

## FACULTAD DE NEGOCIOS

Carrera de Administración y Gestión Comercial

“IMPLEMENTACIÓN DE UN PROCESO DE MEJORA  
CONTINUA EN LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA DE UNA  
EMPRESA CONTRATISTA, PACASMAYO, 2023”

Trabajo de suficiencia profesional para optar el título  
profesional de:

Licenciada en Administración y Gestión Comercial

Autora:

Nataly Isabel Diaz Cieza

Asesor:

Mg. Jocelyn Ruth Infante Linares

<https://orcid.org/0000-0001-7168-7135>

Trujillo - Perú

## **DEDICATORIA**

Este trabajo de investigación va dedicado a mi hijo, quien es mi mayor motivación para seguir adelante con mi profesión.

## **AGRADECIMIENTO**

A mi hijo, porque gracias a él pude concluir con esta investigación y de la carrera completa.

Asimismo, es una persona que me ayuda a seguir trabajando para darle lo mejor de puedo.

## Tabla de contenidos

DEDICATORIA.....	2
AGRADECIMIENTO.....	3
ÍNDICE DE TABLAS.....	5
ÍNDICE DE FIGURAS .....	6
RESUMEN EJECUTIVO .....	7
CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN .....	8
CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO.....	17
CAPÍTULO IV. RESULTADOS .....	37
CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....	49
REFERENCIAS .....	51

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1	Me brindan la información/capacitación necesaria para desarrollarme como persona y profesional.....	41
Tabla 2	Me agrada la forma de relacionarme con mis superiores .....	41
Tabla 3	Los jefes crean un ambiente de confianza, son accesibles y es fácil hablar con ellos.....	42
Tabla 4	Mi trabajo tiene un alto nivel de responsabilidad.....	42
Tabla 5	Recibo opiniones o críticas constructivas sobre mi trabajo para crecer y mejorar .....	43
Tabla 6	Me siento conforme con la forma en que mi jefe planifica, organiza, dirige y controla nuestro trabajo .....	43
Tabla 7	Los jefes incentivan y responden genuinamente a sugerencias e ideas.....	44
Tabla 8	Tengo buenas relaciones con mis compañeros de trabajo.....	44
Tabla 9	Entiendo claramente la misión y visión del trabajo.....	44
Tabla 10	Mi organización difunde sus políticas y procedimientos .....	45

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 Variación interanual de la actividad del sector construcción.....	9
Figura 2 Ubicación de la empresa RDD Contratistas Generales SAC.....	10
Figura 3 Tipos de fierro.....	11
Figura 4 Tipos de cemento.....	12
Figura 5 Yeso.....	12
Figura 6 Servicio de la empresa Deza Construcciones y Servicios.....	13
Figura 7 Servicio de la empresa Cemento Pacasmayo.....	14
Figura 8 Servicio de la empresa Mejoras Constructivas SAC.....	14
Figura 9 Ciclo de mejora continua.....	20
Figura 10 Documentos desorganizados.....	26
Figura 11 Diagrama de Ishikawa.....	28
Figura 12 Diagrama de Gantt.....	29
Figura 13 Diseño de flujo de procesos de la implementación de un sistema digital.....	30
Figura 14 Organigrama de la empresa RDD Contratistas Generales SAC.....	32
Figura 15 Diseño de flujo de procesos de la implementación de un protocolo de atención.....	33
Figura 16 Diseño de flujo de procesos de la implementación de talleres de habilidades sociales.....	34
Figura 17 Encuesta NPS.....	35
Figura 18 Sistema digital.....	38
Figura 19 Presentación oficial de las políticas de la empresa.....	39
Figura 20 Protocolo de atención al cliente.....	40
Figura 21 Implementación de talleres de habilidades sociales.....	41
Figura 22 En base a tu experiencia con nosotros ¿nos recomendarías a tus conocidos?.....	47
Figura 23 ¿Cómo calificaría nuestra atención al cliente?.....	48
Figura 24 ¿La información brindada fue clara, precisa y satisfizo sus necesidades?.....	48

## RESUMEN EJECUTIVO

El presente trabajo se realizó en una empresa contratista en la provincia de Pacasmayo del departamento de La Libertad, dedicada a la construcción de edificios, transporte y fabricación de artículos de ferretería. Al observar las deficiencias y limitaciones de la gestión administrativa como las continuas pérdidas y deterioro de documentos, inestabilidad de las políticas de la empresa, inadecuada atención al cliente por la falta de habilidades sociales y el clima laboral hostil entre los miembros de la empresa; se vio la necesidad de implementar un proceso de mejora continua en dicha área. Es así que, mediante el Modelo de Gestión de Procesos Continuos “DEMING”, el ciclo PDCA, diagrama de Ishikawa, cuadro de Gantt, diseños de flujos de procesos, instrumento de Herzberg y encuesta NPS, se pudo organizar la implementación y posterior ejecución. Asimismo, a un año de la implementación se obtuvieron resultados positivos al cierre del mes de febrero 2023, dado que, los clientes internos se encuentran de acuerdo con las capacitaciones que brinda la empresa (55%), les agrada la relación que tienen con sus jefes (65%), refieren que sus jefes crean un ambiente de confianza (55%), tienen buenas relaciones con sus compañeros (60%) y entienden la visión, misión (75%) y políticas de la empresa (60%). Por otro lado, los clientes externos, se manifiestan satisfechos con la atención brindada (62.2%), recomendarían el servicio (50.9%) y calificaron la atención al cliente como muy satisfactoria (56.6%).

## CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN

En la actualidad, en el mercado de empresas contratistas, por lo general ofrecen los mismos servicios, cada vez es más difícil distinguirse en el mercado. Sin embargo, ofrecer servicios considerablemente mejorados a través de personal cualificado que entiende lo que supone una gestión administrativa de calidad excepcional, con un alto sentido de comprensión y respeto que inspiran confianza, constituye un valor adicional que los clientes tienen en cuenta a lo largo del proceso de compra. Por ello, mundialmente, ganar una posición en la mente de los clientes y, por tanto, en el mercado objetivo, depende de lograr la satisfacción del 100% de los clientes (Pronegocios, 2017).

Por otro lado, a nivel nacional, Sánchez y Ramos (2018) tras hallar insatisfacción de los clientes en la ferretería J&M de Chiclayo, planteó una mejora continua en la gestión administrativa, mediante la sistematización de la información a través de un software, para una mejor organización en los procesos de inventario e información de los productos y/o servicios. También, Rojas y Rubio (2018) consideraron fundamental capacitar a los colaboradores de la ferretería, en cuanto a un mejor trato hacia el cliente, perfeccionamiento de sus funciones y conocimiento de las herramientas que provee la empresa.

Así también, Vargas y Oscco (2021) consideraron importantes las capacitaciones en las empresas de Andahuaylas – Apurímac, para que los empleados mejoren sus habilidades sociales, resolución de conflictos, trabajo en equipo, calidad de servicio y, sobre todo, para que puedan comunicarse asertivamente con los clientes que solicitan sus servicios.

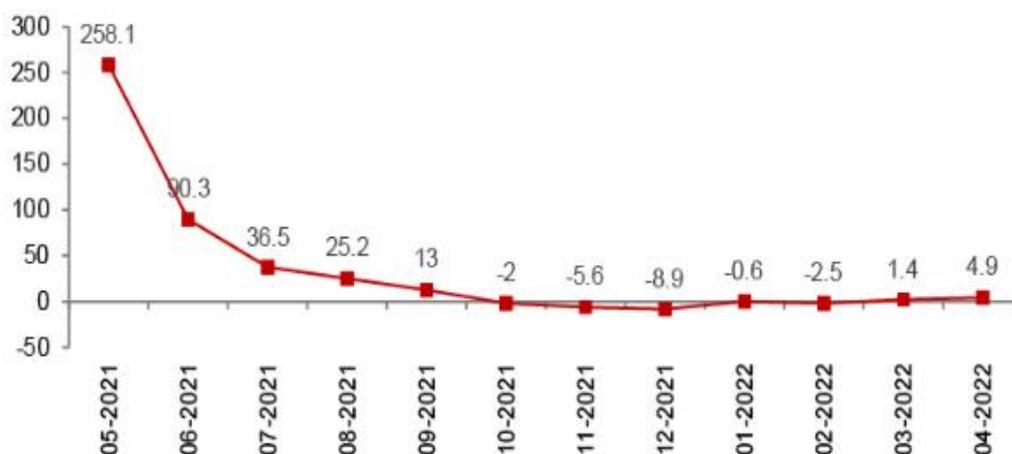
Finalmente, es importante mencionar que, el sector construcción, entre enero y mayo del 2022, a comparación del mismo periodo en el 2021, acumuló un crecimiento de 0,74%. Lo cual quiere decir que, los niveles de producción están por encima de lo registrado en prepandemia por impulso de la inversión privada. Esta actividad económica aporta 6,7% al PBI traducido en 16.500 millones de dólares (La Cámara de Comercio de Lima, 2022).

Asimismo, en abril de 2022, el sector construcción registró un crecimiento interanual del 4.9%. Así, en el periodo enero-abril de 2022, este sector tuvo un crecimiento del 0.88% con respecto al mismo periodo de 2021, lo cual se debió al dinamismo en la ejecución de obras privadas como centros de educación, edificios de vivienda, remodelación de centros comerciales y oficinas empresariales, plantas industriales, etc., como se puede evidenciar en la siguiente figura (ComexPerú, 2022).

**Figura 1**

*Variación interanual de la actividad del sector construcción*

Fuente: ComexPerú (2022)



### 1.1. Antecedentes de la empresa

La empresa RDD Contratistas Generales SAC, es una Sociedad Anónima Cerrada peruana, fundada el 12 de noviembre del 2010, con RUC 20482752650 y dirección en Calle José Olaya N° 960 sector parte alta de La Libertad - Pacasmayo, Perú. Asimismo, entre sus principales actividades comerciales se encuentra el transporte de carga por carretera, fabricación de artículos de cemento, fierro, yeso y hormigón, y la construcción de edificios.

Además, debido a la pandemia causada por el COVID-19, la empresa disminuyó su rentabilidad en un 20%. Agregándole a ello que, el área comercial posee limitaciones en cuanto a la atención al cliente, orden de documentos y planificación de actividades

identificado en el libro de reclamaciones; dado que, los encargados del área no realizan una atención de calidad, produciendo insatisfacción en los clientes. Asimismo, no existe un control de las bases de datos ingresadas de los clientes, los trabajadores cumplen sus funciones de forma espontánea, sin conocer si esto les trae resultados eficientes o no; por ende, la satisfacción del cliente se encuentra inestable en dicha empresa.

Por otro lado, hasta el 2020, la empresa no contaba con misión, visión ni organigrama establecido, por lo mismo que era una organización nueva, lo cual ocasionaba que las funciones y actividades se desarrollen improvisadamente, sin un rumbo fijo.

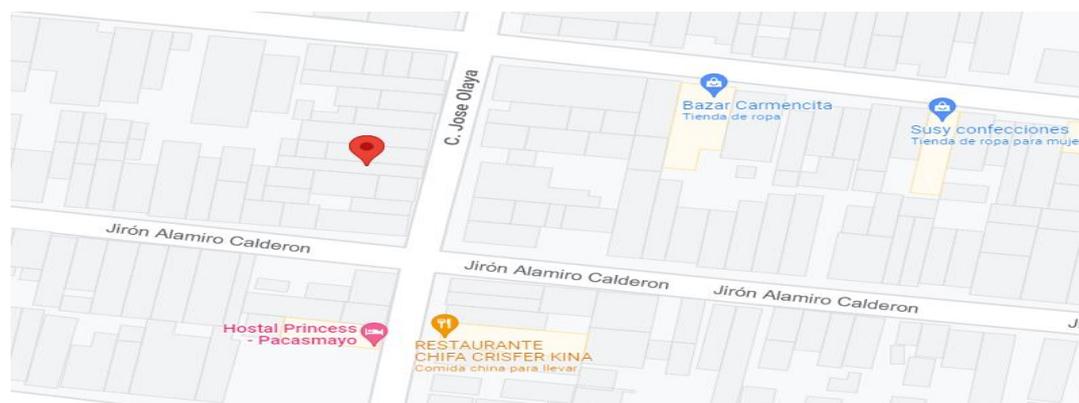
### a. Ubicación Geográfica

La empresa RDD Contratistas Generales SAC, se ubica en la Calle José Olaya N° 960 sector parte alta de Pacasmayo – Perú, como se puede apreciar en la siguiente figura:

#### Figura 2

*Ubicación de la empresa RDD Contratistas Generales SAC*

Fuente: <https://acortar.link/s1sncO>



**b. Productos y servicios**

La empresa RDD Contratistas Generales SAC, de Pacasmayo brinda productos y servicios a las micro y macroempresas que soliciten apoyo en el transporte y construcción con materiales de calidad como:

- **Fierro:** Ofrecen diversos tipos de fierro como el de varilla de 1/2”, 12mm, 3/4”, 3/8”, 5/8”, 6MM y 8MM; fierro corrugado de 1/2, 3/8, 5/8 , 6MM y 8MM, así como tubo LAF cuadrado.

**Figura 3**

*Tipos de fierro*



- **Cemento:** El cemento se vende en bolsas de un pie cúbico y pesan 42.5 kg. Son diversas marcas y tipos, siendo los más usados los tipos I e IP.

**Figura 4**

*Tipos de cementos*



- **Yeso:** La empresa ofrece yeso grueso, fino, escayola, escayola especial y yeso prefabricado, cuyo proceso de endurecimiento tarda unas 2 horas aproximadamente.

**Figura 5**

*Yeso*



Sin embargo, en lo que más destaca esta empresa es en su servicio de construcción, exactamente en el rubro de ferretería.

### c. Competencia

Por otro lado, sus principales competidores son:

- **Deza Construcciones y Servicios:** Empresa ubicada en Pacasmayo, La Libertad, que brinda servicios de construcción de obras civiles, desarrollo de planos y diseño en 3D, metrado.

### Figura 6

*Servicio de la empresa Deza Construcciones y Servicios*



Fuente: Facebook de la empresa Deza Construcciones y Servicios

- **Cemento Pacasmayo:** Su sede principal se encuentra en Pacasmayo 13811, realizan construcciones con cemento, concreto, prefabricados, soluciones embolsadas, cal, prefabricados industriales, etc.

### Figura 7

*Servicio de la empresa Cemento Pacasmayo*



Fuente: Página web de la empresa Cemento Pacasmayo

- **Mejoras Constructivas SAC:** Es una Sociedad Anónima Cerrada, creada el 4 de setiembre del 2013, en Pacasmayo-La Libertad. Entre sus actividades comerciales se encuentra la construcción de edificios completo y obtención-dotación personal.

### Figura 8

*Servicio de la empresa Mejoras Constructivas SAC*



Fuente: Facebook de la empresa Mejoras Constructivas SAC

#### d. Segmento

RDD Contratistas Generales SAC lidera en el mercado local en diversidad, atención y calidad en todo el país. La información fue estructurada sobre la base de información obtenida de las encuestas y el sondeo de mercado, por ello, los consumidores tendrán las siguientes características: en cuanto a la segmentación demográfica, su público objetivo son las micro y medianas empresas o personas naturales con un nivel socioeconómico A y B, que puedan solicitar los servicios que brinda la empresa, de 25 a 65 años, peruanos, de cualquier estado civil, religión y sexo. Asimismo, respecto a la segmentación del comportamiento, se toma en cuenta a los clientes que tienen la necesidad de adquirir un buen servicio para tener la certeza de que los productos y la mano de obra es la óptima para la construcción del inmueble solicitado, de esa manera, instaurar en ellos la fidelización y satisfacción con la empresa. Por otro lado, mediante la segmentación geográfica, la empresa se encuentra en Pacasmayo-La Libertad, por ello su público objetivo se encuentra en aquel departamento y alrededores; sin embargo, también sus servicios llegan a cualquier parte del país, cuyos empleados tienen la accesibilidad de poder transportarse al destino indicado. Finalmente, respecto a la segmentación psicográfica, el público objetivo son las micro y medianas empresas o personas naturales (ingenieros, arquitectos, administradores o profesiones dedicados al rubro de construcción) con capacidad de decisión, seguridad, liderazgo e inversión, quienes se encuentran buscando constantes cambios en el área inmobiliaria para lograr más atracción de sus servicios y/o productos.

	S. Demográfica	S. del comportamiento	S. Geográfica	S. Psicográfica
Micro empresa	Con presupuesto estable	Necesidad de adquirir el servicio	Pacasmayo o cualquier parte del país	Profesionales dedicados al rubro de construcción
Mediana empresa	Dentro del sector económico A y B			Inversionistas que deseen generar grandes ingresos

## **1.1. Objetivos**

### **1.1.1. Objetivo General**

Describir la implementación del plan del proceso de mejora continua en la gestión administrativa de una empresa contratista, Pacasmayo 2023.

### **1.1.2. Objetivos Específicos**

- Describir las problemáticas más relevantes en la gestión administrativa de la empresa contratista, Pacasmayo 2023.
- Identificar el nivel de percepción de los clientes internos sobre la gestión administrativa de la empresa contratista, Pacasmayo 2023.
- Identificar el nivel de percepción de los clientes externos sobre la gestión administrativa de la empresa contratista, Pacasmayo 2023.

## CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO

En el presente apartado, se mencionarán los estudios previos relacionados al tema, a nivel nacional e internacional, como el análisis de Cruz (2021) quien, en Lima, realizó una tesis titulada “Mejora de procesos mediante la implementación de un sistema de gestión en la empresa ferretera Los Ángeles” cuyo objetivo fue aplicar un sistema de gestión continua en dicha empresa. Por lo cual, se evidenció que este proyecto aportó en el desarrollo del sistema de gestión en cuando al incremento de compras, orden y mejora en el almacenamiento e incremento de las venta y facturación. Asimismo, entre las alternativas de solución planteadas, se encuentra la comunicación entre las áreas de ventas, compras y almacenamiento las cuales permiten que la empresa se desarrolle con normalidad. Además, esta solución contribuyó en el ingreso de nuevos clientes.

Pacheco (2021) elaboró un análisis denominado “Implementación de un sistema de gestión de calidad aplicando la norma ISO 9001:2015 para mejorar la gestión administrativa de la Empresa Naylamp Ingenieros S.A.C.” de Lima Metropolitana. La metodología fue aplicada con alcance correlacional. En cuanto a los resultados, se concluye que, la implementación del sistema de gestión de calidad mejoró la gestión administrativa de dicha empresa con un incremento del 26%.

En Lima, Panchillo et al. (2020) realizó un estudio titulado “Gestión por procesos para mejora de la productividad de la Empresa Ingetrafic S.R.L. Lima-2020” cuya finalidad fue implementar la gestión de procesos para mejorar la productividad de dicha empresa. La metodología fue cuantitativa y correlacional, mediante la cual se pudo concluir que, la gestión de procesos de mejora influye en la productividad de la empresa como las capacitaciones al personal, manual de calidad, inventario para el almacén, reposición de

mercadería, control de la historia de productos que se saca del inventario, abastecimiento del almacén, inventario manual, entre otros.

A nivel internacional, en Colombia, León (2022) realizó un análisis llamado “Implementación de un sistema de gestión de la calidad en la Ferretería Ucatama” cuyo fin fue aplicar una mejora continua de calidad basado en la ISO 9001-2015 dando prioridad al cliente y estructuración funcional de las empresas. El estudio fue cualitativo y observacional. Finalmente, primero se identificaron las falencias de la empresa, después de establecieron las fortalezas y debilidad en los empleados al momento de interactuar con los usuarios. Mediante estos datos se propuso realizar capacitaciones sobre atención al cliente, cursos gratuitos que brinde la empresa, talleres de liderazgo y nuevos materiales que apoyen al cumplimiento de objetivos.

También en Colombia, Carmona y Flórez (2020) titularon a su investigación como “Mejoramiento de la gestión administrativa en una facultad de educación superior a través de la aplicación del enfoque por procesos” cuyo objetivo fue mejorar la gestión administrativa como lo menciona el título. Además, el enfoque fue por procesos para detallar el contexto actual de la facultad y así, proponer mejoras. Por último, se obtuvo que, la identificación, caracterización y documentación de procesos es necesario para la garantía de la ejecución eficiente de las actividades de una empresa.

Finalmente, en Ecuador, González (2019) llevó a cabo un estudio denominado “Implementación de herramientas de calidad para la mejora en el proceso de ventas en una empresa ferretera de Guayaquil” cuyo fin fue realizar una propuesta de mejora en la importación y comercialización de productos ferreteros. Para ello, aplicó dos encuestas a 50 empleados de dicha empresa y su metodología fue no experimental, documental, descriptiva y método analítico. Por último, se encontró que, el personal del área comercial realiza sus actividades de manera espontánea produciendo mayores inconvenientes en la gestión donde

el 39% indicaron que, los pedidos que no se despacharon fue por problemas en el área de ventas y el 45% del total de las notas de crédito emitidas tienen errores en ventas. Respecto al diseño, se implementaron capacitaciones y la creación de una app que permite una mejor gestión y atención al cliente.

## **2.1. Mejora continua**

### **2.1.1. Definición de mejora continua**

La forma en que una empresa organiza sus operaciones ha cambiado a lo largo del tiempo. Hasta hace pocos años, la organización de estos actos se basaba en una jerarquía de especialidades, pero la tendencia actual es descubrir que el método más eficaz es organizarlos por procesos. Esto permite el desarrollo continuo de estos procesos, con un seguimiento de los progresos para alcanzar los requisitos de rendimiento. Así pues, las tácticas de mejora continua de las empresas y organizaciones se pulen con el tiempo para aumentar la eficacia de sus respectivas prácticas y misiones empresariales. Pueden mejorarse y siempre están evolucionando (Universidad Privada del Norte, 2022).

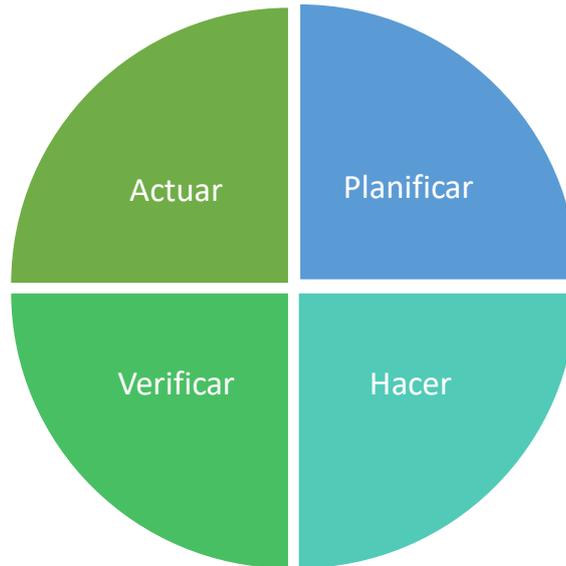
Alvarado y Pumisacho (2017) y Midialia et al. (2016) coinciden en que el proceso de mejora continua se relaciona con múltiples avances a nivel organizacional que incluyen la implementación de la gestión de calidad y manufactura. Por lo cual, trae como beneficio la reducción de costos, mejora de la calidad de vida de sus trabajadores y el mantenimiento de la organización en el mercado competitivo.

También, Aguirre (2014) manifiesta que, la mejora continua se refiere a la idea de que nada puede considerarse definitivamente terminado o mejorado. Siempre estamos en un estado de crecimiento, cambio y mejora potencial. Como parte de la naturaleza del universo, la vida es un proceso dinámico en continuo cambio, no una entidad estática.

Por ello, Gillet y Bernand (2014) explican que existen 3 procesos para la mejora continua explicados a continuación:

### Figura 9

*Ciclo de mejora continua*



Fuente: Elaboración propia

- a. **Planificar:** La dirección define su estrategia de calidad y, en particular, crea objetivos cuantificables basados en los resultados de escuchar al cliente y realizar un análisis interno previo a la planificación. Esta fase es crucial porque establece lo que la organización espera de un sistema de control de calidad, es decir, cómo evaluará el éxito de las medidas establecidas. La fase de planificación concluye cuando se codifica el plan de acción para alcanzar los objetivos establecidos. Este plan especifica quién hará qué tareas y cuándo.
- b. **Hacer:** Una vez identificados y comprendidos los objetivos y los planes de acción, es posible empezar. Suele ser la etapa más larga. Esto implica que se realizan ajustes en el acto de hacer para iniciar la mejora continua, evaluar la eficacia y remediar los problemas que hayan podido surgir durante las modificaciones.

- c. Verificar:** Requiere confirmar no sólo que el plan de acción se ha seguido correctamente, sino también que los resultados resultantes se ajustan a los objetivos especificados. Durante esta secuencia planificada, el responsable del control de calidad o la persona encargada del control de calidad utiliza varias herramientas, como un diagrama de Gantt actualizado, un cuadro de mando, controles de productos, auditorías internas y otras indicaciones.
- d. Actuar:** En función de los resultados de la etapa de verificación, esta última fase puede formalizar, capitalizar e incluso generalizar lo realizado. Si los resultados no son aceptables, la fase de ajuste consistirá en la ejecución de medidas correctoras o preventivas, según proceda.

### 2.1.2. Herramientas para el mejoramiento comercial

Las herramientas para una mejor logística en el área comercial para la mejora continua de una empresa, según Conexión Esan (2015) son:

- Indicadores de inventario: Utiliza indicaciones básicas para identificar los lugares de gestión del almacenamiento.
- Exactitud en la entrega: Identifica los errores de entrega más frecuentes y ofrece al usuario sugerencias para subsanarlos.
- Encuesta de satisfacción: Examina cómo perciben los clientes el servicio ofrecido o prestado.
- Política de servicio al cliente: Elaborar y practicar un conjunto de reglas generales.
- Nivel de servicio: El nivel de servicio es la medida en que se satisface el objetivo del servicio. Está relacionado con la disponibilidad del producto o la probabilidad de cumplir un plazo y se representa como:

1. Disponibilidad: Se refiere a la probabilidad de satisfacer todos los pedidos de los consumidores.
2. Confiabilidad: Porcentaje de casos en que se cumplen los plazos acordados con el cliente y se atienden eficientemente sus necesidades.
3. Evaluación del servicio logístico: Medido, por los clientes, a través de la calidad y variedad de los productos, comunicación, tiempo de entrega, correspondencia entre lo solicitado y entregado, entrega de mercancías con fechas de vencimiento lejanas, agilidad en las actividades de despacho de pedidos, calidad de transportación, flexibilidad ante circunstancias inusuales e información sobre cualquier requerimiento.
  - Tiempo de servicio: Periodo que transcurre desde que un cliente realiza un pedido hasta que el servicio se presta y el cliente queda satisfecho. Este tiempo se indica en horas, días o meses, en función de las cualidades del material que se va a recibir o del servicio que se va a prestar.

## **2.2. Gestión administrativa**

### **2.2.1. Definición de la gestión administrativa**

Según González et al. (2020) la gestión administrativa, como elemento vital dentro de la administración y como factor unificador, ha sido el soporte y la columna vertebral del progreso empresarial, económico, social y técnico del mundo durante los últimos siglos. Del mismo modo, la gestión administrativa está a cargo de los ejecutivos, que supervisan las actividades de la organización, aseguran el uso correcto de los recursos y mantienen el flujo eficiente de la información. Los ejecutivos asumen una serie de responsabilidades en el proceso de gestión de la organización, entre ellas:

1. Proponer y elaborar políticas, normas y procedimientos.
2. Supervisar la ejecución del presupuesto de la empresa.

3. Construir programas de capacitación del personal.
4. Elaborar los planes de ventas, marketing, entre otros.
5. Implementar mejoras en las políticas de gestión del personal.

También, Mendoza (2017) hace referencias al hecho de que la gestión administrativa tiene un carácter sistémico, ya que es portadora de actos que se dirigen sistemáticamente a la consecución de objetivos mediante la ejecución de la gestión tradicional en el proceso administrativo.

### 2.2.2. Fases de la gestión administrativa

Así pues, la gestión administrativa es un proceso que contempla cuatro funciones fundamentales: planificación, organización, dirección y control (González et al., 2020), descritas a continuación:

- a. Planificación:** La planificación es la primera parte de cualquier procedimiento administrativo. En este momento se determinan los objetivos y metas de la organización. Sin embargo, también debe incorporar las estrategias para alcanzar estas metas. En otras palabras, se presenta un plan de acción. Es importante porque reduce la incertidumbre y aumenta las probabilidades de éxito. Esta fase se centra en el futuro de la empresa, por lo que emplea predicciones y evalúa cómo las circunstancias presentes pueden afectar al futuro.
- b. Organización:** La etapa siguiente consiste en dividir las tareas y responsabilidades entre las distintas unidades de trabajo de la empresa. Es el proceso de separar las tareas en grupos que deben colaborar y estar vinculados. Esta parte del procedimiento está directamente ligada al talento de cada trabajador y a los recursos físicos de la empresa. La función primordial de la organización es fijar objetivos precisos a cada actividad de la empresa. Esto es significativo ya que evita el trabajo redundante para cada actividad. Además, la estructura desarrollada representa los objetivos y

ambiciones de la organización. Con esta información, cada trabajo puede realizarse a un coste menor y con un mayor grado de satisfacción de los empleados.

- c. Dirección:** La planificación y la organización son de naturaleza teórica y comprenden los dos primeros pasos. A partir de ahí, se pone en marcha el engranaje interno de la empresa. Así pues, la gestión se considera una de las fases más dinámicas del proceso administrativo. Los colaboradores son los principales responsables de la aplicación del plan y de garantizar el buen funcionamiento de la empresa, ya que las operaciones de ésta se separan en tareas asignadas a diversas áreas. Por este motivo, la motivación y la comunicación son prioritarias en todos los departamentos.
- d. Control:** El último paso del proceso consiste en verificar que las actividades planificadas se ejecutan según lo previsto. Al igual que la fase de gestión, forma parte de la fase dinámica, ya que incluye actividades tangibles dentro de la organización. El control de las operaciones de la empresa permite analizar sus puntos fuertes y débiles. Una vez alcanzados los resultados deseados, se realizan ajustes para subsanar las deficiencias y los obstáculos encontrados durante la ejecución del plan.

### **CAPÍTULO III. DESCRIPCIÓN DE LA EXPERIENCIA**

#### **3.1. Experiencia profesional en la empresa**

La empresa RDD Contratistas Generales SAC inició sus operaciones en el año 2010; sin embargo, la autora empezó a laborar en la organización como asistente administrativo, en el año 2020, cuyo puesto actual es de supervisora comercial. Anteriormente, la autora ingresó a trabajar en la empresa contratista como practicante profesional, teniendo el sueldo establecido por la ley universitaria. Asimismo, entre sus funciones se encontraban las administrativas (reclutamiento de personal y relaciones públicas); logísticas (control de inventario) y comerciales (establecimiento de objetivos para el crecimiento de la empresa e identificación de necesidades de los clientes) cuyas actividades estuvo desempeñando durante 2 años.

#### **3.2. Descripción de la Situación**

##### **Planificación**

En cuanto a la planificación, el jefe del área administrativa contaba con un cronograma con los objetivos diarios, semanales y mensuales, importante para que los trabajadores se desempeñen eficientemente en la empresa. A pesar de ello, se evidenció un registro manual de todos los documentos y archivos físicos, cuyo personal optaba por archivarlos a pesar de que, con el pasar del tiempo, estos se deterioraban e incluso se perdían importantes informaciones solicitadas en un periodo después, como se puede visualizar a continuación:

**Figura 10***Documentos desorganizados*

En la figura 10, se aprecia que, los documentos archivados no tenían un orden en específico, siendo acumulados, con diferentes files sin nombres, colores o algún tipo de clasificación; ocasionando tumulto y pérdida de tiempo para hallar cierto documento importante solicitado.

**Organización**

Asimismo, la empresa estaba organizada por el gerente, el área de producción, área de ventas y área de atención al cliente, sin contar con un administrador, jefe de las áreas mencionadas. Por lo que, no existía una sólida ni definida misión, visión, políticas de la empresa, valores ni organigrama. Además, el ambiente laboral era hostil; cada trabajador desempeñaba sus funciones por conveniencia propia y no existía trabajo en equipo, unión ni armonía. Esta situación era visible ante los clientes, puesto que, escuchaban discusiones y observaban gestos de molestia de empleado a empleado, lo que, producía incomodidad, rechazo, mala imagen de la cultura y clima laboral, sobre todo, insatisfacción hacia la empresa.

## **Dirección**

Cada trabajador tenía un contrato y funciones establecidas; sin embargo, por la poca cantidad de personal, a veces, cumplían roles que no les competía, por ejemplo, el empleado del área de producción se encargaba de la atención al cliente, lo cual, al no tener la información necesaria y por el malestar emocional que esto le generaba, brindaba un mal servicio al cliente, quienes se quejaban de la atención e incluso, no regresaban más a adquirir los servicios de la empresa. Por otro lado, los trabajadores encargados de la atención al cliente, brindaban información de manera robotizada, es decir, no manifestaban simpatía, empatía, motivación por satisfacer las necesidades del cliente y la comunicación era breve y poco detallada, produciendo que los clientes no lleguen a tener la información que ellos solicitaban.

## **Control**

Ante las actividades entremezcladas que desempeñaban los trabajadores, existía un control ineficiente de la productividad en el área administrativa y esto, cada vez, se iba haciendo rutinario en la empresa. Lo que, ocasionaba estancamiento en las actividades, insatisfacción del cliente e incapacidad de un plan de mejora en dicha área.

### **3.3. Implementación**

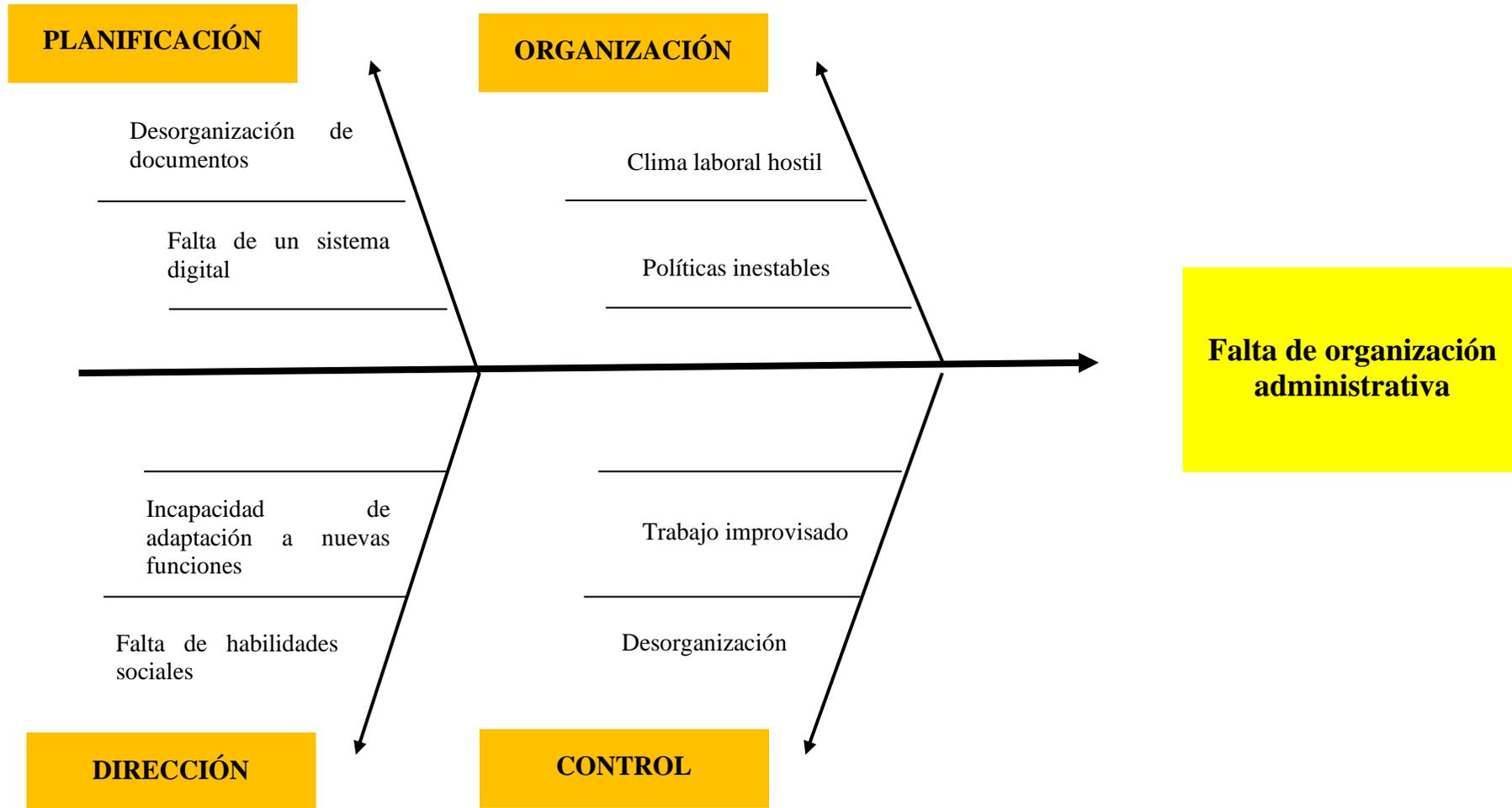
Según el Modelo de Gestión de Procesos Continuos “DEMING” se elaboró la implementación de la mejora continua, siguiendo los pasos del Ciclo PDCA, explicado a continuación:

#### **Paso 1: Planificar**

Descritas las problemáticas del área de gestión administrativa, a continuación, se identificará el problema general mediante el Diagrama de Ishikawa con su posterior cronograma de implementación conforme el Diagrama Gantt:

**Figura 11**

*Diagrama de Ishikawa*



**Figura 12**

*Diagrama de Gantt*

Problemática	Objetivo	Recursos	Responsables
<b>Pérdida y documentos deteriorados</b>	Elaborar un sistema digital para la organización de documentos	-Humano -Técnico -Financiero	-Nataly Isabel Díaz Cieza -Personal de sistemas
<b>Políticas inestables de la empresa</b>	Creación de misión, visión, valores, código de ética y organigrama de la empresa	-Humano	-Nataly Isabel Díaz Cieza -Gerente General
<b>Quejas sobre la atención al cliente</b>	Implementar un protocolo estructurado sobre atención al cliente	-Humano -Técnico -Financiero	-Nataly Isabel Díaz Cieza -Personal de sistemas
<b>Clima laboral hostil entre los empleados y jefes de área</b>	Llevar a cabo talleres de habilidades sociales para mejorar el clima laboral	-Humano -Técnico -Materiales	-Nataly Isabel Díaz Cieza

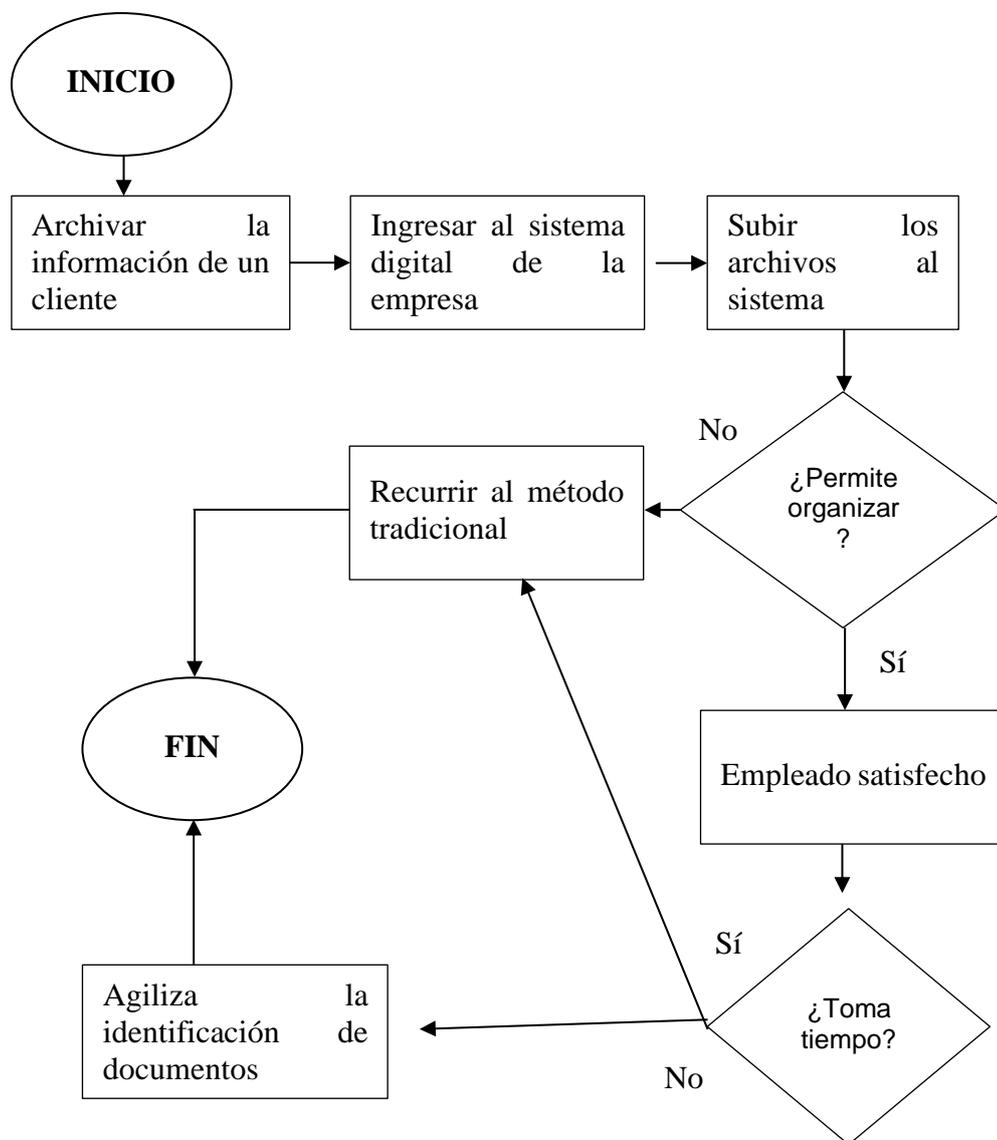
**Paso 2: Hacer**

Entonces, para llevar a cabo una eficiente mejora continua en la empresa, se elaboraron los siguientes diseños de flujo de procesos por cada problemática, describiendo las acciones implementadas, las cuales se mostrarán a continuación:

**1. Implementación de un sistema digital**

**Figura 13**

*Diseño de flujo de procesos de la implementación de un sistema digital*



## **2. Implementación de la misión, visión, valores y organigrama de la empresa**

Para realizar el procedimiento de la elaboración de la misión, visión, valores y organigrama la empresa, participó la gerencia junto con la investigadora y jefe de área administrativa que propuso esta implementación necesaria. Asimismo, la misión y visión fue diseñada de acuerdo a los objetivos que se pretenden alcanzar y las expectativas que manifiesta el mercado actual, es decir, en base a las necesidades de los consumidores. Además, los valores fueron tomados en cuenta como pilares de la empresa, identificando cuáles son aquellos valores que debería tener la empresa contratista para que se mantenga en posicionamiento con un adecuado clima laboral y calidad de atención. Por otro lado, al tener un organigrama, se plantea un orden y jerarquía para difundir toda información importante y sobre todo, que estas nuevas políticas les llegue a los trabajadores.

### **MISIÓN**

Somos una empresa esencial para nuestros clientes al dar productos y servicios diferentes y así ofrecer calidad y valor.

### **VISIÓN**

Nuestra misión es ser una empresa de confianza y reconocida por nuestros clientes, por la calidad de los servicios y productos que ofrecemos.

### **VALORES**

- Compromiso
- Puntualidad
- Responsabilidad
- Innovación

### **CÓDIGO DE ÉTICA**

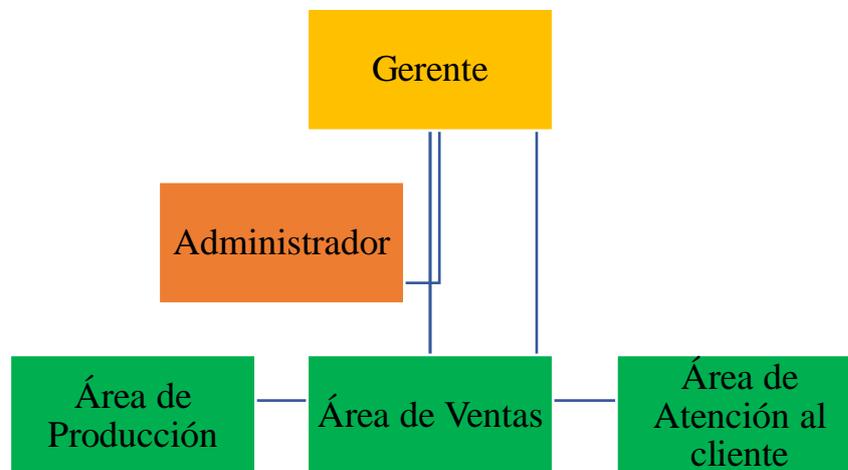
- Materiales y servicios ofrecidos de excelente calidad.
- Tener una relación con los clientes de forma cordial, afable y ética.

- Competencia limpia.
- Seleccionar a sus trabajadores en base a las políticas de la empresa, mérito y profesionalismo para la satisfacción del cliente.
- Mantener la confidencialidad de los documentos a los que tengan acceso por razón de sus actividades dentro de la empresa.

## ORGANIGRAMA

**Figura 14**

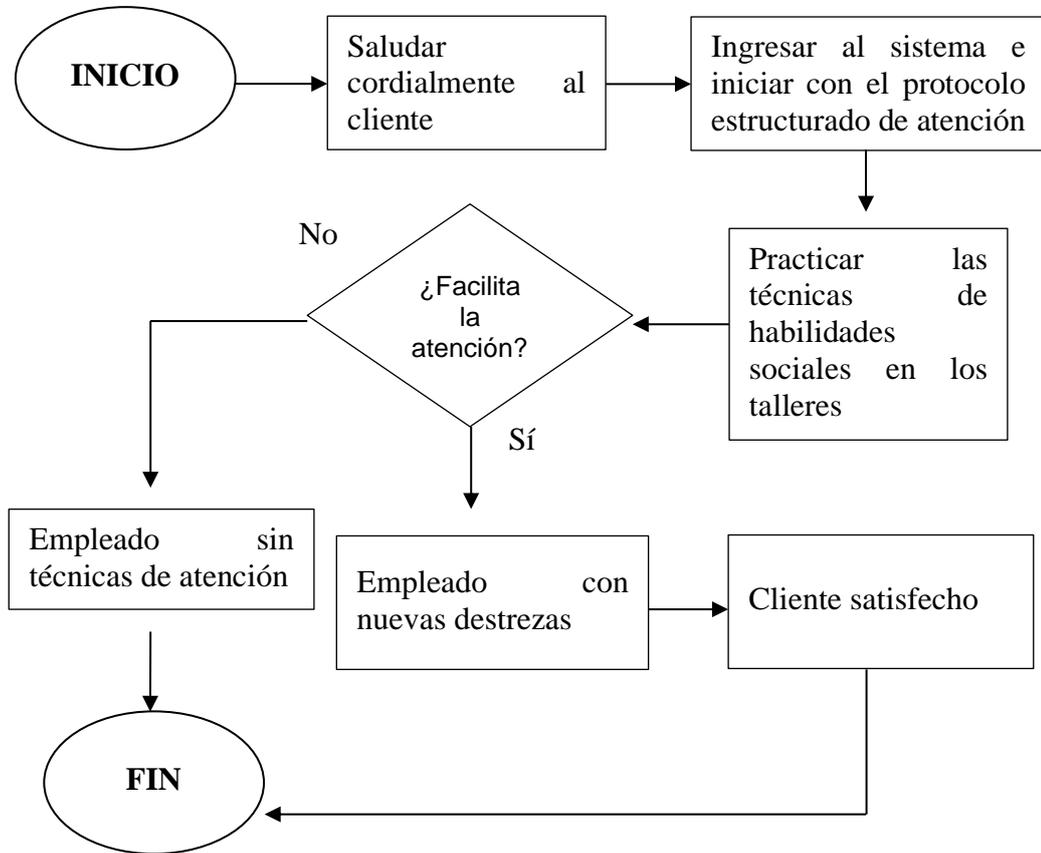
*Organigrama de la empresa RDD Contratistas Generales SAC*



### 3. Implementación de protocolo de atención

**Figura 15**

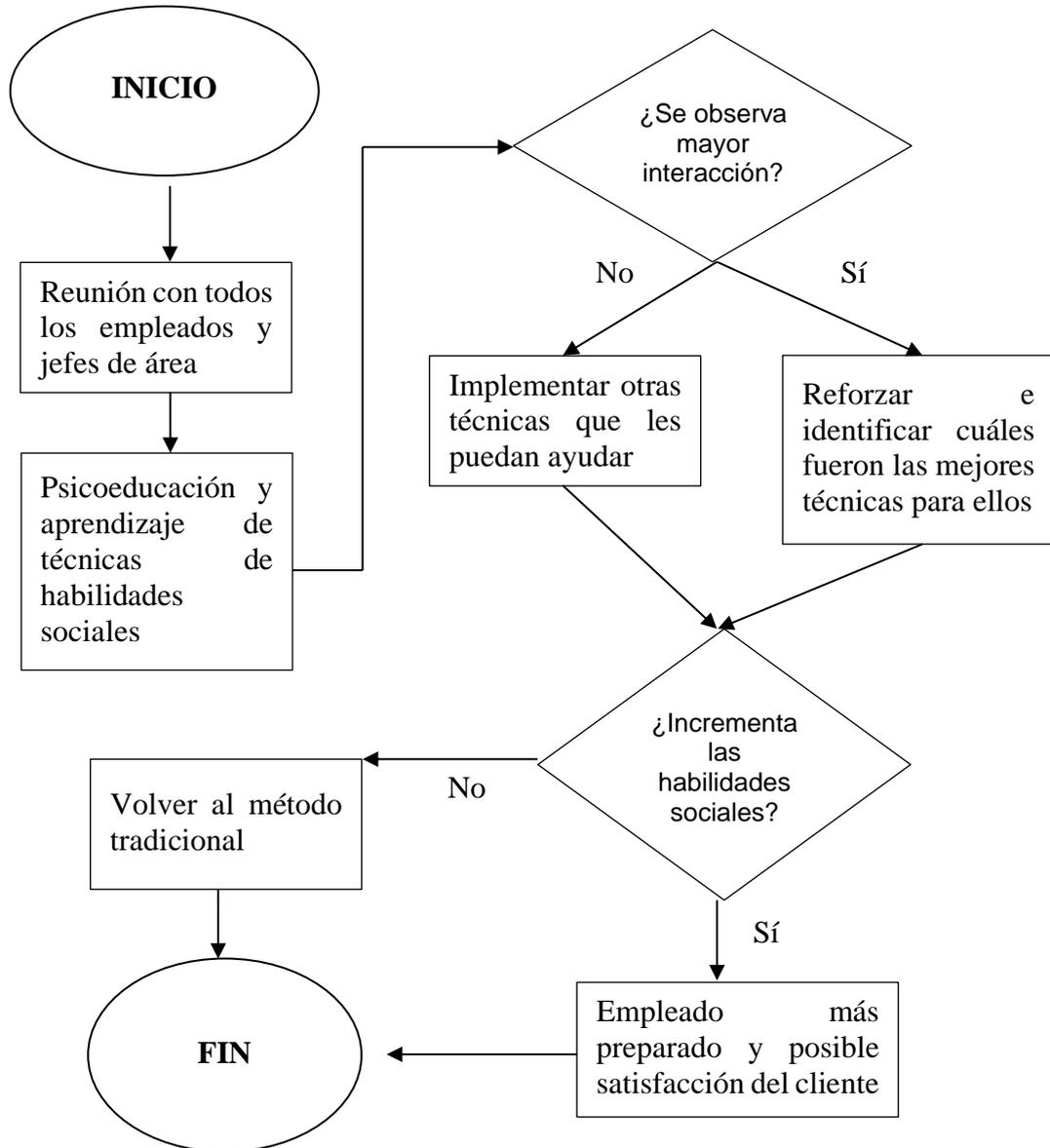
*Diseño de flujo de procesos de la implementación de un protocolo de atención*



#### 4. Implementación de talleres de habilidades sociales

**Figura 16**

*Diseño de flujo de procesos de la implementación de talleres de habilidades sociales*



### Paso 3: Verificar

Realizados los diseños de flujo de procesos por cada problemática identificada, para verificar si estas implementaciones fueron eficientes y óptimas en la satisfacción tanto del cliente interno y externo, se les evaluará a un grupo mediante la encuesta NPS (Net Promoter Score) presentada en la siguiente figura:

**Figura 17**

#### Encuesta NPS

Teniendo en cuenta su completa experiencia con nuestra empresa, ¿qué probabilidades tiene de recomendar nuestros productos a un amigo o colega?

---

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

Poco probableMuy probable

¿Razón de la calificación?

---

**Detractor:** ¿Qué estuvo mal?

---

PrecioServicio

[Añadir Opciones/Editar](#)[Opciones de edición masiva](#)

**Pasivo:** ¿Cómo podemos mejorar?

---

AtenciónComunicación con el cliente

[Añadir Opciones/Editar](#)[Opciones de edición masiva](#)

**Promotor:** ¿Qué te gusta de nosotros?

---

ServicioVariedad de Productos

[Añadir Opciones/Editar](#)[Opciones de edición masiva](#)

¿Algún otro comentario que desees compartir?

---

### Paso 4: Actuar

Finalmente, una gran limitación observada en la ejecución e implementación del plan, fue que los empleados y jefes de área no se encontraban del todo accesibles ante los talleres de habilidades sociales, manifestando estar ocupados e incluso no sentirse interesados por la propuesta; sin embargo, después de establecer un diálogo con cada uno de ellos, pudieron concientizarse y aceptar la oportunidad de mejora. Además, otra limitación

” Implementación de un proceso de mejora continua en la gestión administrativa de una empresa contratista, Pacasmayo, 2023”

fue el poco tiempo que se tuvo para diseñar junto a otro personal especializado la creación de la aplicación sobre el sistema de registro de documentos, sin embargo, se pudo concretar con la labor.

## CAPÍTULO IV. RESULTADOS

En este capítulo se presentan los siguientes resultados de acuerdo con los objetivos planteados en la implementación del plan del proceso de mejora continua en la gestión administrativa de una empresa contratista, Pacasmayo, 2023:

### 4.1. Pérdida de archivos y documentos deteriorados

**Figura 18**

*Sistema digital*



Debido a los documentos que, continuamente, se perdían y deterioraban a causa de una metodología clásica que tenía la empresa (files físicos), se vio necesario diseñar un sistema digital para evitar dicha problemática por ello, en la figura 18, se muestra el sistema digital, herramienta útil para adjuntar un archivo en formato Word, PDF, Power Point, Excel, etc., guardarlo en la nube de Microsoft con un nombre específico y facilidad para escribir el autor. De esta manera, sería más factible organizar los documentos digitales de la empresa. Asimismo, después de adjuntar y guardar el archivo seleccionado, este se almacenará correctamente. Además, se pueden crear carpetas personalizadas, para una mejor organización. Por ende, el sistema digital resulta útil para el orden y almacenamiento de los

documentos que ingresan a la empresa. Asimismo, también sirve como una herramienta rápida y fácil de manejar.

#### **4.2. Políticas inestables de la empresa**

Anteriormente se identificó que la empresa contratista no contaba con un orden interno, es decir, la misión, visión, organigrama y demás políticas variaban y no tenían estabilidad. Por este motivo, se elaboró la misión, visión, valores, código de ética y el organigrama, los cuales son la base para que la empresa contratista surja con un orden específico, tenga en cuenta sus políticas y su estructura jerárquica. Asimismo, la implementación de estas políticas sirvió para identificar si la cantidad de áreas y jefaturas es suficiente o se necesita más personal para el cumplimiento de los objetivos de la empresa.

#### **Figura 19**

*Presentación oficial de las políticas de la empresa*



En la figura 19, se puede apreciar la difusión de estas políticas en los jefes de área quienes deben mencionar estos cambios a sus trabajadores. Cabe recalcar que, la misión, visión, valores y organigrama fueron elaborados identificando los objetivos a cumplir, la realidad actual del mercado y lo que espera la empresa de su clima y cultura laboral.

### 4.3. Inadecuada atención al cliente

**Figura 20**

*Protocolo de atención al cliente*

The screenshot shows a software window titled "Lista clientes" with a menu bar (Programa, Tratar, Pasar a, Sistema, Ayuda) and a toolbar. The main area contains a form with the following sections:

- Cliente:** A field for "Cliente" with the value "18000070" and a search icon.
- Dirección:** Fields for "Nombre", "Calle", "Nº edificio", "Código postal", "Población", "País", and "Concepto búsqueda", each with a search icon.
- Dat. organizativos:** Fields for "Organización ventas" (value: 1800), "Canal distribución", "Sector", "Oficina de ventas", and "Grupo de vendedores", each with a search icon. A checkbox "Clientes sin datos comerciales" is also present.
- Dat. bloq.:** Fields for "Bloqueo de pedido (central)", "Bloqueo de pedido (Comercial)", and "Renovación de contratos (central)", each with a search icon.

Al identificar un gran déficit de los trabajadores respecto a la atención del cliente evidenciado por las quejas de los clientes, se propuso implementar un protocolo y talleres de atención al cliente, donde se encontró que el protocolo contribuyó con la mejora en el trato hacia los clientes tanto internos como externos, puesto que el protocolo mantiene una estructura la cual permite orden en la conversación trabajador-cliente y las técnicas de habilidades sociales contribuyeron en el desenvolvimiento de la comunicación, atención y empatía hacia el cliente. Asimismo, para medir el nivel de aceptación del nuevo protocolo se aplicaron encuestas a los clientes internos y externos.

#### 4.4. Clima laboral hostil entre empleados y jefes de áreas

##### Figura 21

*Implementación de talleres de habilidades sociales*



A causa del clima laboral disfuncional, individualista y hostil, se llevaron a cabo talleres de habilidades sociales con los trabajadores de todas las áreas, junto con los directivos, quienes pudieron interactuar y aprender nuevas técnicas de comunicación, así como herramientas que facilitan una mejor expresión de emociones. Por otro lado, también fue una oportunidad para que entre todos conversen, realicen dinámicas, compartan ideas y lleguen a soluciones.

#### 4.5. Nivel de percepción de los clientes internos sobre la satisfacción en la gestión administrativa

La percepción sobre la satisfacción de los 20 clientes internos de la empresa contratista, fue medida con el instrumento de Herzberg, cuyos resultados arrojaron los siguiente:

**Tabla 1**

*Me brindan la información/capacitación necesaria para desarrollarme como persona y profesional*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Totalmente de acuerdo	7	35,0	35,0	35,0
De acuerdo	11	55,0	55,0	90,0
Indiferente	2	10,0	10,0	100,0
Total	20	100,0	100,0	

En la tabla 1, se evidencia que, después de la implementación de la mejora continua en la gestión administrativa, el cliente interno se encuentra de acuerdo (55%) con que la empresa le brinda información y capacitación necesaria para su desarrollo como persona y profesional. Asimismo, el 35% refiere estar totalmente de acuerdo y solo el 10% (2 personas) se manifestaron indiferente.

**Tabla 2**

*Me agrada la forma de relacionarme con mis superiores*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Totalmente de acuerdo	1	5,0	5,0	5,0
De acuerdo	13	65,0	65,0	70,0
Indiferente	6	30,0	30,0	100,0
Total	20	100,0	100,0	

En la tabla 2, se aprecia que, el 65% de los clientes internos, indicó que se encuentran de acuerdo con la forma agradable de relacionarse con sus superiores, el 30% se considera indiferente y el 5% manifiesta estar totalmente de acuerdo.

**Tabla 3**

*Los jefes crean un ambiente de confianza, son accesibles y es fácil hablar con ellos*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente de acuerdo	5	25,0	25,0	25,0
	De acuerdo	11	55,0	55,0	80,0
	Indiferente	4	20,0	20,0	100,0
	Total	20	100,0	100,0	

En la tabla 3, se puede entender que, el 55% de los clientes internos, está de acuerdo con que los jefes crean un ambiente de confianza, son accesibles y comunicativos. Asimismo, el 25% considera estar totalmente de acuerdo y el 20% de expresa indiferente ante esta situación.

**Tabla 4**

*Mi trabajo tiene un alto nivel de responsabilidad*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente de acuerdo	5	25,0	25,0	25,0
	De acuerdo	13	65,0	65,0	90,0
	Indiferente	2	10,0	10,0	100,0
	Total	20	100,0	100,0	

En la tabla 4, se evidencia que el 65% de los clientes internos consideran que su trabajo les exige un nivel alto de responsabilidad. Además, el 25% están totalmente de acuerdo con ello y el 10% se siente indiferente.

**Tabla 5**

*Recibo opiniones o críticas constructivas sobre mi trabajo para crecer y mejorar*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente de acuerdo	5	25,0	25,0	25,0
	De acuerdo	12	60,0	60,0	85,0
	Indiferente	3	15,0	15,0	100,0
	Total	20	100,0	100,0	

En la tabla 5, se aprecia que, el 60% de los clientes internos está de acuerdo con las opiniones o críticas constructivas sobre su trabajo. El 25% se siente totalmente de acuerdo y el 15% es indiferente.

**Tabla 6**

*Me siento conforme con la forma en que mi jefe planifica, organiza, dirige y controla nuestro trabajo*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente de acuerdo	4	20,0	20,0	20,0
	De acuerdo	14	70,0	70,0	90,0
	Indiferente	2	10,0	10,0	100,0
	Total	20	100,0	100,0	

En la tabla 6, se evidencia que el 70% de los clientes internos, está de acuerdo y conforme con la forma en cómo el jefe planifica, organiza, dirige y controla su trabajo. Además, el 20% considera estar totalmente de acuerdo y el 10% se siente indiferente.

**Tabla 7**
*Los jefes incentivan y responden genuinamente a sugerencias e ideas*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente de acuerdo	4	20,0	20,0	20,0
	De acuerdo	12	60,0	60,0	80,0
	Indiferente	4	20,0	20,0	100,0
	Total	20	100,0	100,0	

En la tabla 7, se aprecia que, el 60% de los clientes internos, está de acuerdo con que los jefes incentivan y responden genuinamente a sugerencias e ideas. Por otro lado, el 20% se manifiesta totalmente de acuerdo, así como indiferente a la vez.

**Tabla 8**
*Tengo buenas relaciones con mis compañeros de trabajo*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente de acuerdo	4	20,0	20,0	20,0
	De acuerdo	12	60,0	60,0	80,0
	Indiferente	4	20,0	20,0	100,0
	Total	20	100,0	100,0	

En la tabla 8, se evidencia que, el 60% de los clientes internos, manifiesta estar de acuerdo con las buenas relaciones que tiene con sus compañeros de trabajo. Asimismo, el 20% considera estar totalmente de acuerdo; sin embargo, el 20% se reporta como indiferente.

**Tabla 9**
*Entiendo claramente la misión y visión del trabajo*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente de acuerdo	15	75,0	75,0	75,0
	De acuerdo	5	25,0	25,0	100,0
	Total	20	100,0	100,0	

En la tabla 9, se observa que, el 75% de los clientes internos, se encuentran totalmente de acuerdo con la misión y visión del trabajo, siendo estas entendibles para ellos. Además, el 25% considera estar de acuerdo con este ítem.

**Tabla 10**

*Mi organización difunde sus políticas y procedimientos*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Totalmente de acuerdo	12	60,0	60,0	60,0
De acuerdo	8	40,0	40,0	100,0
Total	20	100,0	100,0	

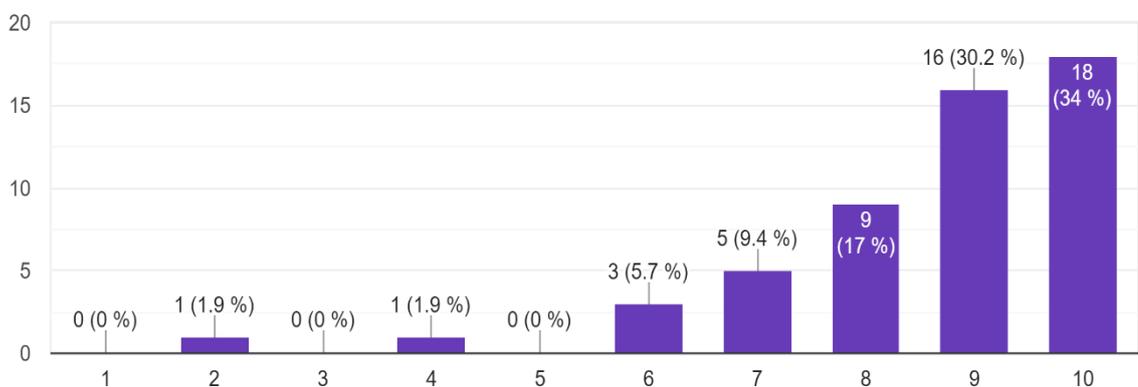
En la tabla 10, se aprecia que, el 60% de los clientes internos de la empresa, considera estar totalmente de acuerdo con que la organización difunde sus políticas y procedimiento y el 40% manifiesta estar de acuerdo con este ítem.

#### 4.6. Nivel de percepción de los clientes externos sobre la satisfacción en la gestión administrativa

La percepción de la satisfacción de los 53 clientes externos se midió a través de 3 preguntas del NPS, cuya escala tuvo 10 opciones de respuesta, siendo 1 la opción más negativa y 10 la mejor. Asimismo, los datos recopilados se muestran a continuación:

**Figura 22**

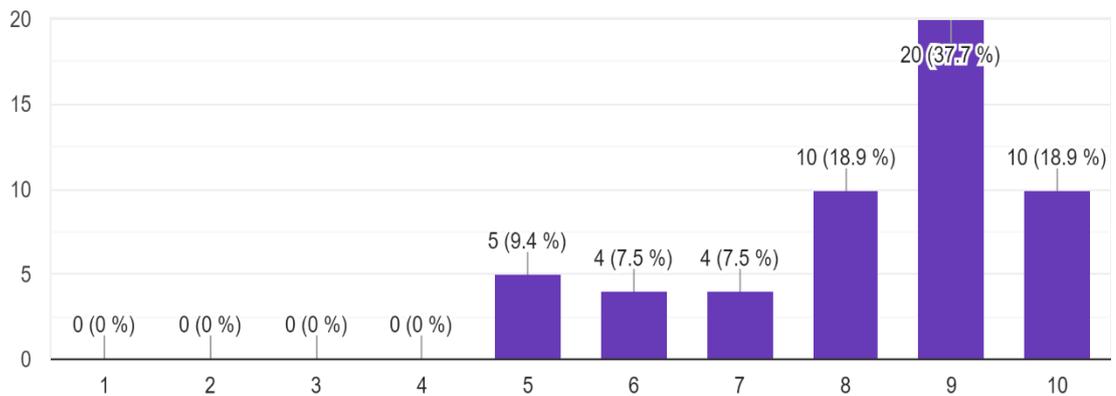
*En base a tu experiencia con nosotros ¿nos recomendarías a tus conocidos?*



Mediante la figura 22, se pudo conocer que, del total de 53 clientes internos, el 64,2% de ellos, consideran que es muy probable que recomienden los servicios de la empresa a sus conocidos, quienes con identificados como los promotores. Por otro lado, fueron 47,2% los clientes externos identificados como pasivos, quienes se encuentran en duda y solo fueron un 9,5% los clientes detractores, es decir, los que no recomendarían a la empresa.

**Figura 23**

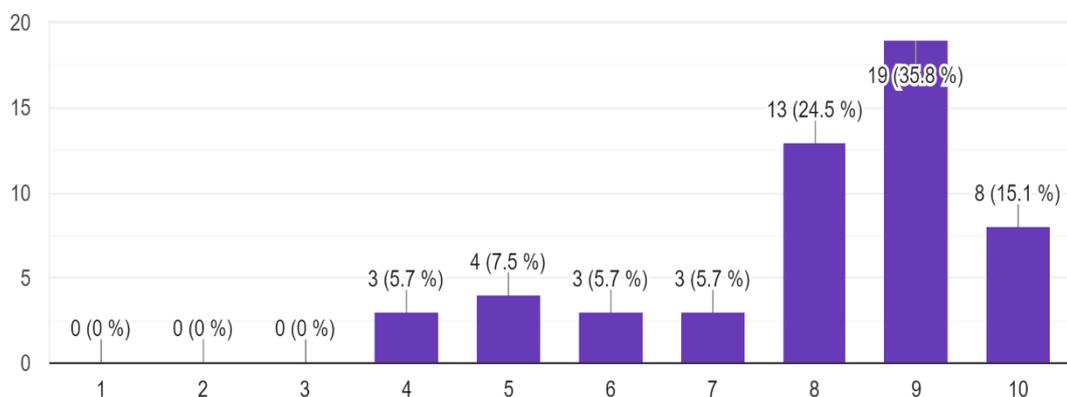
*¿Cómo calificaría nuestra atención al cliente?*



En la figura 23, se aprecia que, de los 53 clientes encuestados, el 56,6% de ellos califica como muy satisfactoria la atención que recibió, considerándolos como promotores, pues gracias a estos clientes la empresa obtiene nuevos ingresos. Además, fueron 26,4% los clientes pasivos, es decir, los consumidores que probablemente no regresen o recomienden a la empresa. Por último, fueron 16,9% los clientes detractores, dado que, son aquellos que se llevaron una mala atención al cliente y no recomendarán a la empresa.

**Figura 24**

*¿La información brindada fue clara, precisa y satisfizo sus necesidades?*



Finalmente, en la figura 24, se evidencia que, de los 53 clientes encuestados, el 50.9% consideraron que la información brindada fue clara, precisa y satisfizo sus necesidades, por ello, son considerados como clientes promotores ya que, posiblemente, vuelvan a adquirir los servicios de la empresa y gracias a ellos haya mayores ingresos. Además, el 30,2% son clientes pasivos y el 13,2% clientes detractores, quienes no percibieron una adecuada atención al cliente.

## CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

### Conclusiones

- La implementación del plan del proceso de mejora continua en la gestión administrativa de la empresa contratista tuvo muchos beneficios, dado que, se elaboró un sistema digital para la organización de documentos; se creó la misión, visión, valores, código de ética y organigrama de la empresa. Asimismo, se logró implementar un protocolo digital de forma estructurada para brindar una mejor atención al cliente, y finalmente, los trabajadores tuvieron talleres de habilidades sociales para mejorar el clima hostil que había dentro de la empresa y practicar herramientas de escucha activa y comunicación asertiva. Por ello, es importante considerar que, la implementación de la mejora continua en la gestión administrativa obtuvo muy buenos resultados; sin embargo, toda organización debe seguir siendo supervisada y controlada, con el fin de que, las futuras limitaciones sean identificadas y mejoradas.
- Se logró identificar varias falencias que la gestión administrativa tenía como el desorden y deterioro de los documentos en físico, las políticas inestables de la empresa, también se evidenciaron muchas quejas sobre la atención al cliente y el clima laboral hostil que existía entre los empleados y jefes de área. Entonces, los sistemas digitales elaborados dieron inicio a la tecnología dentro de la empresa, por ello, se recomienda seguir avanzando con la metodología virtual y elaborar una página web, así como redes sociales de la empresa; de esta manera, hallarán más clientes externos y mayores ingresos.
- Asimismo, mediante el instrumento de Herzberg, se pudo medir la satisfacción de los clientes internos, donde se obtuvo que, los clientes se encuentran de acuerdo (55%) con las capacitaciones que brinda la empresa, les agrada la relación que tienen con sus superiores (65%), consideran que los jefes crean un ambiente de confianza, son accesibles y comunicativos (55%). Además, reciben de forma asertiva, opiniones y

críticas sobre su trabajo (60%), se sienten conformes con la metodología de trabajo del jefe (70%), tienen buenas relaciones con sus compañeros (60%), finalmente, entienden la visión, misión (75%) y políticas del trabajo (60%). Por este motivo, se recomienda seguir capacitando y brindando talleres según la problemática que aparezca en un futuro en los trabajadores, puesto que, la conducta de ellos mejorará progresivamente mediante las técnicas que el personal encargado les brinde.

- Por último, conforme a la encuesta NPS, se midió la satisfacción de los clientes externos, donde también se identificó que el 64,2% de ellos se encuentran satisfechos con la atención brindada, dado que, refieren que sí recomendarían el servicio, resolvieron sus dudas mediante la información que necesitaban (50.9%) y calificaron la atención al cliente como muy satisfactoria (56.6%). Por ende, es totalmente sugerible que, se realicen encuestas constantes a los clientes externos, para que ellos puedan manifestar sus quejas, dudas u opiniones. Esta información servirá para que la empresa siga mejorando en sus servicios de atención al cliente y servicios de producción.

## REFERENCIAS

- Aguirre, R. (2014). *Mejora Continua*.  
<http://www.cmicvictoria.org/wpcontent/uploads/2012/06/GU%C3%8DA-MEJORA-CONTINUA.pdf>
- Alvarado, K. y Pumisacho, V. (2017). Prácticas de mejora continua, con enfoque Kaizen, en empresas del distrito metropolitano de Quito: Un estudio exploratorio. *Intangible Capital*, 13(2), 479-497.  
<https://www.intangiblecapital.org/index.php/ic/article/view/901>
- Cámara del Comercio de Lima. (2022, 16 de julio). *Sector construcción acumula crecimiento de 0,74% entre enero y mayo 2022*. Cámara del Comercio de Lima.  
<https://lacamara.pe/sector-construccion-acumula-crecimiento-de-074-entre-enero-y-mayo-2022/#:~:text=Contenido%20Patrocinado-.Sector%20construcci%C3%B3n%20acumula%20crecimiento%20de%200%2C74%25%20entre%20enero%20y,traduce%20en%20US%24%2016.500%20millones.>
- ComexPerú. (2022, 24 de junio). *El sector construcción registró un crecimiento interanual del 4.9% en abril de 2022*. ComexPerú. <https://www.comexperu.org.pe/articulo/el-sector-construccion-registro-un-crecimiento-interanual-del-49-en-abril-de-2022>
- Conexión Esan. (2015, 4 de junio). *Herramientas para optimizar la gestión de distribución y logística*. Conexión Esan. <https://www.esan.edu.pe/conexion-esan/herramientas-para-optimizar-la-gestion-de-distribucion-y-logistica>
- Cruz, J. (2021). *Mejora de procesos mediante la implementación de un sistema de gestión en la empresa ferretera “Ferretería Los Ángeles”* [Tesis de pregrado, Universidad de Lima]. Repositorio de la Universidad de Lima.  
<https://repositorio.ulima.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12724/14998/Cruz->

[Valdiviezo Mejora-proceso-  
implementaci%C3%B3n.pdf?sequence=1&isAllowed=y](#)

Diario Exitosa. (2017, 30 de septiembre). *Las empresas pequeñas confunden la capacitación con un gasto*. Diario Exitosa. <https://exitosanoticias.pe/las-empresas-pequenas-confunden-lacapacitacion-gasto/>

González, L. (2019). *Implementación de herramientas de calidad para la mejora en el proceso de ventas en una empresa ferretera de Guayaquil* [Tesis de pregrado, Escuela Superior Politécnica del Litoral]. Repositorio de la Escuela Superior Politécnica del Litoral. <https://www.dspace.espol.edu.ec/retrieve/dc994c22-a20c-4d84-9917-87eed3a2040b/D-CD102998.pdf>

González, S., Viteri, D., Izquierdo, A. y Verdezoto, G. (2020). Modelo de gestión administrativa para el desarrollo empresarial del Hotel Barros en la ciudad de Quevedo. *Revista Universidad y Sociedad*, 12(4), 32-37. <http://scielo.sld.cu/pdf/rus/v12n4/2218-3620-rus-12-04-32.pdf>

Lazo, P. (2020). *Atención al cliente y nivel de ventas de la ferretería Lumicentro Pianto S.R.L., Huancayo – 2017* [Tesis de pregrado, Universidad Peruana Los Andes]. Repositorio de la Universidad Peruana Los Andes. [https://repositorio.upla.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12848/2097/T037\\_4623604\\_7\\_T.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.upla.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12848/2097/T037_4623604_7_T.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

León, R. (2022). *Implementación de un sistema de gestión de la calidad en la Ferretería Ucatama* [Tesis de pregrado, Universidad Militar Nueva Granada]. Repositorio de la Universidad Militar Nueva Granada. [https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/41398/LeonHerreraRos\\_aKaterin2022.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/41398/LeonHerreraRos_aKaterin2022.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

- Macías, T. y Martínez, G. (2022). La calidad en el servicio y satisfacción del cliente en el sector ferretero Ecuador. *Ciencias Económicas y Empresariales*, 7(3), 1395-1411.
- Mendoza, A. (2017). Importancia de la gestión administrativa para la innovación de las medianas empresa comerciales en la ciudad de Manta. *Dominio de las Ciencias*, 3(2), 947-964.
- Midiala, V., García, J. y Martínez, V. (2016). The impacto f managerial conmmittment and Kaizen benefits on companies. *Journal of manufacturing technology management*, 27(5), 692-12. <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/JMTM-02-2016-0021/full/html>
- Oropesa, M., Garcia, J., Maldonado, M., Aidé, A. y Martínez, V. (2016). The impact of managerial commitment and Kaizen benefits on companies. *Journal of Manufacturing Technology Management*, 27(5), 692-712. <https://doi.org/10.1108/JMTM-02-2016-0021>
- Panchillo, E., Guivar, J. y Heredia, J. (2020). *Gestión por procesos para mejora de la productividad de la Empresa Ingetrafic S.R.L. Lima – 2020* [Tesis de pregrado, Universidad Peruana de las Américas]. Repositorio de la Universidad Peruanas de las Américas. <http://repositorio.ulasamericas.edu.pe/bitstream/handle/upa/1129/PANCHILLO%20-%20GUIVAR%20-%20HEREDIA.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Pronegocios. (2017). *La Satisfacción del Cliente*. Pronegocios. <https://www.promonegocios.net/clientes/satisfaccion-cliente.html>
- Rojas, M. y Rubio, J. (2018). *Estrategias del servicio al cliente para mejorar la rentabilidad en la ferretería J&M de Jaen-2017* [Tesis de pregrado, Universidad Señor de Sipán]. Repositorio de la Universidad Señor de Sipán.

<https://repositorio.uss.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12802/4960/Rojas%20S%C3%A1nchez%20%26%20Rubio%20Ramos.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Universidad Privada del Norte. (2022, 26 de septiembre). *¿Qué es gestión de procesos y mejora continua?* Universidad Privada del Norte.

<https://blogs.upn.edu.pe/postgrado/2021/08/25/que-es-gestion-de-procesos-y-mejora-continua/>

Vargas, D. y Oscoco, E. (2021). *Calidad de servicio y la satisfacción del cliente de las ferreterías de la provincia de Andahuaylas, Apurímac -2021* [Tesis de pregrado, Universidad José Carlos Mariátegui]. Repositorio de la Universidad José Carlos Mariátegui.

[http://repositorio.ujcm.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12819/1044/Donato-Eugenio tesis titulo 2021.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://repositorio.ujcm.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12819/1044/Donato-Eugenio%20tesis%20titulo%202021.pdf?sequence=1&isAllowed=y)