Documentar Hallazgos:

- Detectar áreas donde los resultados están por debajo de las expectativas y documentar las posibles causas.
- Esto incluye registrar lecciones aprendidas y problemas recurrentes para su análisis en la fase "Actuar".

10.3.4 Actuar (A)

Realizar ajustes necesarios y consolidar resultados positivos para garantizar la sostenibilidad de las mejoras.

La última fase del ciclo se centra en corregir desviaciones y estandarizar las prácticas exitosas. Esto garantiza que las mejoras implementadas sean sostenibles y replicables en toda la organización.

a) Rediseñar Estrategias:

- Reevaluar las áreas que no alcanzaron los objetivos establecidos. En este caso, el diagnóstico identificó como áreas críticas Gestión de Procesos y Recursos y Seguridad Laboral y Bienestar. Se recomienda priorizar estas áreas mediante acciones específicas, como:
- Para la Gestión de Procesos y Recursos: Implementar programas de capacitación continua, revisar la distribución de recursos y optimizar los protocolos operativos.
- Para la Seguridad Laboral y Bienestar: Garantizar el acceso a equipos de protección personal de calidad, incrementar la frecuencia de inspecciones y fortalecer las capacitaciones en prevención de riesgos.

b) Estandarizar Acciones Exitosas:

- Documentar las acciones que generaron los mejores resultados y convertirlas en procedimientos estándar.
- Esto asegura que las mejores prácticas se mantengan incluso después de finalizar el ciclo.

c) Planificar Nuevas Iniciativas:

- Identificar oportunidades adicionales de mejora basadas en los hallazgos de la fase de verificación.
- Ejemplo: Diseñar un programa de incentivos para mejorar la motivación del personal.

El enfoque detallado de cada fase asegura que las acciones sean planificadas, ejecutadas, evaluadas y ajustadas de manera efectiva. Esto no solo mejora el clima laboral y la seguridad, sino que también promueve una cultura de mejora continua alineada con los estándares de calidad ISO 9001:2015

XI CONCLUSIÓN

El presente trabajo ha demostrado que la implementación de este sistema de mejora continua basado en la norma ISO 9001:2015 es una herramienta efectiva para mitigar las problemáticas relacionadas con el clima laboral y la calidad en Rodríguez Constructora. Existe una evidente relación entre un ambiente laboral positivo y el cumplimiento de estándares de calidad, pues ambos elementos se integran para lograr una operación más eficiente, segura y orientada no solo al bienestar de los colaboradores, sino también de la atención al consumidor.

A partir del diagnóstico, se identificaron áreas en proceso de mejora, como la gestión de procesos y recursos, la seguridad laboral y el bienestar de los empleados, las cuales mostraron puntuaciones bajo lo esperado. Por otro lado, se detectaron fortalezas, como el liderazgo y el enfoque en el cliente, resaltando el compromiso de la organización con sus metas laborales. La metodología empleada, que incluyó encuestas tipo Likert y análisis cualitativos, permitió una comprensión integral del estado actual de la empresa y facilitó la identificación de oportunidades de mejora.

Se esperaba que a partir de los resultados obtenidos fuera posible implementar estrategias que aseguraran un incremento en la satisfacción laboral, mayor cohesión y compromiso del personal, reduciendo así, incidentes laborales, buscando la calidad de los proyectos. Adicionalmente, el diseño de un modelo replicable asegura que otras pymes del sector puedan beneficiarse de este enfoque, fomentando un impacto positivo en la industria de la construcción.

Para finalizar, el estudio destaca que la organización debe estar centrada en las personas, ya que un ambiente laboral saludable es la base para obtener buenos resultados en términos de calidad. Este proyecto no solo proporciona el fundamento para la transformación de la empresa, sino que también ofrece una alternativa práctica y viable para la mejora continua en otras organizaciones similares. Sin embargo, para asegurar que estos beneficios sean sostenibles, es fundamental implementar las mejoras identificadas de manera sistemática, integrando la documentación y los registros de dichas mejoras, así como la evaluación continua de su efectividad. Esto implica no solo una perspectiva centrada en las personas, sino también un enfoque práctico que abarque la estandarización de los procesos, la sistematización de las actividades clave y un compromiso constante con la mejora continua. Este equilibrio entre los aspectos humanos y operativos permitirá maximizar los resultados y garantizar un impacto positivo tanto a corto como a largo plazo.

XII BIBLIOGRAGÍA Y FUENTES DE LA INFORMACIÓN

MUGUIRA A. (2024, 21 noviembre). ¿Qué es la escala de Likert y cómo utilizarla? QuestionPro. https://www.questionpro.com/blog/es/que-es-la-escala-de-likert-y-como-utilizarla/

GOLEMAN, Daniel. Inteligencia emocional: por qué es más importante que el coeficiente intelectual. Barcelona: Kairós, 1995. 432 p. ISBN 84-7245-389-1.

GOLEMAN, Daniel. La inteligencia emocional en la empresa. 1a ed. Buenos Aires: Vergara, 1998. 448 p. ISBN 950-15-1748-5.

ISO 9001:2015 Sistemas de gestión de la calidad – Requisitos. 5a ed. [en línea]. Ginebra: Organización Internacional de Normalización, 2015. <https://www.iso.org/obp/ui#iso:std:iso:9001:ed-5:v1:es>

JESÚS, BORDAS MARTÍNEZ María. Gestión estratégica del clima laboral. Editorial Uned, 2016.

CHIAVENATO, I. Comportamiento Organizacional. 2a ed. México, D.F.: McGraw-Hill, 2009.

ROBBINS, S. P.; JUDGE, T. A. Comportamiento Organizacional. 17a ed. México: Pearson Educación, 2017.

MAYO, E. The Social Problems of an Industrial Civilization. Reimp. Londres: Taylor & Francis Ltd., 2007.

LUSSIER, R. N.; ACHUA, C. F. Leadership: Theory, Application, & Skill Development. 7a ed. 648 p. Thousand Oaks: SAGE Publications, 2022.

HACKMAN, J. R.; OLDHAM, G. R. "Motivation through the design of work: Test of a theory". Organizational Behavior & Human Performance, 16(2), 250-279, 1976.

HERZBERG, F.; MAUSNER, B.; SNYDERMANN, B. The motivation to work. Nueva York: Wiley, 1959.