



# El trabajo en equipo y su efecto en la calidad del servicio a clientes

## Teamwork and its effect on customer service quality

CERVANTES, Griselda [1](#); MUÑOZ, Gloria [2](#) e INDA, Alma Delia [3](#)

Recibido: 20/01/2020 • Aprobado: 13/04/2020 • Publicado 23/04/2020

### Contenido

- [1. Introducción](#)
- [2. Marco teórico](#)
- [3. Metodología](#)
- [4. Resultados](#)
- [5. Conclusiones](#)

[Referencias bibliográficas](#)

#### RESUMEN:

Las deficiencias en el desempeño del trabajo en equipo de una organización están repercutiendo en la percepción que del servicio tienen sus clientes. Esta investigación busca presentar evidencia a la gerencia por medio de una encuesta, que prueba la relación entre ambas variables e identifica fallas específicas en el proceso de servicio como una herramienta para la toma de decisiones relativas a la calidad en el servicio en la búsqueda de la mejora continua.

**Palabras clave:** Trabajo en equipo, calidad en el servicio, desempeño, servicio a clientes

#### ABSTRACT:

Deficiencies on a teamwork organization performance are having an impact on customer service perception. This research is looking to present evidence to management through a survey that proves a relationship between the two variables and identifies specific failures in the service process as a tool for decision-making related to customer service quality looking searching for continuous improvement.

**Keywords:** Teamwork, customer service, quality service, performance

## 1. Introducción

### 1.1. Planteamiento del problema

Hoy en día, lograr y mantener el éxito en las organizaciones requiere capacidades o talentos de muchos profesionales, no sólo de un empleado en particular, por ello esta forma de trabajar basada en la cooperación de un conjunto de personas, en la que todos los participantes aportan conocimientos, forman un todo y son responsables de las metas comunes, es la más recurrida en cualquier tipo de empresa. Cuando se trabaja en equipo, se aúnan las aptitudes de los miembros y se potencian sus esfuerzos, disminuye el tiempo invertido en las labores y aumenta la eficacia de los resultados. (Randstad España, 2016).

Sin embargo, el tema de trabajo en equipo resulta controversial, la mayoría de las compañías que laboran bajo el esquema de trabajo en equipo para la atención al cliente, se resisten a intervenir para la solución de los conflictos o diferencias entre sus colaboradores, por lo general prefieren mantenerse al margen y considerar que las diferencias entre ellos son provocadas por rumores y podrán ser resueltas. (Hartzler & Henry, 1999).

En una economía de mercado donde el poder de decisión cada vez más está en manos del cliente, abarcando en este concepto a los actuales y a los no-clientes, debemos tener presente que sólo colmando sus necesidades una empresa puede «existir» de forma competitiva. Si una empresa no está dispuesta a generar la calidad exigida y crear confianza y valor, difícilmente podrá acceder a nuevos mercados ni obtener la valiosa fidelidad de los clientes actuales. (Maldonado, 2015).

La empresa objeto de estudio de esta investigación, presenta deficiente trabajo en equipo entre sus departamentos de ventas y servicio a clientes, esto basado en evidencia del indicador de satisfacción al cliente y quejas documentadas relativas a tiempos de espera o fallas en el servicio esperado. Existe bajo desempeño de los equipos de servicio y a pesar de esta condición, se ha observado poco interés de parte de la gerencia en intervenir para solucionarlo; de tal forma que es indispensable recordando que la misión de Smurfit Kappa indica específicamente el esfuerzo de estar orientados al cliente (siendo la satisfacción de los clientes parte integral del objetivo de la organización) atraer atención de la alta gerencia al respecto. La pertinencia de esta investigación, se apoya en la idea de proporcionar a la gerencia evidencia suficiente del problema, que les permita concientizarse de la afectación actual de la percepción de los clientes sobre el servicio que reciben.

La revisión de la literatura fue el primer paso de este trabajo, retomando diversas tesis de posgrado que estudiaran temas relativos a esta investigación, entre los más destacados se encontraron diversos documentos de Universidades de Centro y Sudamérica, tal es el caso de la tesis denominada "Diseño e implementación de un modelo de equipos de trabajo de alto desempeño: Caso Busscar de Colombia" (Plazas, 2008), donde el investigador demostró que el modelo de equipos de trabajo de alto desempeño es una alternativa concreta para crear cultura de desempeño orientada a resultados.

Por su parte el autor (González, 2015), relacionó trabajo en equipo con la satisfacción laboral presentando conceptos de administración por objetivos y liderazgo, así como comportamiento organizacional, calidad total y las características de los equipos de alto rendimiento, pudiendo determinar la relación entre dichas variables. Otro trabajo de gran aporte fue la tesis "Trabajo en equipo y Clima organizacional" (Aguilar, 2016) pues en este se integran conceptos como comunicación, confianza, satisfacción, cohesión de grupos y calidad de liderazgo, en ella se determinó que el trabajo en equipo estaba relacionado al clima organizacional, debido a que este favorece a la unidad a través del seguimiento de un propósito común, así como el fortalecimiento del equipo al permitir la participación activa de sus integrantes.

El poder documentar fallas y las causas de estas en el desempeño de los equipos de trabajo, permitirá ampliar la visión de los directivos y de los propios integrantes de los grupos de trabajo, la determinación de las causas podrá aportar soluciones de investigación más profundas que puedan llevar a la eliminación definitiva de los conflictos y con ello establecer procedimientos de mejora continua de la calidad de servicio.

## **1.2. Pregunta de investigación**

¿Podría mejorarse la percepción y satisfacción de los clientes si la gerencia de la organización se concientiza del efecto que tiene la forma de trabajar en equipo del personal involucrado en brindar servicio al cliente?

## **1.3. Hipótesis**

Si existe una relación entre el desempeño de trabajo en equipo de los departamentos de venta y atención al cliente y su impacto sobre la calidad del servicio recibido bajo la percepción del cliente.

## **1.4. Objetivo**

Se busca presentar a la organización evidencias de la percepción actual de sus clientes en relación al servicio que están recibiendo y demostrar que existe una relación entre el mismo y la satisfacción del cliente.

---

## **2. Marco teórico**

### **2.1. El trabajo en equipo**

Esta investigación estudia el trabajo en equipo, de tal forma que se considera importante aprender teorías sobre temas que ayuden a conceptualizar y a entender su importancia y relevancia, la identificación de los síntomas de un equipo de trabajo que no está funcionando y la caracterización de los equipos exitosos, es considerada una actividad necesaria para el cumplimiento del objetivo de este trabajo investigativo, de igual manera la revisión de información específica de la perspectiva que los clientes tienen sobre el desempeño de una organización en relación a la satisfacción del cliente, también es un proceso de indagación necesario.

Al respecto, Del Villar, S. (2002) comenta que "el trabajo en equipo se ha convertido en una de las modas en la gestión de las organizaciones, tiene un sentido ambivalente, así como es moda, es de difícil implementación", el autor concreta que en América Latina no hay otra forma de desarrollar un efectivo trabajo en equipo sino cambiando el concepto de moda por el de modo: "El tránsito hacia un modo de trabajo en equipo no es fácil" bajo esta perspectiva, el autor pretende establecer que para convertir el trabajo en equipo en un modo de gestión organizacional es necesario contar con convicción, establecer políticas y actitudes proactivas para el personal que se desempeña en la organización, es importante destacar que las acciones correctivas y de integración deberán ponerse en práctica en los diferentes niveles jerárquicos de una organización, para que así cualquier colaborador sin importar el puesto, responsabilidad, autoridad o remuneración perciba al trabajo en equipo como un "modo" de administración.

El tema de los grupos en las organizaciones (siempre relacionado con el incremento de la productividad) viene desarrollándose técnica y teóricamente en la administración desde las épocas de Elton Mayo. En otras disciplinas sociales surge con vigor también en las primeras décadas del siglo XX. El concepto de equipo (team) tiene su origen en la versión deportiva, sin embargo, esta mirada desde el deporte se incorpora al ámbito organizacional a mediados de siglo, donde distintos autores empiezan a reconocer la importancia de los equipos en las organizaciones, al principio centrándose en empresas, y particularmente en proyectos (teambuilding, teamwork, team Leadership, etc.). Fainstein, H. (1997) menciona que "Un equipo es un conjunto de personas que realizan una tarea para alcanzar resultados, el punto de partida para definir y diferenciar los equipos es la noción de personas articuladas en conjunto", por otro lado Borrell, F. (2001), comenta que "El trabajo en equipo puede definirse como una actividad o un objetivo para cuya consecución forzosamente deben concurrir diferentes personas".

Toda organización, requiere tomar conciencia de la existencia de problemas en cualquier departamento y a cualquier nivel, esta aceptación permitirá abordar los conflictos y dificultades que obstaculizan el buen desempeño de una empresa, al respecto, Caracciolo, A. (2002), describe algunos síntomas de problemas en equipos de trabajo, entre los que se encuentran: miembros que no pueden describir con facilidad la misión, las reuniones son rígidas con mucha participación y pocos logros, se habla mucho, pero no hay comunicación, los desacuerdos se ventilan en conversaciones privadas después de las reuniones. Hay confusión respecto a los roles y no hay cooperación por parte de las personas en aspectos vitales como la organización", respecto a este último punto, es importante mencionar que el desempeño visto desde la perspectiva del cliente deberá ser un punto de partida para la organización, dado que con ello es posible tomar acciones que fortalezcan a sus equipos de atención al cliente.

Según Hartzler M. & Henry, J. (1999) los equipos de trabajo eficaces "producen resultados, tienen un claro propósito y se concentran en cumplirlo, buscan satisfacer a sus clientes por encima de sus asuntos personales, los miembros se sienten responsables de los buenos resultados y se divierten trabajando, además de que cada persona sabe cuál es su rol y no hay confusión alguna sobre quién tiene que hacer cada tarea" los autores distinguen que un equipo eficaz siempre busca satisfacer a los clientes, las teorías relativas al enfoque al cliente en una organización se encuentran alineadas a esta descripción; los autores también definen al enfoque al cliente como: " el conocer con claridad las expectativas y prioridades de nuestros clientes, quienes reciben nuestro trabajo, y asegurarse de que los productos y/o servicios suministrados sean congruentes con tales expectativas y se logre la satisfacción de los mismos".

## **2.2. El enfoque al cliente.**

El sistema ISO 9000, aclara que el enfoque al cliente es principio básico de gestión de calidad, es decir, la política de calidad y los objetivos de calidad deben estar definidos y sujetos al principio de enfoque al cliente. La norma señala que "Las organizaciones dependen de sus clientes y por lo tanto deberían comprender las necesidades actuales y futuras de estos, satisfacer sus requisitos y esforzarse en exceder sus expectativas" (ISO 9000:2015 ES, 2015).

“Una de las metas principales del sistema de calidad es la satisfacción de los clientes, cubrir sus expectativas, sus necesidades, las cuales tienen que ver con sus creencias, estilo de vida y sus valores, la fijación de objetivos y estrategias tienen al cliente como el referente más importante, las empresas diseñan y elaboran un producto o prestan un servicio, dirigido a sus clientes actuales y futuros, el logro de la satisfacción del cliente permite que la venta de ese producto o servicio le reporta un margen de beneficio.” El enfoque al cliente obtiene un beneficio medible pues es posible aumentar el número de clientes (y con ello los beneficios económicos), mejorar la fidelidad de los clientes, un incremento de su confianza y por último, aunque no menos importante, un aumento de liderazgo en el mercado como una consecuencia de lo anterior. (abc-calidad.blogspot.com, 2019).

González, H. (2015) menciona que: “El enfoque principal de gestión de la calidad es satisfacer las necesidades del cliente y esforzarse para superar sus expectativas”; de igual manera en el libro “Calidad Total y Productividad” Gutiérrez H, (2010) hace énfasis en “la necesidad de enfocar a la empresa hacia el cliente, de tal forma que el negocio se vea desde la perspectiva de aquellos”, estos autores concuerdan entonces que cada actividad y todos los procesos de la organización deben justificar su razón de ser en función del valor que agrega.

Gutiérrez H, (2010). Comenta además que, dado que el cliente define y juzga la calidad, “la organización debe orientar la mejora continua de todos los procesos que contribuyen de manera directa o indirecta a la satisfacción del cliente y el desempeño de la misma”. Una definición del concepto de “Satisfacción del cliente” es posible encontrarla en la norma ISO 9000:2005 “Sistemas de gestión de la calidad: Fundamentos y vocabulario”, que la define como la “percepción del cliente sobre el grado en que se han cumplido sus requisitos”, aclarando además un aspecto muy importante sobre las quejas de los clientes: su existencia es un claro indicador de una baja satisfacción, pero su ausencia no implica necesariamente una elevada satisfacción del cliente, ya que también podría estar indicando que son inadecuados los métodos de comunicación entre el cliente y la empresa, o que las quejas se realizan pero no se registran adecuadamente, o que simplemente el cliente insatisfecho, en silencio, cambia de proveedor. (ISO 9000:2015 ES, 2015).

Kotler, P. y Armstrong, M. (2010) definen la satisfacción del cliente como “el resultado de la comparación que de forma inevitable se realiza entre las expectativas previas del cliente puestas en los productos y/o servicios y en los procesos e imagen de la empresa, con respecto al valor percibido al finalizar la relación comercial”; por otro lado, mencionan Evans J. & Williams, M. (2005) que la satisfacción del cliente se ve determinada por lo que el cliente tuvo que ceder o sacrificar a cambio del servicio y está conformada por tres elementos: uno, el rendimiento percibido, que se refiere al desempeño (en cuanto a la entrega de valor) que el cliente considera haber obtenido luego de adquirir un producto o servicio, dicho de otro modo, es el “resultado” que el cliente “percibe” que obtuvo en el producto o servicio que adquirió; dos, las expectativas, que son las “esperanzas” que los clientes tienen por conseguir algo y; por último, los niveles de satisfacción, que experimentan los clientes después de realizada la compra o adquisición de un producto o servicio (insatisfecho, satisfecho o complacido) derivado entonces, de las teorías anteriores, es importante definir el desempeño.

## **2.3. Desempeño**

Según Harbour, J. (2009) el desempeño es “un logro o resultado real en el trabajo”. Entonces, el desempeño como indicador es una métrica comparativa para responder a la pregunta: ¿Cómo van las cosas? en lo concerniente a un aspecto específico, comenta el autor que la medición del desempeño es “el proceso de medir los logros y los resultados, así como los parámetros internos del proceso que afectan dichos logros.” Los autores Bateman T, & Snell, S. (2009) mencionan que “el elemento clave del trabajo en equipo es el compromiso con su objetivo común”, el objetivo general del grupo debe traducirse en metas de desempeño específicas y medibles, las metas colectivas de desempeño ayudan a definir y distinguir el producto del equipo, pues los equipos como las personas, necesitan retroalimentación sobre su desempeño, siendo la de los clientes particularmente importante”.

Por su parte, Gutiérrez, H. (2010) enfatiza que “una tarea vital para un líder y su equipo es establecer un sistema de medición del desempeño de la organización, de tal forma que tenga claro cuáles son los signos vitales de salud de la misma, y con base en ellos se puedan encausar el pensamiento y la acción a lo largo del ciclo de negocio en los diferentes procesos”, así mismo señala como uno de los indicadores para las guías fundamentales clave del negocio la evaluación del desempeño que de una organización hacen sus clientes, dentro de dichos indicadores para

clientes están: evaluaciones de calidad, quejas del cliente, calidad de la entrega, análisis del mercado y análisis de competitividad.

---

### 3. Metodología

#### 3.1 Operacionalización de la variable.

Con base a la problemática presentada se determinó como sujeto de estudio el trabajo en equipo de los departamentos involucrados: ventas y servicio a clientes de la organización Smurfit kappa Mexicali.

La lectura teórica y conceptual relativa a trabajo en equipo, equipos de trabajo eficaces, sistema de calidad enfatizando la satisfacción del cliente y el desempeño de la organización vista desde la perspectiva de sus clientes, enfatizó la importancia de actuar de forma inmediata y efectiva para poder diseñar un instrumento de medición del problema del desempeño de los equipos en Smurfit Kappa Mexicali; conceptualizando el enfoque al cliente del sistema de gestión de la calidad, y estudiando el concepto de satisfacción del cliente, se determinó entonces que la variable a medir sería el desempeño del trabajo que están realizando los equipos desde la perspectiva del cliente. (Ver tabla No.1.)

**Tabla 1**  
Operacionalización de la variable.

Variable	Dimensión	Indicador
Enfoque al cliente	Satisfacción del cliente	Desempeño

Fuente: Elaboración propia

#### 3.2 Diseño de la encuesta

Como herramienta para detectar el proceso en la organización, se realizaron entrevistas con los titulares de los departamentos ventas y servicio a clientes, quienes facilitaron las descripciones de puestos del personal que integra dichos equipos de trabajo, así como procedimientos. La finalidad de las entrevistas fue poder mapear el proceso con más precisión, el resultado de las entrevistas generó un instrumento tipo encuesta de 19 preguntas: dos cerradas, una de opción múltiple y dieciséis en escala tipo Likert, esta encuesta consideraba todo el proceso de atención a los clientes, dicho documento inicial de 19 preguntas fue sometido a revisión de los titulares de departamentos para asegurar que ningún paso relevante estuviera omitido y en caso necesario, agregar alguna pregunta. Una vez acordadas las preguntas y el orden de las mismas se obtuvo una encuesta para ser validada.

El producto después de la validación estadística de la prueba piloto fue una encuesta de 14 preguntas, 11 de ellas en escala Likert. En la sección de anexos se presenta la encuesta definitiva.

#### 3.3. Recolección de datos

La encuesta fue aplicada a un censo de los 60 clientes activos de Smurfit Kappa. El indicador, se dividió para su estudio en tres: el desempeño relativo a la rapidez, el relativo al servicio y el relativo a la calidad.

La información fue recabada vía correo electrónico por medio de los vendedores, quienes hicieron la solicitud inicial e indicaron al cliente que este estudio era dirigido por la Universidad Autónoma de Baja California y la información manejada en forma confidencial. Una vez contestada la encuesta fue dirigida directamente al gerente de Ventas Mexicali, quien recabó la información para ser analizada.

#### 3.4. Programa estadístico utilizado

Para trabajar con la base de datos generada, se utilizó el programa estadístico SPSS de IBM, con las técnicas de estadística descriptiva (distribución de frecuencias), y de análisis paramétrico: regresión lineal, correlación, varianza y, colinealidad.

## 4. Resultados

La encuesta aplicada indaga sobre la percepción del servicio en cada paso del proceso por parte de los clientes, encontrándose puntos del proceso donde la percepción es negativa y representan focos de atención importantes.

### 4.1. Resultados de la encuesta.

Para demostrar cual es la percepción actual de los clientes de esta organización en relación al servicio se presentan a continuación los resultados de la encuesta (ver Tabla 2).

**Tabla 2**  
Resultados de aplicación de la encuesta

Pregunta #	Nunca	Casi Nunca	En ocasiones	Frecuentemente	Siempre	Acum.
4 Entrega de muestras	0%	0%	8.30%	40%	51.70%	100%
5 Tiempo de entrega nuevos productos	0%	1.70%	15%	53.30%	30%	100%
6 Tiempo de entrega ordenes repetidas	0%	1.70%	28.30%	48.30%	21.70%	100%
7 Atención de quejas del cliente	0%	1.70%	25%	40%	33.30%	100%
8 Corrección de error en facturas	3.30%	28.30%	33.30%	16.70%	18.30%	100%
9 Atención de nuevos proyectos	0%	1.70%	3.30%	43.30%	51.70%	100%
10 Tiempo de entrega de cotizaciones	0%	15%	33.30%	33.30%	18.30%	100%
11 Seguimiento a urgencias	0%	0%	13.30%	30%	56.70%	100%
12 Respuesta a correos electrónicos	0%	1.70%	6.70%	35%	56.70%	100%
13 Expectativa sobre la calidad	0%	0%	18.30%	48.30%	33.30%	100%
14	0%	1.70%	11.70%	43.30%	43.30%	100%

Percepción de compromiso con la calidad de servicio					
--	--	--	--	--	--

Fuente: elaboración propia SPSS

Para que cada una de las partes del proceso de servicio se den eficientemente, se debe conjuntar la labor de ambos equipos: los vendedores y los representantes de servicio a clientes. Si bien hay varias partes del proceso, relativas a proyectos, muestras y respuestas oportunas, que se encuentran en su mayoría en un rango aceptable (entre frecuentemente y siempre) también hay otras que presentan opiniones divididas de los clientes.

Una compañía dedica a las ventas, debe ser rápida en sus tiempos de entregas debido a que las tardanzas puede hacer la diferencia entre comprar o no un producto o un servicio. Los ítems relativos a los tiempos generaron la siguiente información; *la pregunta número 4* mostró que el 8.3% de los clientes consideraron que los tiempos de entrega de las muestras no cumplen con el tiempo esperados, *la pregunta número 5* reflejo que el 16.7% de los clientes afirman que los plazos de entrega son inapropiados, *la pregunta 6* indicó que el 30% de los clientes afirman que las ordenes repetitivas no cumple con el tiempo pactado, *la pregunta número 10* arrojó que un 48.3% de los encuestados perciben negativamente los tiempos de respuesta. Estos resultados muestran a la empresa que sus clientes requieren de mayor rapidez en la entrega de ordenes repetitivas y en los tiempos de respuesta por parte de sus departamentos de venta y atención al cliente.

La percepción del cliente sobre la atención de quejas por calidad y errores por facturación presentaron los siguiente resultados; *la pregunta número 7* reflejó que el 26.7% de los cliente perciben como ineficiente la oportunidad de respuesta a la atención de la queja presentada sobre la calidad del productos, por su parte *la pregunta número 8* mostró que el 61.6% de los encuestados no consideran que los tiempos de respuesta por refacturación sean los idóneos. Lo que significa que la corrección de factura es la actividad con mayor problema en la empresa, lo que genera tensión en la relación de vendedores y compradores en ambas compañías.

Al evaluar la atención al cliente se obtuvo que en general los clientes la perciben como eficiente, en este sentido *la pregunta número 9* presentó que el 95% de los clientes esta satisfecho con la atención a los nuevos proyectos, *la pregunta número 11* mostró que el 86.7% están de acuerdo con el seguimiento a las urgencias de sus compañías y *la pregunta número 12* concretó que el 91.6% de los clientes reciben respuestas inmediatas a las solicitudes enviadas vía correo electrónico. Esto significa que el trabajo en equipo que realiza Smurfit Kappa en relación al seguimiento y atención al clientes es favorable, sin embargo existen áreas de oportunidad que deberán ser atendidas por parte de la compañía.

Por último al evaluar la calidad del servicio, *la pregunta número 13* alcanzó un 18.3% de inaceptable la actitud de servicio por parte de los vendedores, por su parte *la pregunta número 14* arrojó que el 13.4% de los clientes perciben una falta de compromiso por parte de los vendedores al otorgar el servicio, lo que significa que los clientes perciben una baja calidad del servicios recibido. Esta información permitirá a la compañía realizar acciones correctivas en relación a los trabajos en equipo que realizan sus departamentos de venta y servicio al cliente, generando así un aumento en la calidad del servicio bajo la percepción de sus cliente.

## 5. Conclusiones

Esta investigación demostró que la percepción de los clientes sobre la calidad del servicio recibido si se ve afectada de forma directa por el desempeño del trabajo en equipo de los departamentos de ventas y atención al cliente en relación a los tiempos de repuesta de los requerimientos de los clientes. Los resultados presentador permiten dar evidencia respecto a los proceso del servicio, donde la falta de una efectiva combinación de esfuerzos entre los departamentos involucrados ocasiona una percepción negativa en los clientes. Es decir, el servicio otorgado está teniendo un efecto directo en la percepción del cliente y no el efecto esperado.

El tema "trabajo en equipo" es objeto de estudio en distintos países, pues a pesar de la globalización y del uso de tecnologías, toda empresa requiere aún de grupos de personas que atendiendo a la tendencia actual deben trabajar en equipos de alto rendimiento. Las tesis consultadas permitieron conocer que el trabajo de equipo puede relacionarse con diversas variables de una organización, tales como clima organizacional, liderazgo y satisfacción laboral. El

aporte de este estudio consiste en conocer que la percepción de los clientes en relación al desempeño de los equipos de trabajo puede ser medido, y que ambas variables están relacionadas directamente, a mejor desempeño del trabajo en equipo de la organización, la percepción del cliente será positiva.

Una organización que obtiene evidencia directa de sus clientes, puede identificar áreas de oportunidad para mejorar sus servicios, y además puede tomar decisiones respecto a los dos equipos de trabajo (los vendedores y el de los representantes de servicio al cliente) que tienen relación directa. De igual manera, se considera que cualquier otras empresas prestadoras de servicios pueden aplicar instrumentos de medición similares al que se presenta en este trabajo para poder evaluar la percepción de sus clientes.

La búsqueda de la mejora continua es una constante para la organización objeto de este estudio, tal cual lo establece en su declaración de misión. En la medida que se ponga atención a los problemas se podrá trabajar para resolverlos. Es vital en estos tiempos de competencia, globalización y cambio constante contar con empleados que sean parte de grupos comprometidos, bien dirigidos y sobre todo que tengan la "camiseta puesta", es decir, que se sientan parte de la organización y hagan suya la idea de que el cliente es el principal motor de la compañía. Un buen trabajo en equipo puede derivar en un mejor servicio y en consecuencia, en clientes satisfechos.

---

## Referencias bibliográficas

abc-calidad.blogspot.com. (05 de 05 de 2019). Recuperado el 30 de 06 de 2019, de Sistemas de Gestión de Calidad: <https://abc-calidad.blogspot.com/2011/05/enfoque-al-cliente.html>

Aguilar, H. ( 2016) *Trabajo en equipo y clima organizacional* ( Tesis de grado, Universidad Rafael Landívar, Quetzaltenango, Guatemala) Recuperado de:  
<http://recursosbiblio.url.edu.gt/tesiseortiz/2016/05/43/Aguilar-Hector.pdf>

Bateman, T., Snell, S. (2009). *Administración: liderazgo y colaboración en un mundo competitivo*. México: Mc Graw Hill.

Borrel, F. (2001). *Cómo trabajar en equipo*. Barcelona: Gestión2000.

Caracciolo, A. (2002). *SMART. Lo fundamental y lo más efectivo acerca de los equipos*. México.: Mc Graw Hill.

Del Villar, S. (2002). *Ventajas del trabajo en equipo*. Recuperado de  
<https://www.gestiopolis.com/ventajas-del-trabajo-en-equipo/>

Evans, J., William, M. (2005). *Administración y control de calidad*. México: Thomson.

Fainstein, H. (1997). *La gestión de equipos eficaces* . Buenos Aires: Macchi.

Gonzalez, H. (2015). *Calidad y Gestión*. Recuperado el 27 de 08 de 2018, de  
<https://calidadgestion.wordpress.com/tag/enfoque-al-cliente/>

González, K. (2015) *Trabajo en equipo y Satisfacción laboral* ( Tesis de grado, Universidad Rafael Landívar, Quetzaltenango, Guatemala.) Recuperado de:  
<http://recursosbiblio.url.edu.gt/tesisjcem/2015/05/43/Gonzalez-Karyn.pdf>

Gutiérrez, H. (2010). *Calidad Total y Productividad*. . México DF: McGraw Hill.

Harbour, J. (2009). *Fundamentos de medición del desempeño de la empresa*. México:Panorama editorial.

Hartzler, M., Henry, J. (1999). *Teoría y aplicaciones del trabajo en equipo*. México: Oxford University Press.

ISO 9000:2015 ES. (2015). Obtenido de <http://www.iso.org/>: <https://www.iso.org/obp/ui/es>

Maldonado José Ángel. (2015, mayo 22). *Cultura de servicio al cliente*. Recuperado de  
<https://www.gestiopolis.com/cultura-de-servicio-al-cliente/>

Kotler, & Armstrong. (2010). *Fundamentos de Marketing*. México: Pearson education.

Plazas, R. (2008) *Diseño e implementación de un modelo de trabajo en equipos de alto desempeño. Caso Busscar Colombia*. ((Tesis de maestría, Universidad Tecnológica de Pereira, Risaralda, Colombia). Recuperado de:  
<http://repositorio.utp.edu.co/dspace/bitstream/handle/11059/1124/6583128P723.pdf?sequence=1>

Randstad España. (14 de 03 de 2016). Recuperado el 12 de 08 de 2018, de [www.randstad.es](http://www.randstad.es):  
<https://www.randstad.es/tendencias360/trabajo-en-equipo-la-union-conlleva-al-exito/>



# Anexos

**Fig. 1 Formato de encuesta aplicada**

Folio # \_\_\_\_\_

En búsqueda de la mejora continua en esta organización solicitamos unos minutos de su tiempo para contestar esta encuesta enfocada a conocer su opinión respecto al servicio que recibe de nuestros equipos de vendedores y representantes de servicio al cliente.

1. Edad del encuestado \_\_\_\_\_
2. Sexo F \_\_\_\_\_ M \_\_\_\_\_
3. ¿Cuál es el método que prefiere para contactarnos?  
1. Correo electrónico. 2. Línea telefónica. 3. Celular.

Indicaciones: Se le solicita elija una respuesta para cada una de las siguientes afirmaciones:

<i>Preguntas</i>	<i>Nunca</i>	<i>Casi Nunca</i>	<i>En Ocasiones</i>	<i>Frecuente-mente</i>	<i>Siempre</i>
1. Cuando solicito una muestra, la recibo en el tiempo esperado.					
2. Las órdenes de productos nuevos se entregan siempre en el plazo de 7 a 10 días hábiles.					
3. Para órdenes repetitivas se cumple con el tiempo de entrega de 5 a 7 días hábiles como máximo.					
4. Las quejas por calidad se atienden con rapidez.					
5. Cuando solicito un cambio por error en facturas, la respuesta se recibe en un tiempo razonable.					
6. Los nuevos proyectos se atienden de manera rápida y efectiva.					
7. Las cotizaciones son recibidas oportunamente.					
8. Cuando tengo una urgencia, se le da seguimiento oportuno.					
9. Recibo respuestas inmediatas a mis correos electrónicos.					
10. La actitud de los empleados que me atienden en Smurfit Kappa excede mis expectativas.					
11. Percibo compromiso de Smurfit Kappa con proveer servicio de Calidad.					

**Gracias por su apoyo**

1. Universidad Autónoma de Baja California, Facultad de Ciencias Administrativas. Estudiante de Maestría en Administración, Mexicali, Baja California, México, [griselda.cervantes@uabc.edu.mx](mailto:griselda.cervantes@uabc.edu.mx)
2. Universidad Autónoma de Baja California, Facultad de Ciencias Administrativas, Profesor investigador, Mexicali, Baja California, México, [gloria.munoz@uabc.edu.mx](mailto:gloria.munoz@uabc.edu.mx)
3. Universidad Autónoma de Baja California, Facultad de Ciencias Administrativas, Profesor investigador, Mexicali, Baja California, México, [Alma.ind@uabc.edu.mx](mailto:Alma.ind@uabc.edu.mx)

Revista ESPACIOS. ISSN 0798 1015  
Vol. 41 (Nº xx) Año 2020

[\[Índice\]](#)

[En caso de encontrar algún error en este website favor enviar email a [webmaster](#)]

revistaESPACIOS.com



This work is under a Creative Commons Attribution-  
NonCommercial 4.0 International License