



## LAS 5'S Y EL MODELO KAIZEN: FILOSOFÍA DE LA MEJORA CONTINUA EN EL SERVICIO AL CLIENTE

## THE 5'S AND THE KAIZEN MODEL: PHILOSOPHY OF CONTINUOUS IMPROVEMENT IN CUSTOMER SERVICE

AUTORES: Jimmy Enrique Moncada Palma<sup>1</sup>  
Magdalena Rosario Huilcapí Masacón<sup>2</sup>

DIRECCIÓN PARA CORRESPONDENCIA: moncada16jif@gmail.com

Fecha de recepción: 03 de octubre del 2019

Fecha de aceptación: 19 de noviembre del 2019

### RESUMEN

Introducción, la eficiencia de los recursos físicos, humanos y económicos de un negocio, son producto de la gestión que realicen los directivos; la administración es el proceso de planificar, organizar, dirigir y controlar todas las actividades y recursos de la organización, con el fin de alcanzar las metas. Objetivos. Esta investigación tiene como fin establecer las herramientas administrativas que permitan la mejora continua en el servicio al cliente. Métodos. Se aplicó investigación de tipo cuantitativa tomando como base encuestas realizadas a usuarios. Los resultados arrojaron datos que indican que la microempresa no cuenta con instalaciones apropiadas para brindar un buen servicio, y que la atención no es adecuada. Conclusiones: La herramienta 5's, mejora el clima laboral aumentando la eficiencia y eficacia; al utilizar el modelo kaizen, se puede tomar decisiones acertadas, optimizar los procesos y obtener calidad en los resultados.

PALABRAS CLAVE: Desarrollo, excelencia, humanización del trabajo, mejora continua, responsabilidad social,

### ABSTRACT

Introduction, the efficiency of the physical resources, the human and economic resources of a business, son of the product of the management carried out by the managers; Management is the process of planning, organizing, directing and controlling all the

activities and resources of the organization, in order to achieve the goals. Goals. This research is aimed at administrative tools that allow continuous improvement in customer service. Practically. The investigation of a quantitative type was applied taking as a base surveys made to users. The results yielded data that indicate that the microenterprise does not have adequate facilities to provide a good service, and that the attention is not adequate. Conclusions: The 5's tool improves the work climate and efficiency and effectiveness; By using the kaizen model, you can make sound decisions, optimize processes and obtain quality results.

**KEYWORDS:** Development, excellence, humanization of work, continuous improvement, social responsibility,

## **INTRODUCCIÓN**

La gestión administrativa es vital para el funcionamiento de las operaciones administrativas, debido a que promueve la eficiencia de los recursos físicos, humanos y económicos de un negocio. (Stoner, Freeman, & Gilbert JR., 1996) refieren que la administración es el proceso de planificar, organizar, dirigir y controlar todas las actividades y recursos de la organización, con el fin de alcanzar las metas establecidas.

“Al estudiar administración es necesario desglosarla en cinco funciones gerenciales (planear, organizar, integrar personal, dirigir y controlar), alrededor de las cuales puede organizarse el conocimiento que las subyace”. (Koontz, Weihrich, & Cannice, 2012, pág. 4) Por lo que, las organizaciones necesitan definir las funciones administrativas, de manera que cada función opere de forma sistemática, al mismo tiempo investigue los factores positivos y negativos del medio interno. Sin embargo, parece que el negocio presenta líneas de planificación adecuadas, aunque el proceso organizacional, integración de personal, dirección y control, refleja errores constantes, el mismo que dificulta el buen funcionamiento en las actividades económicas del negocio.

Según (Hitt, 2006) afirma que las funciones de la administración son Planear estimar las condiciones y las circunstancias futuras y tomar decisiones sobre los cursos de acción adecuados. Organización implica poner atención a la estructura de relaciones entre los puestos y los individuos que los ocupan, así vincular la estructura con la dirección estratégica general de la organización. Dirigir procesos de intentar influir en otras personas para alcanzar los objetivos organizacionales. Control regular el trabajo de quienes un administrador es responsable. (págs. 25-26). Observamos que existe una planificación estratégica para mejorar los procesos inadecuados, pero el hecho de tener una planificación adecuada no asegura que existe una eficiencia y efectividad en las funciones organizacionales, la división del trabajo es un claro ejemplo, un trabajador no puede realizar múltiples actividades al mismo tiempo. Parte del clima laboral centra su definición en las funciones administrativas, la

ejecución de los planes, la motivación, la buena comunicación y el cumplimiento de las metas juegan un papel importante en la dirección. Si analizamos generalmente, el control se realiza con el objetivo de cumplir con los parámetros que estableció la empresa, en este sentido las actividades planteadas en el negocio no lograron su eficiencia adecuada.

El clima laboral asocia la conducta y el comportamiento del recurso humano que labora en el negocio, de manera que cada individuo pueda desenvolverse en el medio que le rodea. Según (Gan & Triginé, 2012) define al clima organizacional como: Un indicador fundamental de la vida de la empresa, condicionado por múltiples cuestiones: desde las normas internas de funcionamiento, las condiciones ergonómicas del lugar de trabajo y equipamientos, pasando por las actitudes de las personas que integran el equipo, los estilos de dirección de líderes y jefes, los salarios y remuneraciones, hasta la identificación y satisfacción de cada persona con la labor que realiza. (pág. 275). En efecto, podemos definir que el clima laboral es el medio ambiente físico y humano que rodea a una empresa o negocio, partiendo del adecuado lugar de trabajo, el cual describe el área donde el empleado realizara su actividad con eficiencia y eficacia, el inadecuado clima laboral disminuye el rendimiento del personal que labora en el negocio, la conducta el conjunto de actitudes de un individuo que tienen como resultado influir en el dinamismo y desempeño de la empresa o negocio. La comunicación juega un papel importante debido a que permite interactuar y expresar lo que pensamos de forma correcta, el clima laboral no es un fenómeno estático, sus funciones son dinámicas.

La distribución óptima del espacio físico, se refiere a la disposición física del puesto de trabajo, la ubicación de las instalaciones para la atención al cliente. (Cabarcos Novás, 2010) Plantea que “un puesto de trabajo es el lugar donde se lleva a cabo la actividad ejecutada por el trabajador, (...) el lugar de confluencia de la actitud del trabajador y de la labor a desarrollar” (pág. 62). La distribución del espacio físico debe ser favorable, estar relacionada al puesto de trabajo y la actividad de la empresa, siempre pensando en la salud física y psicológica del trabajador. En relación al negocio servicios profesionales múltiples su instalación es reducida, no cuentan con un manual de distribución del área de trabajo, lo que ocasiona desorganización, demora en los procesos y demandar esfuerzos adicionales, por ende, no permite cumplir de forma oportuna con las obligaciones laborales. Además, la distribución del espacio estudia la delimitación de las áreas en conflicto, permitiendo establecer la dimensión necesaria de las instalaciones, los muebles, el equipo que utiliza, área de esperas necesarias, zonas eléctricas, entradas y salidas.

La división del trabajo es la especialización y participación de las fuerzas laborales en diferentes ocupaciones, roles y tareas. “Las teorías clásicas definen que existe una forma óptima de organizar el trabajo, que conduce a una mayor productividad y que se basa en los principios de toma de decisiones centralizada, la máxima división del trabajo, una jerarquía y liderazgo autoritario, rígidos sistemas de supervisión y control” (Físico Muñoz, 2016). Partiendo de esta definición la división de trabajo consiste en distribuir de forma adecuada las tareas y acciones, entre los individuos basados en el conocimiento adquirido, las habilidades y competencias establecidas. Para (Fernández López, 2017) La división del trabajo “supone descomponer la actividad de la empresa en sus tareas más elementales y distribuirlas entre distintas personas en función de sus competencias, conocimientos y habilidades para conseguir mejores resultados” (pág. 10). Por ende, en relación a las diversas actividades desarrolladas en el negocio, el personal se encuentra estresado, desmotivado y con bajo rendimiento debido al exceso de carga laboral. (Mondy & M. Noe, 2005) Describe que el análisis de puesto tradicionalmente se ha realizado de diversa manera porque difieren las necesidades y de los recursos organizacionales, para llevar a cabo la selección de métodos específicos se debe basar en el propósito para la cual se usa la información y el enfoque más factible para la organización.

La actividad laboral es cada vez más cognitiva y con frecuencia implica trabajo emocional, muchos trabajos se realizan con incertidumbre y con información insuficiente, su desempeño requiere de dedicación, autorregulación, iniciativa. Una de las causas negativas del ambiente laboral refiere al nivel de tensión y estrés del personal, debido a la acumulación de carga laboral. “El estrés es una información emitida por el cerebro para alertarnos de que vivimos una situación que nos supera, que nos coloca en una situación incómoda y/o nos da inseguridad” (50Minutos.es, 2016, pág. 2). El estrés es la tensión de nuestro cuerpo sometido a múltiples acciones amenazantes que involucran un esfuerzo mayor a la hora de ejecutar varias actividades al mismo tiempo, puede presentarse por la exigencia de la carga laboral, debido que existen tareas acumuladas las cuales deben ser realizadas en un tiempo determinado, estos síntomas influyen en el rendimiento del trabajador.

Un elemento clave del problema clima laboral, es la desmotivación del personal que labora en el negocio servicios profesionales múltiples, por ende afecta de forma directa en el rendimiento individual y colectivo, transmite un ambiente negativo al no expresar su criterio en ciertos casos son por posibles problemas personales, muchas veces porque están enmarcados en una figura de autoridad jerárquica, donde su opinión no tiene validez técnica por carecer de conocimientos actualizados, no muestran interés, presentan falta de comunicación e interacción. Según (Lacalle, 2016) define a la motivación como “activación y mantenimiento de la conducta del trabajador hacia un fin u objetivo determinado” (pág. 16). Sin embargo (Tracy, 2016) describe dos factores

importantes de la desmotivación y el bajo rendimiento, el primer factor es miedo al fracaso, el segundo factor es miedo al rechazo. Cabe mencionar que el miedo al fracaso crea razones y excusas para justificar el bajo rendimiento y a su vez genera temor a cometer errores, en definitiva, se evidencio que el personal del negocio se encuentra desmotivado física y emocionalmente debido a la presión del trabajo, la falta de comunicación y la falta de incentivos. Además, la desmotivación manifiesta una tendencia natural del personal fraccionada en desacuerdos, agresividad, demanda espacio, recursos físicos y aumento de incidentes en el campo laboral. “La motivación es un término general que se aplica a todo tipo de impulsos, deseos, necesidades, anhelos y fuerzas similares” (Koontz, Weihrich, & Cannice, 2012, pág. 388). En efecto, la motivación centra su esfuerzo en el bienestar del personal, pero en términos esta definición enfoca sus preceptos en beneficio del negocio. Cabe recalcar que los factores que encierran la desmotivación son numerosos, el conflicto sin duda una problemática latente en cada organización, (Caldas Blanco, Castellano Navarro, & Hidalgo Ortega, 2016) determinan que “el conflicto es una situación en la que dos o más personas o grupos se enfrentan por tener intereses, necesidades, deseos o valores diferentes e incompatibles” (pág. 240). Por ende, el conflicto es inherente en toda organización existen situaciones conflictivas, normalmente se manifiestan por la falta de coordinación, liderazgo y comunicación.

El liderazgo inapropiado es otro efecto del inadecuado clima laboral, según (Daft, 2007) define al liderazgo como “la relación de influencia que ocurre entre los líderes y sus seguidores, mediante el cual las dos partes pretenden llegar a cambios y resultados reales que reflejen los propósitos que comparten. El conjunto de habilidades gerenciales o directivas que un individuo tiene para incluir en la forma de ser de las personas o en un grupo de personas determinado, haciendo que este equipo trabaje con entusiasmo, en el logro de metas y objetivos” (pág. 30). El liderazgo autoritario puede definir que lo que influye en un grupo hacia el logro de su visión es su aptitud. La influencia es formal y se puede observar en la jerarquía de una organización. Los puestos de los directivos vienen acompañados de un grado de autoridad formal asignado por una autoridad máxima, y estas personas deberán asumir su rol de líder en dicha organización. El líder no es quien tiene la capacidad o habilidad en el mismo, las características que el posee son percibidas por los demás integrantes del equipo y esas son necesarias para alcanzar el objetivo de la organización. Cabe recalcar que el hecho de tener una postura de líder dentro de un negocio, no quiere decir que todo el poder se encuentre sobre él, sino también sobre los demás miembros del equipo. Las características antes mencionadas no implican que sea un correcto líder, pero se define como la persona que logra que los demás cumplan sus metas en una organización, con decisión y convicción de los temas que se traten.

Para que haya un mejor entendimiento entre el líder y sus subordinados la comunicación que se transmite debe de ser lo más claro y entendible, siendo este otro aspecto más común para que exista un ambiente laboral tenso dentro de una organización, la falta de comunicación entre la propietaria y los trabajadores que conforman el negocio, nace de este problema la descoordinación y desorientación que sienten el personal en cuanto a las expectativas que desean alcanzar la directiva del negocio, ya que las estrategias que emiten no son claras, se pierde el interés, son inconclusas y eso conlleva a que cada cual entienda las cosas a su perspectiva, tomando como esto que nadie entiende cuál es su realidad, generando problemas de credibilidad, conexión y hasta desconfianza.

Un síntoma presente en el negocio es la mala comunicación que existe entre la propietaria y el personal que labora en el mismo, muchas veces por la simple aptitud que ésta tome al momento de consultar o proporcionar la información. “Comunicación verbal: son las palabras que pronunciamos y el tono de voz que utilizamos. Comunicación no verbal: es el conjunto de gestos y movimientos que realizamos cuando nos comunicamos, como la mirada, mover las manos, la postura, el distanciamiento (...). La comunicación será eficaz cuando el receptor interprete el mensaje en el sentido que pretende el emisor” (González Acedo & Perez Aroca, 2015, pág. 11). En la comunicación las dificultades se producen cuando nuestros gestos contradicen lo que decimos, normalmente la comunicación en el negocio es escasa, la transmisión de información casi siempre es de forma escrita y en ocasiones se presenta posturas conflictivas.

(Chiavenato, 2011) Afirma que, comunicación: “es cuando una información se transmite a alguien, quien, por lo tanto, la comparte. Para que haya información es necesario que el destinatario de la comunicación la reciba y la comprenda. La información que simplemente se transmite, pero no se recibe, no es comunicada” (pág. 60). La comunicación es un sistema de vital importancia para la organización debido que permite mantener un excelente ambiente laboral, en efecto evalúa la coordinación de las funciones que realiza el personal. Además, una buena comunicación influye en la mejor adaptación del negocio al entorno cambiante en el que vive. Las barreras y conflictos en la comunicación, son procesos difíciles que presentan errores en su funcionalidad, la información no llega de forma clara y concisa, sufre alguna alteración en sus etapas.

La inapropiada utilización de los recursos físicos del negocio, un factor que describe la mala distribución de los bienes tangibles e intangibles, según (Carrión Maroto, 2007) “los recursos son los activos de que dispone la empresa para llevar a cabo su estrategia competitiva” (pág. 122). Centrado en los recursos son elementos que la empresa requiere para lograr sus objetivos, cabe recalcar que el negocio no cuenta con un control periódico referente al despilfarro de los recursos físicos y

económicos en situaciones necesarias, no poseen organización sectorial adecuada. La improductividad, el desaprovechamiento de los recursos, pérdida de clientes son afecciones del inadecuado clima laboral. Concerniente la organización sectorial consiste en el buen manejo de los recursos tangibles e intangibles que tiene la organización, es importante despejar su definición, pero bien el negocio no establece practicas adecuadas, es decir, al momento de llevar el control tributario de un cliente, la documentación es impresa una vez, luego de unos días la misma información vuelve hacer impresa, ocasionando gastos innecesarios en recursos materiales y dobla esfuerzos para llevar a cabo el trabajo. Para que un negocio pueda contar con políticas definidas deben analizarse varios factores, la disponibilidad de los recursos, el desempeño del personal y la toma de decisiones adecuada. La disponibilidad de los recursos como bien se describe, consiste en obtener los materiales necesarios para realizar una actividad, como enfatiza (Camino & Müller, 1994) “los recursos procesados en productos son los satisfactores de las necesidades. La definición habla de la base de recursos, de los recursos físicos, bióticos y abióticos. También se refieren al mantenimiento del capital natural en forma indefinida, a la renovación del capital natural, al mejoramiento del potencial de los recursos naturales”.

Para continuar definiendo la problemática del clima laboral, el desempeño es el comportamiento y rendimiento que tiene el trabajador al momento de realizar sus funciones, está vinculado con la motivación, entre mayor es el grado de motivación, mayor será el nivel de desempeño en sus funciones. El desempeño laboral es el resultado del comportamiento de las personas frente al contenido de su puesto, sus atribuciones, tareas y acciones, depende de un proceso de mediación o norma entre el individuo y el negocio. El desempeño influye en gran manera en las perspectivas de los empleados sobre el trabajo, las actitudes hacia sus beneficios y su deseo de armonía. Se puede decir que el desempeño es un conjunto de acciones dirigidas hacia la meta, donde se manifiesta la voluntad y capacidad de ejecución.

Por consiguiente, la toma de decisiones permite al negocio diagnosticar y asignar la necesidad basados en problemas y oportunidad, para poder desarrollar estas definiciones es indispensable abordar las siguientes funciones: identificar y monitorear múltiples factores del entorno, sean internos o externos. Evaluar y determinar cuáles son las causas del problema y por ultimo incorporar toda la información obtenida y definir cuál será su objetivo. Según (Amaya Amaya, 2010) afirma que “la toma de decisiones es fundamental para cualquier actividad humana. En este sentido, somos todos tomadores de decisiones. Sin embargo, tomar una buena decisión empieza con un proceso de razonamiento, constante y focalizado, que puede incluir varias disciplinas” (pág. 3). Por tanto, los procesos en la toma de decisiones son complejas, importantes y críticos, las decisiones críticas son aquellas que no pueden ser objeto de errores, en

efecto la parte administrativa del negocio carece de tomas de decisiones precisas, que permitan resolver los problemas de forma inmediata.

Una complicación latente en cada negocio es el conflicto que se produce a la hora de tomar una decisión. (Robbins & Judge, 2013) Define conflicto como “un proceso que comienza cuando una de las partes percibe que la otra ha sufrido un efecto negativo, o está por hacerlo, algo que a la primera le preocupa. Esta definición es amplia con toda intención. Describe el punto de cualquier actividad en que las interacciones “se cruzan” para convertirse en un conflicto entre las partes” (pág. 484). Analizando la descripción de conflicto, se define como flexible de cubrir rangos completos de niveles de conflicto: iniciando desde los actos directos y violentos a la forma más sutil de desacuerdo. En el negocio se presentan situaciones de conflicto por simples desacuerdos y la forma de pensar, por tal razón la coordinación de los procesos no es ejecutada con normalidad.

En función del problema la inadecuada atención al cliente describe como el cliente percibe el servicio y por ende refiere que, la atención al cliente es “el conjunto de actividades interrelacionadas que ofrece un suministrador con el fin de que el cliente obtenga el producto en el momento y lugar adecuado, se asegure un uso correcto de este y satisfaga sus necesidades y/o expectativas, como consecuencia del precio, la imagen y la reputación de la empresa” (Escudero , 2015, pág. 6). Partiendo de esta definición podemos decir que la atención al cliente es el conjunto de acciones interrelacionadas las que permiten ofrecer a los clientes un producto o servicio, enraizada en la cultura de la organización se establecen las características importantes de la atención al cliente, la intangibilidad, la inseparabilidad, la variabilidad y perecedera. “La atención al cliente es una faceta muy importante dentro de la empresa, y cuando hablamos del servicio de atención al cliente nos referimos a las actividades que la empresa realiza para relacionarse con sus clientes” (Sala Parres , 2015, pág. 272).

Describiendo las características de la atención al cliente en función de la organización, la intangibilidad deduce que los servicios son esencialmente intangibles, no es posible ser percibir por medio de los sentidos, es cierto que puede haber diferentes extensiones, opiniones o actitudes que conlleven a depender de algo tangible, pero al momento de adquirir un servicio está recibiendo algo intangible. La inseparabilidad indica que los servicios con reiteración no se pueden separarse de quien los ofrece, realmente si deseáramos ser precisos, dicha inseparabilidad afecta a quien ofrece el servicio sino también al entorno que rodea, al correcto estado anímico o situaciones personales del cliente. Otra perspectiva sustancial es que, los bienes se producen, transfieren y consumen, mientras que los servicios primero se venden, luego se elaboran y después se consumen de forma simultánea. La variabilidad significa que los servicios son difíciles de estandarizar debido a su arduo



control, nivel de calidad y su dificultad para juzgar la calidad del servicio con anticipación. Los servicios son perecederos no se pueden almacenar porque se centran en el saber y luego de ser percibido por el cliente, no sufre modificación alguna.

En efecto, los principios elementales de la atención al cliente en la organización, se enmarcan de la siguiente forma: “el cliente primero”, solo hay una manera de satisfacer al cliente y es darle más de lo que espera, cumplir todo lo prometido, fracasar en un punto significa fallar en todo, el cliente hace juicio sobre la calidad del servicio, en definitiva, el cliente quiere obtener beneficios, por ende, el negocio debe buscar satisfacer sus necesidades. Muchas veces el cliente es muy exigente, ante lo cual es necesario esforzarse por conseguir lo que el cliente necesita. Otro factor que interviene en la atención del cliente es la amabilidad, la atención personalizada, la rapidez en la atención, ambiente agradable, la comodidad, la seguridad y la higiene. Puntualizando la definición, la amabilidad se refiere al trato cortés, servicial y afectuoso que el personal del negocio ofrece hacia el cliente, el trato que confiere a sus clientes el negocio servicios profesionales múltiples no goza de suficiente amabilidad, la falta de capacitación del personal en técnicas y métodos de atención, generan un ambiente poco satisfactorio para el cliente.

Por tanto, la atención personalizada es la atención directa o personal donde interactúa el trabajador y el cliente, tomando en cuenta las necesidades, deseos, gustos y preferencias, cabe mencionar que el negocio en ocasiones no realiza atención personalizada por falta de personal. La rapidez en la atención es la celeridad que brinda el trabajador a la hora de tomar una consulta o un reclamo, el negocio usualmente no ofrece rapidez en la atención por el hecho de no contar con personal suficiente, hace que los procesos y atenciones no sean cumplidos en el tiempo establecido. Un ambiente agradable es un lugar acorde a las expectativas y gustos del cliente, conocemos que una de las problemáticas del negocio es el inadecuado clima laboral centrado en la distribución del espacio físico. Por ende, el lugar no cumple con las expectativas adecuadas de iluminación, decoración, distribución de espacios de espera. La comodidad es un factor de la atención al cliente vinculado con el ambiente, la infraestructura, y los medios utilizados para realizar dicha actividad. La seguridad refiere a la ausencia de riesgo o peligros que puedan suscitarse de manera espontánea en el negocio, la seguridad en el servicio ofrecido debería satisfacer la demanda de los clientes del negocio. La higiene es una serie de prácticas que inciden efectivamente en el cuidado personal y la salud, los negocios deben cumplir una serie de normas y condiciones que precautelen la salud del trabajador y el cliente.

**TABLA # 1**  
**Encuestas dirigidas a los Clientes del Negocio Servicio Profesionales Múltiples**

PREGUNTAS	ANÁLISIS
1. ¿Cómo calificaría la atención del negocio?	El análisis del Gráfico #1 señala que la atención percibida es la adecuada, pero sugieren mejoras en los procesos.
2. ¿A quién recomendaría nuestro negocio?	Afianzando en dicho análisis podemos expresar que del total de personas encuestadas el 95% estaría dispuesto en recomendar nuestro negocio.
3. ¿Cómo conoció el negocio?	Según el Gráfico #3 expresa que el medio más utilizado de difusión es de boca a boca, debido a los resultados podemos mencionar que el internet también forma parte de estos medios de mayor difusión.
4. ¿Con que frecuencia utiliza nuestros servicios?	Basados en la información obtenida podemos decir que un estimado de 91 personas utiliza con frecuencia nuestros servicios.
5. ¿Volvería a contratar nuestros servicios?	El 74% de los encuestados si volvería a utilizar nuestros servicios, mientras que un 26% mencionó que no lo volverá a utilizar.
6. ¿Cree usted que el negocio cuenta con instalaciones adecuadas?	En definitiva, del total de encuestados la mayor parte menciona que nuestras instalaciones no son las adecuadas, que no hay suficiente espacio para realizar una atención de calidad.

Fuente: Encuesta a clientes del Negocio Servicios Profesionales Múltiples  
Elaborado por: Jimmy Enrique Moncada Palma

**Encuestas dirigidas a los Clientes del Negocio Servicio Profesionales Múltiples**  
**¿Cómo conoció el negocio?**  
**TABLA # 2**

DESCRIPCIÓN	CANTIDAD	PORCENTAJE
TV	0	0%
Radio	32	9%
Periódico	0	0%
Internet	47	13%
Amigos	285	78%
Total	364	100%

Fuente: Encuesta a clientes del Negocio Servicios Profesionales Múltiples  
Elaborado por: Jimmy Enrique Moncada Palma

Con respecto del inadecuado servicio al cliente se detalla las principales consecuencias negativas de un mal servicio, no responder rápidamente, no mide resultado y satisfacción, no escuchar al cliente, no reaccionar frente a quejas de clientes, no adaptan los servicios para clientes especiales. En función de lo ante mencionado relatamos los acontecimientos que presenta el negocio en base a la inadecuada atención al cliente, el mismo no posee un lugar con un ambiente adecuado los espacios de atención al cliente son reducidos, ocasionando malestar e incomodidad, la seguridad del negocio es escasa, no cuenta con un personal que precautele la integridad de los clientes, referente a la higiene en función del servicio es un factor adecuado, pero en relación al espacio presenta irregularidades. (Heizer & Render, 2008) Afirma que “la planificación agregada de estos servicios trata principalmente de la planificación de las necesidades de recursos humanos y de la gestión de la demanda” (p.128).

Determinar el buen funcionamiento consiste en optimizar los recursos necesarios para ofrecer una atención de calidad, casi siempre no resulta lo que se espera, la rapidez en la atención se entabla en los procesos simples y eficientes, el mismo que consisten en hacer las técnicas fáciles para el cliente, un factor predominante es tener un número adecuado de personal, para atender de forma oportuna y rápida al cliente debemos tener personal suficiente que brinde servicio personalizados, un punto vital es capacitar y entrenar al personal para que ofrezca un excelente servicio, por último y no menos importante delegar autoridad, consiste en preparar al personal para que este pueda resolver los problemas que el cliente tenga sin tener que consultar a sus superiores.

La problemática que enmarca la herramienta de la 5`s en las empresas o negocios, según (Aldavert, Vidal, Lorente, & Aldavert, 2016) afirma que “las 5`s son una herramienta mundialmente conocida gracias al impacto y cambio que generan tanto en las empresas como en las personas que las desarrollan. Se centran en potenciar el aprendizaje de las personas que trabajan en las organizaciones gracias a su simplicidad y agilidad por realizar pequeños cambios y mejoras con el fin de experimentar y aprender con ellas” (pág. 3). Los problemas antes mencionados en relación al enfoque de las 5`s se definen en, la desorganización de los procesos administrativos, la planeación, organización, integración de personal, dirección y el control sus falencias referente al negocio servicio profesionales múltiples son importantes, debido al mal manejo de las funciones administrativas el negocio no exhibe un horizonte, un objetivo que alcanzar, no establece que es lo necesario para funcionar adecuadamente, la organización de los procesos no es la correcta, no siguen una secuencia ordenada, la integración del personal está relacionado

con el ambiente de trabajo, además se orienta en la motivación, el liderazgo, el desempeño, la eficiencia y eficacia del personal que labora en la empresa, la dirección se encamina en el cumplimiento de los procesos, moldear la conducta del personal, fijar objetivos y la comunicación como medio de interacción, el control permite puntualizar un escenario donde se evidencie el bajo desempeño, la descoordinación del flujo de trabajo, la deficiente toma de decisiones y medidas correctivas.

Centrados en la problemática inadecuada atención al cliente se debe expresar cual fue el enfoque del modelo de mejora continua, “el kaizen se basa en una adaptación continua de las herramientas y los procedimientos existentes para mejorar el rendimiento final. Este método, en el que es necesaria la participación de todos los empleados y managers, está más considerado un estado de ánimo que un verdadero sistema” (50Minutos.es, 2016, pág. 4). En definitiva, las causas que predominan al momento de ofrecer un servicio al cliente, es la rapidez con la que es atendido, el trato brindado por el personal del negocio, si el servicio cumple sus expectativas y un sinnúmero de factores que son parte de la atención. La falta de capacitación del personal no permite desarrolladas y adquiridas habilidades que puedan mejorar la atención al cliente. “La capacitación consiste en una actividad planeada y basada en necesidades reales de una empresa u organización y orientada hacia un cambio en los conocimientos, habilidades y actitudes del colaborador” (Siliceo, 2006, pág. 25). Un proceso de capacitación consiste en evaluar las exigencias del aprendizaje, implantando un programa de formación que permita establecer diferencias en los trabajadores y el negocio.

Sin embargo, escudriñando las necesidades del entorno de la empresa a través del conocimiento y mejoras de las aptitudes del personal. Dichas necesidades influyen en el buen funcionamiento del negocio pueden considerarse como aquellas carencias de conocimientos o habilidades que bloquean el desarrollo de las potencialidades del individuo, disminuyendo el rendimiento del puesto de trabajo. La capacitación es un punto de partida fundamental para optimizar procesos que presentan mayores dificultades, aunque no todos los problemas de una organización lo resuelven la capacitación. El compromiso un factor de decisión, vinculado con la motivación del individuo, se enfoca en la experiencia cotidiana, los desaciertos y los valores.

## **METODOLOGÍA**

Se aplicó la metodología cuantitativa para lo cual se determinó la muestra para encuestar a los clientes/usuarios en un número de 364, valor que se obtuvo de la población económicamente activa de la zona urbana de la ciudad de Babahoyo, el INEC en el Censo Población y Vivienda 2010, afirma que existen 25.965 personas que

tiene poder adquisitivo, información que fue tabulada haciendo uso de tablas de frecuencia y Excel.

. Métodos, se aplicó la metodología etnográfica que permitió observar lo que hacían las personas y su interacción, lo que llevó a la identificación y análisis de múltiples problemas que ocurrían en la empresa

## RESULTADOS Y DISCUSIÓN

TABLA N<sup>a</sup> 3

¿Con qué frecuencia utiliza nuestros servicios?

DESCRIPCIÓN	CANTIDAD	PORCENTAJE
Diariamente	42	12%
1 vez a la semana	110	30%
1 vez cada quince días	76	21%
1 vez al mes	136	37%
Total	364	100%

Fuente: Encuesta a clientes del Negocio Servicios Profesionales Múltiples  
Elaborado por: Jimmy Enrique Moncada Palma

En relación a la pregunta con qué frecuencia utiliza nuestros servicios, el 37% de los encuestados afirmaron utilizar el servicio una vez al mes, el 30% manifestaron utilizarlo una vez a la semana; de acuerdo a estos resultados se evidencia que los servicios que se ofertan se utilizan con mucha frecuencia, en vista de que son obligatorios para la población que realiza actos de comercio. Por lo que de acuerdo a lo señalado por (Aldavert, Vidal, Lorente, & Aldavert, 2016) el ambiente y los recursos que se utilicen deben ofrecer comodidad al usuario.

TABLA N<sup>a</sup> 4

¿El negocio cuenta con instalaciones adecuadas?

Descripción	Cantidad	Porcentaje
Sí	127	35%
No	237	65%
Total	364	100%

Fuente: Encuesta a clientes del Negocio Servicios Profesionales Múltiples  
Elaborado por: Jimmy Enrique Moncada Palma

Respecto a las instalaciones, en la encuesta realizada el 65% de los usuarios consideran que las instalaciones son inadecuadas, lo que no permite recibir un buen servicio, generando molestias e insatisfacción, y por ende pérdidas económicas al negocio.

## CONCLUSIONES

- La planificación de actividades aporta al cumplimiento de objetivos, organizar eficientemente cada proceso mejora el clima laboral, la integración del personal, aporta a la efectividad en cada tarea, la dirección efectiva permite que las actividades se ejecuten con normalidad y un control oportuno evita cometer errores.
- La herramienta 5´s aplicada en un negocio, mejora el clima laboral aumentando la eficiencia y eficacia, describiendo su significado y contribución, el Seiri permite separar los materiales necesarios de los innecesarios, el seiton organiza racionalmente el puesto y define las reglas, el seiso facilita la limpieza y la inspección del negocio, el seiketsu efectúa la estandarización de los procesos, minimizando tiempos y optimizando recursos, Shitsuke aporta con la mejora continua de todos los procesos.
- El modelo kaizen en función del servicio busca mejoras, constantemente la forma de como el cliente percibe la atención, al implementar el modelo permite conocer las necesidades del cliente, cuáles son sus afecciones, si el personal se encuentra capacitado y motivado, si la comunicación utilizada es la adecuada. Además, cabe destacar que al utilizar el modelo kaizen, se podrá tomar decisiones acertadas obteniendo como beneficio la optimización de los procesos y calidad en los resultados.

**BIBLIOGRAFÍA**

- Carrión Maroto, J. (2007). Estrategia de la Visión a la Acción. Madrid: ESIC Editorial.
- 50Minutos.es. (2016). Conbate el Estrés Laboral los secretos para no sentirse desbordado en el Trabajo. Francia: 50Minutos.es.
- 50Minutos.es. (2016). La Filosofía del Kaizen Pequeños cambios con grandes consecuencias. Francia: 50Minutos.es.
- Aldavert, J., Vidal, E., Lorente, J., & Aldavert, X. (2016). 5 s Para la Mejora Continua. España: Editorial Cims Midac.
- Amaya Amaya, J. (2010). Toma de Decisiones Gerenciales Métodos Cuantitativos para la Administración. Colombia: Ecoe Ediciones.
- Cabarcos Novás, N. (2010). Gestión de Unidades de Información Y Distribución Turística. España: Ideaspropias Editorial S.L.
- Caldas Blanco, M. E., Castellano Navarro, A., & Hidalgo Ortega, M. L. (2016). Formación y orientación laboral. México: Edítex.
- Camino, R., & Müller, S. (1994). La Definicion de Sostenibilidad, Las Variables Principales Y Bases para Establecer Indicadores. Bib. Orton IICA / CATIE.
- Chiavenato, I. (2011). Administración de recursos humanos el capital humano de las organizaciones. México: MCGRAW -HILL Interamericana Editores, S.A.
- Daft, R. (2007). La Experiencia del Liderazgo (Tercera ed.). Madrid, España: S.A. Ediciones Paraninfo.
- Escudero , M. E. (2015). Servicio de Atención Comercial. Madrid: Edítex.
- Fernández López, F. (2017). Apoyo administrativo a la gestión de Recursos Humanos. UF0345. Logroño (La Rioja): Editorial Tutor Formación.
- Físico Muñoz, M. V. (2016). Economía de la Empresa. Madrid: Editorial Edítex, S.A. .
- Gan, F., & Triginé, J. (2012). Manual de Instrumentos de Gestión y Desarrollo de las Personas en las Organizaciones. Madrid: Díaz de Santos Albasanz 2.
- González Acedo, J. C., & Perez Aroca, R. (2015). Formación y orientación laboral. Madrid, ESPAÑA: Ediciones Paraninfo, S.A.

- Griffin, R. (2011). Administración. México: CENGAGE Learning Editores.
- Hitt, M. (2006). administración. México: Pearson Educación de México S.A.
- Koontz, H., Weihrich, H., & Cannice, M. (2012). Administración una Perspectiva Global y Empresarial. México D.F.: MCGRAW-HILL/Interamericana Editores S.A. de C.V.
- Lacalle, G. (2016). Operaciones administrativas de recursos humanos. Editex.
- Mondy, R., & M. Noe, R. (2005). Administración de recursos humanos. México: Pearson Educación.
- Robbins, S., & Judge, T. (2013). Comportamiento Organizacional. México: Person Educación.
- Sala Parres , G. (2015). Gestión de un Pequeño Comercio. Madrid: Editex.
- Siliceo, A. (2006). Capacitación y Desarrollo de Personal. México: Editorial Limusa.
- Stoner, J., Freeman, R., & Gilbert JR., D. (1996). Administración . Mexico: Prentice Hall Hispanoamericana, S.A.
- Tracy, B. (2016). Motivación La biblioteca del éxito. México: Harper Collins.