

UNIVERSIDAD PRIVADA ANTENOR ORREGO

ESCUELA DE CIENCIAS ECONOMICAS

ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN



***Factores relevantes de gestión que influyen en la efectividad del trabajo en equipo del área de atención al cliente.- Hospital Primavera de la ciudad de Trujillo en el año 2015.***

TESIS PARA OBTENER EL TÍTULO PROFESIONAL DE LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN

**AUTORES:**

*Br: AVALOS CUEVA MONICA*

*Br: QUINTANILLA TORO LUIS ALBERTO*

**ASESOR**

Dra. MARGOT HERBIAS FIGUEROA

TRUJILLO – PERÚ

2015

## PRESENTACIÓN

SEÑORES MIEMBROS DEL JURADO:

Dando cumplimiento con las disposiciones del Reglamento de Grados y Títulos de la Universidad Privada Antenor Orrego, sometemos a vuestra consideración el presente trabajo de investigación titulado: **Factores relevantes de gestión que influyen en la efectividad del trabajo en equipo del área de atención al cliente.- Hospital Primavera de la ciudad de Trujillo en el año 2015.** Luego de haber culminado nuestros estudios en esta casa superior, donde somos formados profesionalmente para estar al servicio de la sociedad.

El presente trabajo realizado con el propósito de obtener el título de Licenciado en Administración, es producto de una ardua investigación cuyo propósito de Determinar los factores relevantes de gestión que influyen en la efectividad del trabajo en equipo del Hospital Primavera en el área de atención al cliente del distrito de Trujillo, con la finalidad de lograr el cumplimiento de variables en bienestar de la sociedad y empresa.

Trujillo, 17 de Junio del 2015

LOS AUTORES

## AGRADECIMIENTO

A Dios porque ha estado conmigo a cada paso que doy, protegiéndome y dándome la fortaleza para continuar.

A mis padres y hermanos quienes a lo largo de mi vida han velado por mi bienestar y educación, para lograr uno de mis objetivos, terminar mi carrera profesional.

A mi pareja e hijo por brindarme su amor, confianza y paciencia para poder culminar este reto.

**Br. MONICA ELVIRA AVALOS CUEVA**

A Dios por brindarme salud, prosperidad y vida.

A mis padres por el apoyo continuo e incondicional, que me hacen cumplir mis metas con motivación y entusiasmo.

A mis hermanos por estar siempre pendientes de mí y brindarme fortaleza, afecto y buenos deseos.

A todos los miembros de mi familia, por siempre estar conmigo de una u otra manera y apoyarme en mi trayectoria profesional.

A mi asesora, por estar siempre apoyándonos y orientándonos.

A mis amigos y personas que se interesaron en que culmine un paso más en mi carrera profesional y seguir adelante para cumplir mis objetivos.

***Br. LUIS ALBERTO QUINTANILLA TORO***

## RESUMEN

La presente investigación se ha realizado con la finalidad de demostrar que los factores relevantes de gestión (cultura organizacional, liderazgo, comunicación y habilidades y destrezas), han mejorado la efectividad del trabajo en equipo del área de atención al cliente – Hospital Primavera de la ciudad de Trujillo en el año 2015. Se utilizó el diseño de investigación explicativa de corte transversal, empleando la técnica de la encuesta, para lo cual se elaboró un cuestionario de 20 preguntas. Se consideró como muestra a 70 trabajadores del Hospital Primavera de la ciudad de Trujillo. Los resultados de la investigación llegaron a la conclusión que los factores relevantes de gestión para que logren la efectividad del trabajo en equipo es necesario el esfuerzo conjunto y constante de sus directivos y colaboradores, compartiendo responsabilidades y desplegando dosis de compromiso, todos los integrantes de un equipo deben comprometerse día a día; monitoreando constantemente el entorno para encontrar nuevas oportunidades y para enfrentar los retos. La efectividad del trabajo en equipo, crea un ambiente de confianza, logro de objetivos, compartir información, motivar, crear las condiciones para que las personas sean más capaces de hacer su trabajo y servir al cliente mejor, más rápido y con calidad.

**Palabras Claves:** Factores (Cultura organizacional, Liderazgo, Comunicación, Habilidades y Destrezas), efectividad (cumplimiento de objetivos y Calidad de servicio), trabajo en equipo, atención al cliente.

## **ABSTRACT**

This research was conducted in order to demonstrate that the relevant management factors (organizational culture, leadership, communication skills and abilities), have improved the effectiveness of teamwork in the area of customer service - Spring City Hospital Trujillo in the year 2015. Se design used cross-sectional explanatory research using the survey technique, for which a questionnaire of 20 questions was developed. It was considered as shown at 70 Spring Hospital workers Trujillo. The results of the investigation concluded that the relevant management factors to achieve the effectiveness of teamwork effort is necessary and consistent set of its managers and employees, sharing responsibilities and deploying deal of commitment, all members of a team must commit every day; constantly monitoring the environment to find new opportunities and to meet the challenges. The effectiveness of teamwork creates an atmosphere of trust, achieving goals, share information, motivate, create conditions so that people are better able to do their job and serve the customer better, faster and with quality.

**Keywords:** factors (organizational culture, leadership, communication and skills), effectiveness (achievement of objectives and quality of service), teamwork, customer.

# ÍNDICE

<b>PRESENTACIÓN</b> .....	I
<b>AGRADECIMIENTO</b> .....	II
<b>RESUMEN</b> .....	III
<b>ABSTRACT</b> .....	IV
<b>CAPITULO I</b> .....	1
<b>1. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA</b> .....	2
1.1. Realidad problemática .....	2
1.2. Enunciado del problema .....	3
1.3. Antecedentes .....	4
1.3.1 Antecedentes internacionales .....	4
1.3.2. Antecedentes nacionales .....	7
1.3.3. Antecedentes locales .....	11
1.4. Justificación.....	13
<b>2. HIPÓTESIS</b> .....	13
<b>3. OBJETIVOS</b> .....	14
3.1. Objetivo general .....	14
3.2. Objetivos específicos .....	14
<b>4. MARCO TEÓRICO</b> .....	14
4.1. Factores relevantes de gestión en el trabajo en equipo .....	14
4.1.1.Cultura organizacional .....	14
4.1.2.Liderazgo .....	18
4.1.3.Comunicación .....	22
4.1.4 Habilidades y destrezas .....	26
4.2. Trabajo en equipo .....	30
4.2.1. Tipos de equipos.....	31
4.2.2. Ventajas del trabajo en equipo .....	32
4.2.3. Equipos de alto desempeño .....	33
4.2.4. Como desarrollar y administrar equipos eficaces.....	33

4.3. Efectividad del trabajo en equipo .....	34
4.3.1. Objetivos de la efectividad del trabajo en equipo .....	34
4.3.2. Gestión del mejor activo de la empresa.....	35
4.3.3. Gestión del talento .....	36
4.3.4. Gestión del talento .....	37
<b>5. MARCO CONCEPTUAL .....</b>	<b>38</b>
<b>CAPITULO II .....</b>	<b>41</b>
6. MATERIAL Y PROCEDIMIENTOS .....	42
6.1 Material .....	42
6.1.1. Población .....	42
6.1.2. Marco de muestreo.....	42
6.1.3. Muestra.....	42
6.1.4. Técnicas e instrumentos de recolección .....	42
6.2. Procedimientos .....	43
6.2.1. Diseño de contrastación .....	43
6.2.2. Operacionalización de variables.....	44
6.2.3. Procedimientos y análisis de datos .....	44
<b>CAPITULO III .....</b>	<b>45</b>
7. PRESENTACIÓN Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS .....	46
7.1 Presentación de resultados.....	46
7.2 Discusión de resultados .....	70
<b>CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....</b>	<b>75</b>
CONCLUSIONES .....	76
RECOMENDACIONES .....	77
<b>REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....</b>	<b>78</b>
<b>ANEXOS.....</b>	<b>82</b>

# ***LISTA DE FIGURAS***

<b>Figura 01</b> .....	48
<b>Figura 02</b> .....	50
<b>Figura 03</b> .....	52
<b>Figura 04</b> .....	54
<b>Figura 05</b> .....	56
<b>Figura 06</b> .....	58
<b>Figura 07</b> .....	60
<b>Figura 08</b> .....	61
<b>Figura 09</b> .....	62
<b>Figura 10</b> .....	63
<b>Figura 11</b> .....	65
<b>Figura 12</b> .....	66
<b>Figura 13</b> .....	67
<b>Figura 14</b> .....	68
<b>Figura 15</b> .....	85
<b>Figura 16</b> .....	86
<b>Figura 17</b> .....	87
<b>Figura 18</b> .....	88
<b>Figura 19</b> .....	89
<b>Figura 20</b> .....	90

<b>Figura 21</b> .....	91
<b>Figura 22</b> .....	92
<b>Figura 23</b> .....	93
<b>Figura 24</b> .....	94
<b>Figura 25</b> .....	95
<b>Figura 26</b> .....	96
<b>Figura 27</b> .....	97
<b>Figura 28</b> .....	98
<b>Figura 29</b> .....	99
<b>Figura 30</b> .....	100
<b>Figura 31</b> .....	101
<b>Figura 32</b> .....	102
<b>Figura 33</b> .....	103
<b>Figura 34</b> .....	104

# **LISTA DE CUADROS**

<b>Cuadro 01</b> .....	48
<b>Cuadro 02</b> .....	50
<b>Cuadro 03</b> .....	52
<b>Cuadro 04</b> .....	54
<b>Cuadro 05</b> .....	56
<b>Cuadro 06</b> .....	58
<b>Cuadro 07</b> .....	60
<b>Cuadro 08</b> .....	61
<b>Cuadro 09</b> .....	62
<b>Cuadro 10</b> .....	63
<b>Cuadro 11</b> .....	65
<b>Cuadro 12</b> .....	66
<b>Cuadro 13</b> .....	67
<b>Cuadro 14</b> .....	68
<b>Cuadro 15</b> .....	85
<b>Cuadro 16</b> .....	86
<b>Cuadro 17</b> .....	87
<b>Cuadro 18</b> .....	88
<b>Cuadro 19</b> .....	89
<b>Cuadro 20</b> .....	90

<b>Cuadro 21</b> .....	91
<b>Cuadro 22</b> .....	92
<b>Cuadro 23</b> .....	93
<b>Cuadro 24</b> .....	94
<b>Cuadro 25</b> .....	95
<b>Cuadro 26</b> .....	96
<b>Cuadro 27</b> .....	97
<b>Cuadro 28</b> .....	98
<b>Cuadro 29</b> .....	99
<b>Cuadro 30</b> .....	100
<b>Cuadro 31</b> .....	101
<b>Cuadro 32</b> .....	102
<b>Cuadro 33</b> .....	103
<b>Cuadro 34</b> .....	104

# ***CAPITULO I: INTRODUCCIÓN***

## **1. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA:**

### **1.1 REALIDAD PROBLEMÁTICA**

En el mundo actual las empresas nacen con una perspectiva principal, el de lograr cumplir todas las metas propuestas mediante estrategias gerenciales que les permitan alcanzar en el transcurso del tiempo el éxito empresarial.

Es por ello que la gestión de las personas se ha convertido en los últimos años en un factor nuclear dentro de la gestión de empresas.

Como punto de partida, es importante que comprendamos que las empresas no es la sola suma de trabajadores y directivos; sino que es una unidad que diseña e implanta una estrategia competitiva, por ello es de suma importancia conservar, fidelizar y garantizar un buen clima laboral a los trabajadores.

En las organizaciones cada vez más gerentes se están dando cuenta que el preocuparse por el bienestar de sus trabajadores contribuye a su creatividad, motivación, productividad, trabajo en equipo; y que eso beneficia de manera integral a la organización.

Las organizaciones surgen para aprovechar la sinergia de los esfuerzos de varias personas que trabajan en conjunto, para indicar por una parte, la capacidad de las personas para obtener sus empleos y mantenerlos; y, por la otra, la capacidad de las empresas para desarrollar y utilizar las habilidades intelectuales y las competencias individuales de sus miembros.

Las empresas deben ser capaces de crear una cultura que diferencie a sus compañías y rescate los beneficios de los colaboradores para garantizar un buen ambiente laboral.

Si en una organización encontramos un equipo motivado y satisfecho en el trabajo, esta actitud podrá tener repercusión, tendrá un efecto inmediato en la productividad y la calidad de los servicios o productos que brinde la empresa.

Por lo dicho anteriormente uno de los aspectos más importantes que nos motivaron a la realización de esta investigación, es comprender que el capital humano es sumamente importante para poder llegar a cumplir los objetivos de la organización a través de un trabajo en equipo efectivo.

En la ciudad de Trujillo desde el año 2010, Inicia sus operaciones la corporación salud universal S.A.C. cuyo nombre comercial es HOSPITAL PRIMAVERA.

El Hospital Primavera emprendió sus servicios para satisfacer un mercado el cual tenía como necesidad la atención médica a precios al alcance de su economía. El problema surgió al sobrepasar la capacidad de atención y los reclamos en libro de atención de la entidad, por tales razones se analizara los factores relevantes para evidenciar si estas observaciones son probables.

Actualmente la empresa atraviesa por un momento clave en relación a su participación en el mercado, el cual se ha vuelto más dinámico y competitivo, con la incorporación de nuevas entidades competitivas y la problemática surge en el servicio de atención al cliente, existiendo cada vez mayores quejas y reclamo por los usuarios, lo cual se evidencia en el libro de reclamaciones de dicha entidad de salud.

En el área de atención al cliente existe una deficiencia en comunicación interna respecto a políticas de calidad de servicio al cliente, existencia de un liderazgo autoritario más que participativo, débil cultura organizacional y existe personal capacitado sin embargo no brindan un buen trato en atención al cliente.

El trabajo en equipo es considerado hoy por hoy un factor determinante en la productividad y en el éxito de las empresas. (Molina, 2010)

Por tanto, la presente investigación se orienta a determinar los factores relevantes de gestión que influyen en la efectividad del trabajo en equipo del área de atención al cliente.- Hospital Primavera y señalar su relevancia al momento de tomar decisiones que beneficien a los usuarios y aseguren la rentabilidad de la organización a largo plazo.

### **1.2 ENUNCIADO DEL PROBLEMA:**

¿Cuáles son los factores relevantes de gestión que influyen en la efectividad del trabajo en equipo del área de atención al cliente.- Hospital Primavera de la ciudad de Trujillo?

### **1.3 ANTECEDENTES**

#### **1.3.1 ANTECEDENTES INTERNACIONALES**

**León, L. (2013). Aportes del liderazgo, la comunicación y el trabajo en equipo al clima organizacional: Un análisis del caso Bancolombia de Arauca – Universidad Nacional de Colombia – Arauca**

En el caso de las organizaciones bancarias estas no han sido ajenas a adecuarse a la nueva realidad empresarial, el fenómeno de la globalización y la apertura de nuevos mercados internacionales han hecho que estas mismas se desarrollen en un ambiente económico cambiante e innovador, donde su principal factor de fortalecimiento ha sido el capital humano quien con su esfuerzo de trabajo y capacidad intelectual ha cubierto notablemente las necesidades de la economía del entorno, de esta misma forma ha generado la satisfacción laboral dentro del ámbito interno en el que conviven diariamente.

Bancolombia como empresa líder en satisfacer las expectativas financieras de sus clientes, ha generado dentro de su entorno diversas estrategias gerenciales que le han permitido cumplir satisfactoriamente con un clima organizacional efectivo, (según encuesta publicada es considerada, mejor empresa privada para trabajar en Colombia); sin embargo, se observa que los actuales escenarios económicos presentan dinámicos y constantes cambios que inciden significativamente en el comportamiento de la dirección y en la gestión que realiza cada uno de los empleados, estas situaciones han hecho que las empresas del hoy actúen velozmente mostrando nuevos tópicos gerenciales, sistemas administrativos los cuales causan un efecto en un determinado clima organizacional.

Se concluyó, con los resultados obtenidos y análisis realizados del presente estudio investigativo se puede afirmar que las dimensiones estudiadas; estilo de liderazgo, la comunicación y el trabajo en equipo aportan significativamente al clima laboral de la empresa Grupo Bancolombia, Arauca.

**Briola, M. (2009). El trabajo en equipo y su impacto en la organización / Universidad de Buenos Aires – Argentina**

El problema actual en las organizaciones se basa en que el trabajo en equipo es desordenado y sin la motivación adecuado para llegar al objetivo. A esto se le suman los cambios en la sociedad global y la complejidad e interacción de las organizaciones que la conforman, lo que no permite que su desarrollo sea lo esperado.

Actualmente, se trabaja sin el equipo de profesionales adecuados, con mucha falta de liderazgo, sin cultura, con mucha presión y sin metodología. Las distintas generaciones existentes comparten valores, ideas, formas de comunicarse.

Se concluyó que los equipos de trabajo que forman una organización son indispensables para el éxito de la misma por lo que cuanto mejores profesionales se incorporen, mejor resultará el trabajo en equipo y el cumplimiento de objetivos.

Estos equipos de trabajo deben interactuar de tal manera que los vínculos que se establezcan garanticen la eficacia del buen funcionamiento y la posibilidad de solucionar los conflictos que vayan produciéndose de manera tal que den lugar a una tarea grupal mancomunada que favorezca el buen desempeño empresarial.

Por tal motivo, para poder formar grandes equipos de trabajo, debemos primero comenzar por conocer la misión, objetivos y cultura organizacional evidenciando así que es lo que necesita la organización.

**Montoya, C. (2010). El desempeño como herramienta para el análisis del capital humano – Universidad de la Salle –Colombia**

Para el buen desarrollo empresarial, y de las funciones establecidas en las organizaciones es indispensable contar con un talento humano capacitado y adecuado. Para poder que éstas cuenten con un equipo de personas competentes que genere valor en el logro de los resultados corporativos, se hace necesario desarrollar mecanismos capaces de reconocer, acompañar y orientar al recurso humano en el desarrollo laboral.

Es por lo anterior, que se ha visto la necesidad en las organizaciones de crear un método que de la posibilidad de definir metas y desarrollar competencias (conocimientos, habilidades y actitudes que facilitan un desempeño exitoso), que contribuyan a una mayor productividad y

liderazgo, y que a su vez las haga unas organizaciones más competitivas y esto se logra a través de la Evaluación del Desempeño.

Es por ello que para tener un buen desempeño en las organizaciones son necesarios los siguientes factores: Conocimientos, liderazgo, calidad y prestación del trabajo, planeación y organización, toma de decisiones, relaciones interpersonales, sentido de pertenencia, iniciativa y creatividad, adaptación, comunicación.

Se concluyó que el desempeño, se presenta en las organizaciones como un punto clave para la identificación de las competencias que presenta el personal, pues es a través de ésta que se puede identificar los aspectos más importantes y que generan impacto en el servicio y el desarrollo organizacional.

Desde la historia, se ha mostrado que no todos los procesos utilizados ha tenido las mismas características, además todos los modelos utilizados ha cambiado empezando por las hojas en blanco hasta los formatos pre diseñados que ha tenido como objetivo principal permitir a las organizaciones poder interpretar y plasmar los nuevos desafíos que deben asumir para que significativamente se incremente su desempeño laboral. Es por lo anterior entonces, que se hace necesario presentar un modelo que permita a las empresas conservar los factores de conocimientos, calidad y presentación del trabajo, planeación y organización, toma de decisiones, relaciones interpersonales, sentido de pertenencia, iniciativa y creatividad, adaptación, comunicación, liderazgo, permitiendo así que se pueda abordar puntos que permitan ser intervenidos por el recurso humano para que se pueda contar con un trabajo en equipo, permitiendo así la efectividad de los trabajadores, y el logro de los objetivos que espera toda organización.

### **1.3.2 ANTECEDENTES NACIONALES**

**Acuña, P. (2010). El liderazgo y su implicancia en la gestión integrada de clientes y servicios en Telefónica del Perú – Universidad Nacional Mayor de San Marcos Lima -Perú.**

La presente investigación, referida a la implicancia del liderazgo en la gestión integrada de clientes y servicios, se realizó en Telefónica del Perú, durante el período comprendido entre julio del 2008 y abril del 2010. El propósito de la presente investigación consistió en determinar la forma cómo el liderazgo gerencial contribuye a mejorar los resultados de la gestión integrada.

Participaron en esta investigación, por un lado, todas las áreas de Telefónica del Perú y su subsidiaria, Telefónica Empresas, y por otro, un grupo representativo de clientes TOP, a quienes se denomina clientes preferentes, provenientes de distintos sectores económicos del país. El presente estudio tiene una utilidad práctica para Telefónica del Perú, pues, al identificar los estilos de liderazgo que contribuyen a aumentar la satisfacción de los clientes, se tendrá información valiosa para fidelizarlos logrando de este modo mayores beneficios. El problema principal con el que se enfrentan la mayoría de los líderes, es saber cómo desarrollar la arquitectura social de sus organizaciones, para generar capital intelectual, trabajar en equipo exitosamente y desplegar su propia creatividad.

En un entorno cada vez más competitivo y dinámico, uno de los aspectos claves para competir exitosamente es la capacidad de las empresas para aprender y adaptarse a las nuevas tendencias de los mercados; el intangible que representa la sinergia de conocimientos y experiencias, todo lo que ha conseguido en términos de relaciones, procesos, descubrimientos, innovaciones, presencia en el mercado e influencia en la comunidad, contribuirá a la creación de valor para la empresa y le otorgará ventaja competitiva en el mercado.

Hay que destacar también que uno de los aspectos de mayor significación para el trabajador está referido a la satisfacción que le produce la labor que desempeña y los aspectos que rodean a su trabajo. Las teorías humanistas sostienen que el trabajador satisfecho, es aquel que satisface mayores necesidades psicológicas y sociales en su empleo y, por tanto, suele poner mayor dedicación a la tarea que realiza. Una elevada satisfacción de los trabajadores en el trabajo es algo que siempre desea la dirección de toda

organización, porque tiende a relacionarse con los resultados positivos, con mayores índices de productividad, lo cual, conlleva al desarrollo de la organización. Hayes indica que “conocer a mi cliente interno, detectar sus necesidades de recursos humanos, localizar sus variables motivacionales y desarrollar una comunicación fluida interna, son variables de una apreciación de la satisfacción del cliente interno.”

En este contexto, en el presente estudio se investiga los estilos de liderazgo en Telefónica del Perú y su implicancia en la gestión integrada de clientes y servicios que brinda a los clientes preferentes del segmento empresas, con el objetivo de hacer propuestas de mejoramiento en los resultados de la gestión integrada, correlacionando con el nivel de liderazgo de los gerentes.

Se concluyó que en la investigación los jefes y los trabajadores demostraron que ejercen un proceso de autocontrol y auto-motivación, que tienen claro lo que se espera de ellos y que se sienten capaces de tomar sus propias decisiones; que un porcentaje alto de jefes, el 86%, tienen el estilo orientado a los resultados y que este estilo junto con el participativo, influyen de mejor manera en la satisfacción de los trabajadores, determinado un clima laboral propicio para el desarrollo de las actividades, en un ambiente de armonía.

**Laredo, G. (2013). Influencia en el trabajo en equipo en la adaptación a entornos laborales cambiantes: Caso Adecco Perú – Universidad San Martín de Porres – Lima Perú**

Hoy en día el trabajo en equipo es una competencia muy demandada por muchas empresas, debido al gran impacto que generan en los objetivos estratégicos empresariales como la mejora del rendimiento de los trabajadores y la mejora del clima laboral. El mundo actual caracterizado por tener un entorno en constante cambio y un enfoque de gestión centrado en el cliente hace que esta competencia sea cada vez más demandada por las empresas. Si bien es cierto hay estudios sobre el tema, son pocos los que relacionan el trabajo en equipo con la adaptación de los trabajadores dentro de un entorno laboral cambiante. Menos aún las investigaciones que lo aplican a una empresa de servicios, particularmente en el rubro de consultoría.

El Departamento Centro de Servicios Compartidos es uno de los más importantes con los que cuenta la empresa, debido a la gran cartera de clientes que manejan día a día y a que son responsables de la calidad ofrecida al cliente. Caracterizado por una elevada carga de trabajo, funciones repetitivas, mucha presión del tiempo, constantes condiciones cambiantes y por contar con personal joven en su mayoría. En los últimos seis meses ha presentado muchos problemas de eficiencia y eficacia, como desmotivación, baja productividad y compromiso, conflictos interpersonales y comunicación ineficaz.

Se concluyó que el trabajo en equipo influye positivamente en la adaptación a entornos laborales cambiantes de los trabajadores del Dpto. CSC de Adecco Perú S.A.

La necesidad del trabajo a trabajar en equipo, la satisfacción del personal, la cooperación entre compañeros, la comunicación eficaz, la adopción de distintos roles, la mejora continua y la retroalimentación; son factores relacionados con el trabajo en equipo presentes en el Dpto. CSC de Adecco Perú S.A.

La mayoría de los trabajadores del Dpto. CSC de Adecco Perú S.A perciben un óptimo trabajo en equipo en su área.

**Becerra, A. (2010). Las competencias que demanda el mercado laboral de los profesionales del campo económico-empresarial en la actualidad. Universidad del Pacífico**

A propósito de los nuevos y constantes cambios que la globalización y la innovación tecnológica imponen a las sociedades de hoy; las exigencias de competitividad y productividad en los procesos conducen a repensar cómo las instituciones educativas logran enfrentar y adaptarse a las demandas del mercado laboral. Las empresas están orientadas a incorporar nuevas estrategias para ser competitivas y brindar productos y/o servicios de calidad.

De este modo, el objetivo de la presente investigación es identificar, organizar y analizar las competencias que demanda actualmente el mercado

laboral peruano de los profesionales del campo económico-empresarial; con miras a facilitar la empleabilidad de estos últimos, mediante propuestas pertinentes para el proceso formativo que ofrecen las instituciones de educación superior locales.

Entre las competencias más demandadas se encuentran las habilidades para sostener relaciones interpersonales, trabajar en equipo y liderazgo. Además, las empresas requieren de personal con mucha iniciativa, pro actividad y orientación a los resultados.

También, demandan compromiso, responsabilidad y capacidad para priorizar lo urgente. A ello, se suman pedidos constantes por egresados de las universidades con mucha creatividad, habilidad para la innovación y capacidad para adaptarse a los cambios. Asimismo, buscan personas muy analíticas y capaces de afrontar los problemas con sentido holístico. Igualmente, se demanda mucho esmero y detalle en los trabajos; así como sólidas habilidades comunicativas: redacción, síntesis, argumentación, exposición y realización de presentaciones efectivas.

Se concluyó, que entre las competencias más demandadas se encuentran las habilidades para sostener relaciones interpersonales, liderazgo. Además, las empresas requieren de personal con mucha iniciativa, pro actividad y orientación a los resultados. También, demandan compromiso, responsabilidad y capacidad para priorizar lo urgente. A ello, se suman pedidos contantes por egresados de las universidades con mucha creatividad, habilidad para la innovación y capacidad para adaptarse a los cambios.

### **1.3.3 ANTECEDENTES LOCALES**

**Sánchez, A. (2013). Plan de capacitación para mejorar el desempeño de los trabajadores operativos del gimnasio “sport club” de la ciudad de Trujillo – 2013**

En el contexto de competitividad en el que se desarrollan las empresas en la actualidad, el recurso que contribuye fundamentalmente a determinar su correcto funcionamiento es el recurso humano.

La opinión que se forman los clientes sobre el producto o servicio que reciben, se basa principalmente en la calidad de atención que reciban, derivada del desempeño laboral de los trabajadores.

Las empresas de servicios son las que por regla general enfatizan y enfocan sus esfuerzos en brindar un servicio que cumpla y en lo posible exceda, las expectativas de los clientes.

La presente investigación, tiene como objetivo general demostrar que el desempeño laboral del personal operativo del gimnasio Sport Club de la ciudad de Trujillo mejora mediante la implementación de un plan de capacitación.

Los resultados de la investigación han permitido conocer que mediante la implementación de un plan de capacitación, el desempeño laboral de los trabajadores operativos del gimnasio Sport Club mejoró, lo cual se vio reflejado en el cambio positivo de la percepción del desempeño de los trabajadores por parte de los clientes.

Con la investigación se concluyó:

- Al diagnosticar la situación del desempeño laboral de los trabajadores operativos del gimnasio Sport Club antes de la implementación del plan de capacitación, encontramos que este era calificado por los clientes con un

puntaje promedio de 3.39 en una escala de 0 a 10 donde 0 representaba lo más cercano al pésimo desempeño y 10 el óptimo desempeño, concluyendo que el enunciado del problema planteado para la presente investigación tuvo fundamento real, ya que el desempeño laboral no estaba bien visto por los clientes y tuvo que plantearse una medida para revertir la situación, que en este caso fue la implementación de un plan de capacitación.

- Al analizar los principales beneficios de la implementación del plan de capacitación concluimos en que no solo impactan en el ámbito económico, al mejorar la satisfacción del cliente con el desempeño de los trabajadores y fidelizarlos con la empresa, sino que también tienen impacto en el desarrollo personal de cada trabajador quienes notan la diferencia en sus capacidades para afrontar diversos problemas, para ejecutar su trabajo y relacionarse con los clientes.
- Mediante el análisis comparativo de los resultados del diagnóstico del desempeño laboral de los trabajadores operativos del gimnasio Sport Club de la ciudad de Trujillo obtenido antes y después de la implementación del plan de capacitación y gracias al análisis estadístico descriptivo, podemos concluir que se ha demostrado que la implementación de un plan de capacitación mejora el desempeño laboral de los trabajadores operativos del gimnasio Sport Club de la ciudad de Trujillo.

#### **1.4 JUSTIFICACIÓN**

##### **Justificación teórica:**

Hoy en día, para que una empresa sea competitiva, ha de ser eficiente en todas las áreas funcionales, para ello es primordial contar con empleados activos, competentes y sobre todo motivados. Una empresa con un ambiente de trabajo

agradable ya no es un lujo es una regla de juego. En consecuencia para el presente trabajo de investigación se utilizara la teoría de Idalberto Chiavenato sobre gestión de talento humano.

**Justificación técnica:**

El estudio del trabajo en equipo permite comprender los comportamientos y actitudes de las personas que forman parte de la organización, además, contribuye a la implementación de una herramienta clave para la toma de decisiones, respecto a la efectividad del trabajo en equipo en razón del cumplimiento de metas y objetivos de la organización.

**Justificación social:**

La competitividad de los trabajadores permitirá el logro de la sinergia en el equipo y el mejoramiento de la calidad de vida de las personas en su lugar de trabajo lo cual repercutirá en el bienestar de los usuarios.

**2. HIPÓTESIS:**

Los factores relevantes de gestión que influyen en la efectividad del trabajo en equipo del área de atención al cliente.- Hospital Primavera de la ciudad de Trujillo en el año 2015 son: El liderazgo, comunicación interna, cultura organizacional, habilidades y destrezas de los integrantes del equipo de trabajo.

**Variable independiente:** Factores relevantes de gestión (liderazgo comunicación, cultura organizacional, habilidades y destrezas).

**Variable dependiente:** Efectividad del trabajo en equipo.

**3. OBJETIVOS:**

**3.1. OBJETIVO GENERAL**

- Determinar los factores relevantes de gestión que influyen en la efectividad del trabajo en equipo del Hospital Primavera en el área de atención al cliente del distrito de Trujillo.

### **3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- 3.2.1** Determinar la influencia de la cultura organizacional en la efectividad del trabajo en equipo del área de atención al cliente.
- 3.2.2** Establecer cómo influye el liderazgo en la efectividad del trabajo en equipo del área de atención al cliente.
- 3.2.3** Analizar si la comunicación interna influye en la efectividad del trabajo en equipo del área de atención al cliente.
- 3.2.4** Identificar las habilidades y destrezas y su contribución en el logro de la efectividad del trabajo en equipo del área de atención al cliente.

## **4. MARCO TEÓRICO:**

### **4.1. FACTORES RELEVANTES DE GESTIÓN EN EL TRABAJO EN EQUIPO: Según Chiavenato, I. (2009) Comportamiento Organizacional.**

#### **4.1.1 CULTURA ORGANIZACIONAL:**

La cultura organizacional es el conjunto de valores, creencias y entendimientos importantes que los integrantes de una organización tienen en común. La cultura ofrece formas definidas de pensamiento, sentimiento y reacción que guían la toma de decisiones y otras actividades de los participantes en la organización.

Las organizaciones de éxito al parecer tienen fuertes culturas que atraen, retienen y recompensan a la gente por desempeñar roles y cumplir metas. Uno de los roles más importantes de la alta dirección es dar forma a la cultura que, con personalidad, tendrá un efecto importante en la filosofía y el estilo administrativo.

Las definiciones de Cultura Organizacional comparten conceptos comunes. Subrayan la importancia de los valores y creencias compartidos y su efecto sobre el comportamiento.

La cultura es el pegamento social o normativo que mantiene unida a una organización. Expresa los valores o ideales sociales y creencias que los miembros de la organización llegan a compartir, manifestados en elementos simbólicos, como mitos, rituales, historias, leyendas y un lenguaje especializado.

La cultura es el conjunto de entendimientos importantes que los miembros de una comunidad tienen en común. La cultura organizacional es un sistema de valores y creencias compartidos; la gente, la estructura organizacional, los procesos de toma de decisiones y los sistemas de control interactúan para producir normas de comportamiento. Una fuerte cultura puede contribuir substancialmente al éxito a largo plazo de las organizaciones al guiar el comportamiento y dar significado a las actividades. Las culturas fuertes atraen, recompensan y mantienen el apego de la gente que desempeña roles esenciales y cumple con metas relevantes. Una de las responsabilidades más importantes de la administración es dar forma a los valores y normas culturales.

La cultura organizacional incluye lineamientos perdurables que dan forma al comportamiento. Cumple con varias funciones importantes:

- Transmitir un sentimiento de identidad a los miembros de la organización
- Facilitar el compromiso con algo mayor que el yo mismo
- Reforzar la estabilidad del sistema social
- Ofrecer premisas reconocidas y aceptadas para la toma de decisiones

Como cultura organizacional se entiende al conjunto de creencias, hábitos, valores, actitudes, tradiciones entre los grupos existentes en todas las organizaciones. El término cultura organizacional es una expresión muy usada en el contexto empresarial.

La expresión cultural organizacional forma parte de las ciencias sociales y, adquirió gran importancia a mitad del siglo XX después de que algunos investigadores en el área de Gestión y Estudios Organizacionales empezaran a defender los beneficios de estudiar la cultura organizacional. Sin embargo, la cultura organizacional ya era estudiada anteriormente por la sociología, las relaciones humanas dedicaban su tiempo en dictar estudios del aspecto humano de la empresa y era precursora de la cultura organizativa.

Chiavenato, en su libro comparó la cultura organizacional con un iceberg ya que la parte visible de un iceberg es pequeña y la parte sumergida representa la mayor parte y, en el caso de la cultura organizacional la parte visible es pequeña y es sustentada por la parte invisible, es decir, por los fenómenos internos de la empresa.

Establece que cada sociedad o nación tiene una cultura que influye en el comportamiento de las personas y las organizaciones. La cultura comprende valores compartidos, hábitos, usos y costumbres, códigos de conducta, políticas de trabajo, tradiciones y objetivos que se transmiten de una generación a otra. Las generaciones viejas buscan que las nuevas adopten sus pautas culturales, pero éstas se resisten y reaccionan, lo que produce transformaciones graduales. Estas actitudes comunes, códigos de conducta y expectativas compartidos definen subconscientemente ciertas normas de comportamiento.

- Desde su nacimiento, cada persona va interiorizando y acumulando gradualmente elementos de la cultura por medio de procesos de educación y socialización. La cultura se fundamenta en la comunicación compartida, las normas, los códigos de conducta y las expectativas.
- Estas influencias son resultado de variables como los factores económicos, políticos y legales, que se reflejan en la cultura.
- Las características nacionales y socioculturales influyen en el desarrollo y la perpetuación de variables culturales, que a su vez determinan las actitudes básicas ante el trabajo, el tiempo, el materialismo, el individualismo y el cambio.
- Estas actitudes tienen un efecto sobre la motivación y las expectativas de las personas en relación con el trabajo y las relaciones grupales, y determinan los resultados que se pueden esperar de cada persona y de la organización. Además, la cultura influye y condiciona las interacciones entre personas y el proceso de comunicación, como veremos más adelante.

➤ ***Características de la cultura organizacional***

La cultura organizacional refleja la forma en que cada organización aprende a lidiar con su entorno. Es una compleja mezcla de supuestos, creencias, comportamientos, historias, mitos, metáforas y otras ideas que, en conjunto, reflejan el modo particular de funcionar de una organización. La cultura organizacional tiene seis características principales:

- ✓ **Regularidad de los comportamientos observados.** Las interacciones entre los miembros se caracterizan por un lenguaje común, terminología propia y rituales relativos a las conductas y diferencias.
- ✓ **Normas.** Pautas de comportamiento, políticas de trabajo, reglamentos y lineamientos sobre la manera de hacer las cosas.
- ✓ **Valores dominantes.** Son los principios que defiende la organización y que espera que sus miembros compartan, como calidad de los productos, bajo ausentismo y elevada eficiencia.
- ✓ **Filosofía.** Las políticas que reflejan las creencias sobre el trato que deben recibir los empleados o los clientes.
- ✓ **Reglas.** Guías establecidas que se refieren al comportamiento dentro de la organización. Los nuevos miembros deben aprenderlas para ser aceptados en el grupo.
- ✓ **Clima organizacional.** La sensación que transmite el local, la forma en que interactúan las personas, el trato a los clientes y proveedores, etcétera.

Cada una de estas características se presenta en distintas medidas y puede dar lugar a controversias. La comprensión de las características culturales de cada organización se facilita si entendemos que todas pueden ubicarse en algún punto de una escala que va desde el estilo tradicional y autocrático hasta el estilo participativo y democrático. Entre estos extremos hay toda una variedad de estilos intermedios que veremos a continuación.

➤ **Características de las culturas exitosas:**

La cultura tiene repercusiones cada vez más claras en el desempeño de las organizaciones. Kotter y Heskett, descubrieron en una investigación para determinar qué factores de las culturas

organizacionales las hacen lleguen al éxito, que las empresas exitosas procuran ser flexibles y sensibles para aceptar las diferencias sociales y culturales de sus asociados, principalmente cuando compiten a escala global. Por su parte, las personas también se vuelven flexibles y sensibles al trabajar, enseñar, asesorar, consultar, comprar, alquilar, comer, vestir, viajar, etc., simultáneamente en varias organizaciones. Además, deben integrarse a las diferentes culturas organizacionales para tener éxito.

#### **4.1.2 LIDERAZGO:**

El liderazgo es el arte de influenciar, comandar y conducir a personas. Una actitud de liderazgo puede surgir cuando se trabaja con un equipo de personas, atrayendo seguidores, influenciando positivamente las actitudes y los comportamientos de estos, e incentivándolos para trabajar por un objetivo común. Etimológicamente, su raíz está en el vocablo inglés *leader*, que significa 'líder', y se compone con el sufijo "-azgo", que indica condición o estado.

El liderazgo es lo que caracteriza a un líder. Un líder, por su parte, es una persona que dirige o funda, crea o junta un grupo, gestiona, toma la iniciativa, promueve, motiva, convoca, incentiva y evalúa a un grupo, ya sea en el contexto empresarial, militar, industrial, político, educativo, etc., aunque básicamente puede aparecer en cualquier contexto de interacción social.

El líder proporciona la cohesión necesaria para lograr los objetivos del grupo. Un líder efectivo o eficaz sabe cómo motivar a los elementos de su grupo o equipo.

Hoy en día, se considera que el liderazgo es un comportamiento que se puede ejercitar y perfeccionar. Las habilidades de un líder implican carisma, paciencia, respeto, integridad, conocimiento, inteligencia, disciplina y, sobre todo, capacidad de influir en los subordinados. Un líder también debe ser visionario y tener una buena capacidad de comunicación para conseguir guiar al equipo.

El liderazgo ha fascinado al mundo desde hace mucho tiempo y está adquiriendo una importancia cada vez mayor en las organizaciones. La razón es muy sencilla: las empresas requieren líderes que las dirijan correctamente, pues el liderazgo es la manera más eficaz de renovar y revitalizar las organizaciones y llevarlas al éxito y a la competitividad. Sin liderazgo, las organizaciones corren el peligro de vagar sin metas ni rumbo definido. El liderazgo les imprime fuerza, vigor y dirección.

Las organizaciones requieren de un gran número de personas que trabajen juntas y realicen diferentes actividades en varios niveles. Muchas ocupan altos cargos en la jerarquía (presidentes, directores y gerentes), desde los cuales vigilan el trabajo de otras personas y asumen responsabilidad por la actividad conjunta de varios individuos, lo cual necesariamente implica liderazgo, que es un factor clave en toda organización. De hecho, nunca había sido tan importante para el éxito de las organizaciones como en estos tiempos de cambios, incertidumbre, globalización y competitividad. El problema radica en que no todo directivo (presidente, director o gerente) es un líder, y no todo líder ocupa un puesto de alto nivel.

### **Tipos de liderazgo:**

**Líder Autócrata:** Es aquel donde el líder impone sus ideas y decisiones sobre el grupo, sin consultar ni solicitar opinión alguna. Un líder autócrata asume toda la responsabilidad de la toma de decisiones, inicia las acciones, dirige, motiva y controla al subalterno. La decisión y la gula se centralizan en el líder. Puede considerar que solamente él es competente y capaz de tomar decisiones importantes, puede sentir que sus subalternos son incapaces de guiarse a sí mismos o puede tener otras razones para asumir una sólida posición de fuerza y control. La respuesta pedida a los subalternos es La obediencia y adhesión a sus decisiones. El autócrata observa los niveles de desempeño de sus subalternos con la esperanza de evitar desviaciones que puedan presentarse con respecto a sus directrices.

**Líder Participativo:** El líder anima y estimula la participación del grupo y dirige las tareas, donde las decisiones se toman en conjunto después

de la discusión o debate. Cuando un líder adopta el estilo participativo, utiliza la consulta, para practicar el liderazgo. No delega su derecho a tomar decisiones finales y señala directrices específicas a sus subalternos pero consulta sus ideas y opiniones sobre muchas decisiones que les incumben. Si desea ser un líder participativo eficaz, escucha y analiza seriamente las ideas de sus subalternos y acepta sus contribuciones siempre que sea posible y práctico. El líder participativo cultiva la toma de decisiones de sus subalternos para que sus ideas sean cada vez más útiles y maduras. Impulsa también a sus subalternos a incrementar su capacidad de auto control y los insta a asumir más responsabilidad para guiar sus propios esfuerzos. Es un líder que apoya a sus subalternos y no asume una postura de dictador. Sin embargo, la autoridad final en asuntos de importancia sigue en sus manos.

**Líder Liberal:** En el liderazgo liberal hay libertad y total confianza en el grupo. Las decisiones son delegadas y la participación del líder es limitada. Mediante este estilo de liderazgo, el líder delega en sus subalternos la autoridad para tomar decisiones. Puede decir a sus seguidores "aquí hay un trabajo que hacer. No me importa cómo lo hagan con tal de que se haga bien". Este líder espera que los subalternos asuman la responsabilidad por su propia motivación, guía y control. Excepto por la estipulación de un número mínimo de reglas, este estilo de liderazgo, proporciona muy poco contacto y apoyo para los seguidores.

## **EL LIDERAZGO EN LA ORGANIZACIONES**

En el contexto organizacional, el liderazgo es un tema de vital importancia, ya que determina el éxito o el fracaso, la consecución o no de los objetivos establecidos o definidos. Especialmente, en el contexto de una empresa o de una organización, es importante distinguir entre el líder y el jefe. Un jefe tiene la autoridad para mandar y exigir obediencia de los elementos del

grupo, porque a menudo se considera superior a ellos. Un buen líder proporciona orientación para el éxito, ejercitando la disciplina, la paciencia, el compromiso, el respeto y la humildad.

Las organizaciones dependen, para crecer y perdurar del liderazgo de sus dirigentes y esto es válido para las que tienen fines de lucro y las que no. Ya que las organizaciones dependen del líder, necesitamos ver qué aspectos de éste son importantes. Un buen líder debe reunir cuatro condiciones; compromiso con la misión, comunicación de la visión, confianza en sí mismo e integridad personal.

Pero el líder no sólo debe cumplir con estas condiciones, también debe cumplir con ciertas virtudes que lo van a guiar en la buena toma de sus decisiones. Estas virtudes son la prudencia, templanza, justicia y la fortaleza. La tarea del líder no es tan fácil, debe ser capaz de tener muy buena comunicación y una capacidad de integración, es hacer que los miembros de la organización liberen su energía para el logro de un objetivo común.

Básicamente el liderazgo consiste en una forma de ser, pues el líder se va formando día a día: en la pasión por la misión, en la acción y en los valores fundamentales. Además un líder no solamente debe delegar responsabilidades sino que debe expandir el poder hacia otros, ser humilde y considerarse sustituible.

El liderazgo es importante ya que es vital para la supervivencia de cualquier organización.

Una organización puede tener una planeación adecuada, control etc. y no sobrevivir a la falta de un líder apropiado, incluso dicha organización puede carecer de planeación y control, pero, teniendo un buen líder puede salir adelante.

#### **4.1.3 COMUNICACIÓN:**

Es el conjunto total de mensajes que se intercambian entre los integrantes de una organización, y entre ésta y su medio. Conjunto de técnicas y actividades encaminadas a facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se dan entre los miembros de la organización, o bien, influir en las opiniones, aptitudes y conductas de los públicos internos y externos de la

organización, con el fin de que ésta última cumpla mejor y más rápido los objetivos.

La comunicación organizacional es aquella que dentro de un sistema económico, político, social o cultural se da a la tarea de rescatar la contribución activa de todas las personas que lo integran operativa y tangencialmente y busca abrir espacios para la discusión de los problemas de la empresa, lograr soluciones colectivas que beneficien al sistema y que lo hagan más productivo.

**Tipos de comunicación:**

**Comunicación formal:** Es la propia organización la que establece las vías de comunicación siguiendo los niveles jerárquicos y los protocolos establecidos. Se emplea para transmitir órdenes e instrucciones, o cuestiones relacionadas con el trabajo.

**Comunicación informal:** Es un tipo de comunicación espontánea que se da cuando un trabajador necesita ponerse en contacto con otro.

Es la que surge espontáneamente entre los miembros de una empresa movidos por la necesidad de comunicarse, sin seguir los cauces oficiales, lo cual permite agilizar muchos trámites, y en ocasiones permite obtener información adicional.

**Horizontales:** Este tipo de comunicación se produce entre personas del mismo nivel jerárquico dentro de la empresa. La función de la comunicación horizontal es la de suministrar apoyo emotivo y social entre los trabajadores, al igual que coordinar las tareas para la plantilla, de modo que estén organizadas y sean coherentes unas con otras.

**Verticales:** La dirección que toma esta comunicación vertical es entre las diferentes posiciones de la jerarquía empresarial, es decir de trabajadores a superiores y viceversa. Lo positivo de esta comunicación es que se pasa información con la cual sabemos qué está ocurriendo en los diferentes estratos de la organización.

En este movimiento vertical de información existen dos posibilidades, ascendentes, de estratos más bajos de la organización a más altos, y

descendentes, en dirección contraria, es decir, de los altos estratos a los inferiores.

**Ascendente:** Si la información discurre hacia arriba en la estructura jerárquica de la empresa (desde los empleados o mandos intermedios hacia la dirección). Ejemplos: Encuestas, sondeos de opinión, buzones de sugerencias, reuniones con subordinados, etc.

**Descendente:** Si la información fluye hacia abajo (desde la dirección o mandos intermedios hasta los empleados de niveles inferiores). Ejemplos: Circulares, tabloneros de anuncios, folletos de bienvenida, manuales de empresa, entrevistas, conferencias, etc.

Toda organización funciona con base en procesos de comunicación. La dinámica de la organización sólo puede ocurrir cuando ésta se encarga de que todos sus miembros estén debidamente conectados e integrados. Las redes de comunicación son los vínculos que entrelazan a todos los integrantes de una organización y son fundamentales para su funcionamiento cohesionado y congruente. Esto explica por qué uno de los objetivos más importantes del diseño organizacional es asegurar y facilitar la comunicación y la toma de decisiones. Además, la organización funciona como un sistema de cooperación donde, por medio de la comunicación, las personas interactúan para alcanzar objetivos comunes. La comunicación es indispensable para conseguirlo. Cuando no hay comunicación, las personas permanecen aisladas y no tienen contacto entre sí. Los individuos no viven aislados ni son autosuficientes, sino que se relacionan continuamente con otras personas o con sus entornos por medio de la comunicación.

La comunicación es un elemento clave, porque los administradores no trabajan con cosas, sino con información acerca de ellas. Además, todas las funciones administrativas, como la planeación, la organización, la dirección y el control, sólo pueden funcionar en la práctica mediante la comunicación.

### ➤ ***Funciones de la comunicación***

La comunicación es vital e imprescindible para el comportamiento de las organizaciones, los grupos y las personas. En general, la comunicación cumple cuatro funciones básicas en una organización, grupo o persona: control, motivación, expresión de emociones e información:

- **Control.** La comunicación tiene un fuerte componente de control en el comportamiento de la organización, los grupos y las personas. Cuando los individuos siguen normas y procedimientos de trabajo, o cuando comunican un problema laboral a su superior inmediato, provocan que la comunicación tenga una función de control. Deben respetar la jerarquía y las normas formales, y la comunicación sirve para comprobar si esto efectivamente ocurre. La comunicación informal también controla el comportamiento cuando un grupo hostiga a otro o cuando alguien se queja porque una persona produce más o menos que la media del grupo.
- **Motivación.** La comunicación propicia la motivación cuando se define lo que debe hacer una persona, se evalúa su desempeño y se le orienta sobre las metas y resultados que debe alcanzar. La definición de los objetivos, la realimentación sobre el avance alcanzado y el refuerzo del comportamiento deseable estimulan la motivación y requieren comunicación.
- **Expresión de emociones.** La comunicación en un grupo representa una alternativa para que las personas expresen sus sentimientos de satisfacción o insatisfacción. La comunicación casi siempre es un medio para la expresión emocional de los sentimientos y de satisfacción de ciertas necesidades sociales.
- **Información.** La comunicación facilita la toma de decisiones individuales y grupales al transmitir datos que identifican y evalúan cursos de acción alternativos.

➤ ***Comunicación en equipos***

En un entorno globalizado y competitivo, las organizaciones utilizan los equipos para enfrentar problemas complejos. Así, cuando las actividades de los equipos son difíciles, todos sus miembros deben

compartir la información en una estructura descentralizada para resolver eficazmente los problemas. En tales condiciones, los equipos requieren un flujo libre de información en todas direcciones. Los miembros deben dedicar gran parte de su tiempo a procesar información y a discutir problemas. Sin embargo, cuando el equipo ejecuta tareas rutinarias y pasa menos tiempo procesando información, la red de comunicaciones puede ser centralizada. Los datos pueden canalizarse a un líder o supervisor, lo que libera a los miembros para que dediquen más tiempo al desarrollo de sus tareas.

El trabajo en equipo casi siempre exige una intensa comunicación. La estructura de intercambio de información utilizada por el equipo influye en su desempeño y la satisfacción de las personas involucradas.

En una red descentralizada, los miembros se comunican libremente entre sí. Todos los miembros procesan información hasta llegar a un consenso sobre una decisión.

En un entorno globalizado y competitivo, las organizaciones utilizan los equipos para enfrentar problemas complejos. Así, cuando las actividades de los equipos son difíciles, todos sus miembros deben compartir la información en una estructura descentralizada para resolver eficazmente los problemas. En tales condiciones, los equipos requieren un flujo libre de información en todas direcciones.

El trabajo en equipo casi siempre exige una intensa comunicación. La estructura de intercambio de información utilizada por el equipo influye en su desempeño y la satisfacción de las personas involucradas.

- ✓ **red centralizada en un líder o supervisor:** los miembros del equipo se comunican por medio de ella para resolver problemas o tomar decisiones.
- ✓ **red descentralizada:** los miembros se comunican libremente entre sí.

#### **4.1.4 HABILIDADES Y DESTREZAS:**

**Habilidades:** El concepto de habilidad proviene del término latino *habilitas* y hace referencia a la maña, el talento, la pericia o la aptitud para desarrollar alguna tarea.

La habilidad es un cierto nivel de competencia de un sujeto para cumplir con una meta específica.

La habilidad puede ser una aptitud innata (es decir, transmitida por la vía genética) o desarrollada (adquirida mediante el entrenamiento y la práctica). Por lo general, ambas cuestiones se complementan: una persona puede haber nacido con habilidad para jugar al tenis, pero tendrá que entrenar muy fuerte si quiere desarrollar su talento y poder competir a nivel profesional.

**Destrezas:** Es la habilidad o arte con el cual se realiza una determinada cosa, trabajo o actividad. Especialmente, la destreza está vinculada a trabajos físicos o manuales.

La principal misión de las destrezas es lograr el mejoramiento de las cualidades físicas del sujeto, tales como la resistencia, la fuerza, la velocidad, la flexibilidad y elasticidad, equilibrio y agilidad.

Para que una organización tenga un desarrollo íntegro y óptimo, necesita una buena productividad, esta solo se puede realizar mediante una planeación previa junto con las herramientas adecuadas para poder alcanzar los objetivos.

Para poder incrementar los beneficios de la organización, es necesario contar con una mente capaz de desempeñar habilidades de liderazgo, que le ayuden a ser un gerente administrador de primera.

Son muchas las cualidades y habilidades que deben de tener los gerentes para poder guiar a una empresa, el principal y por ende el más importante, es saber cómo hacerlo y cómo comunicarse.

Los gerentes administrativos deben poseer una actualización constante en relación al mundo de los negocios; saber cuáles son las oportunidades que se dan dentro del mercado para poder ampliar ese abanico, e identificar las debilidades del personal y de la compañía para un reforzamiento completo, serán la base del éxito en la compañía.

Normalmente a los gerentes administradores se les divide en tres categorías, dependiendo de las actividades que realicen y de las habilidades empleadas, todo esto para poder ser un líder exitoso:

**Tipos de habilidades:**

**Habilidades humanas:** El gerente administrativo trata de interactuar con la gente que está a su cargo, buscando ser un ejemplo a los demás, mostrando interés hacia los empleados, gestionando las necesidades que puedan presentarse y manteniendo buenas relaciones para no crear diferencias. También es requisito saber delegar las tareas y saber quedarse con las más importantes.

**Habilidades técnicas:** Muestra el conocimiento y experiencia que adquirió en su formación académica y laboral, utilizando herramientas que permitan realizar el trabajo en menos tiempo.

**Habilidades conceptuales:** Se ponen en práctica para tratar de formular ideas y planteamientos respecto a la nueva forma de realizar y resolver problemas. Un gerente administrativo debe de recolectar información, memorizar datos y cifras, para que pueda tomar decisiones cuando se encuentre bajo presión.

Las habilidades gerenciales que debe de tener un líder nato, son una combinación entre conocimientos y actitudes, capaces de apostar a todo para obtener el éxito deseado y alcanzar los objetivos de la empresa.

El gerente de una empresa, debe ser una persona capaz de asesorar a su personal, proyectar energía positiva en todo momento, saber anticiparse a los problemas y no limitar su trabajo, respetando los derechos de sus trabajadores para que estos se sientan parte de la compañía.

“El segundo paso del proceso de detección de necesidades de capacitación se centra en el análisis del trabajo, la tarea y el conocimiento-habilidad-capacidad.”

Es oportuno señalar que estos documentos constituyen una valiosa fuente de información acerca de las necesidades potenciales de capacitación y algunos enfoques de análisis del puesto, pueden proporcionar información específica acerca de las habilidades o los conocimientos necesarios para realizar las funciones inherentes al cargo.

El análisis de las tareas y funciones son estudios definidos para determinar qué tipos de comportamiento deben adoptar los empleados para desempeñar con eficiencia las funciones de sus cargos. En general, Chiavenato I (2002) expresa que el análisis de operaciones consta de los siguientes datos relacionados con una tarea o un conjunto de tareas.

Patrones de desempeño para la tarea o cargo e identificación de tareas que componen el cargo.

Esto significa que, es un análisis ocupacional que comprende la descomposición del cargo en sus partes constitutivas, para la verificación de habilidades, conocimientos y cualidades personales o responsabilidades exigidas al individuo en el desempeño de sus funciones.

#### ➤ **Análisis de las personas**

Como tercer elemento de la detección de necesidades de capacitación se presenta el análisis de las personas que según Chiavenato I (2002) consiste en:

Examinar si las características de los individuos cumplen con las características necesarias para lograr los objetivos individuales y de la organización puede revelar las necesidades de formación. La característica más evidente a examinar sería el desempeño del empleado, y el proceso de evaluación sería el lugar lógico para identificar las brechas entre los comportamientos reales y deseados del empleado. Además, recomienda analizar los recursos humanos mediante el examen de los siguientes datos:

- Número de empleados en la clasificación de cargos
- Número de empleados necesarios en la clasificación de cargos.
- Edad de cada empleado en la clasificación de cargos
- Nivel de clasificación exigido por el trabajo de cada empleado.
- Nivel de conocimiento exigido por el trabajo de cada empleado.
- Actitud de cada empleado con relación al trabajo y a la empresa.
- Nivel de desempeño cualitativo y cuantitativo de cada empleado.

- Nivel de habilidad de conocimientos de cada empleado para otros trabajos.
- Potencialidades de reclutamiento interno
- Potencialidades de reclutamiento externo
- Tiempo de entrenamiento necesario para la fuerza laboral a reclutar.
- Tiempo de entrenamiento para los nuevos empleados
- Índice de ausentismo
- Descripción del cargo.

➤ ***Madurez laboral***

La persona madura, es aquella que piensa, decide y actúa por sí misma, de manera coherente y convincente y evitando las contradicciones.

La madurez, por lo tanto, trasciende a un periodo cronológico y se vincula a una actitud y a un estado de la mente. Una persona incluso puede madurar en ciertos aspectos de su personalidad pero no en otros.

La madurez es un factor para la graduación y clasificación del desempeño de las personas, es la capacidad y la disposición de las personas de asumir la responsabilidad de dirigir su propio comportamiento.

La madurez está relacionada a dos dimensiones:

La primera con la del trabajo que está asociado a la capacidad de hacer alguna cosa. Se refiere al conocimiento y a la capacidad técnica. Las personas con alta madurez de trabajo en una determinada área tienen el conocimiento, la capacidad y la experiencia necesaria para ejecutar ciertas tareas sin dirección de parte de otros.

La segunda dimensión está asociada a la madurez psicológica que se refiere a la disposición o motivación para hacer algo. Se refiere a la confianza en sí misma y al empeño. Las que tienen alta madurez psicológica en determinada área o responsabilidad juzgan que la responsabilidad es importante, tiene confianza en sí mismas y se sienten bien en este aspecto de su trabajo. No necesitan de gran refuerzo para cumplir sus tareas.

El individuo con madurez alta tiene disposición para asumir responsabilidades en función de su capacidad de dirigir su propio comportamiento, eso ya no ocurre con personas que presentan baja madurez, pues las mismas no presentan tal capacidad.

## **4.2 TRABAJO EN EQUIPO**

### **Chiavenato, I. (2009). Comportamiento Organizacional.**

La palabra equipo no es nueva en las organizaciones. El concepto de espíritu de equipo ha cobrado importancia desde que Joseph Juran, el conocido gurú de la calidad, planteó el enfoque de equipos para la solución de problemas en las empresas japonesas en la década de 1950 y alrededor de 1980 en Estados Unidos, con base en las siguientes ideas.

El principal objetivo de trabajar en equipo es lograr sinergia dentro del mismo, que significa que el resultado alcanzado por el trabajo de varias personas es superior a la simple suma de las aportaciones de cada uno de ellas, cada componente posterior a la discusión en equipo puede aportar un conocimiento, por ejemplo del que no disponen los demás. Igualmente el resto puede aportar un conocimiento de los que carecen el resto de los miembros, dialogan y estructuran una solución que logre la efectividad del equipo de trabajo.

### **4.2.1 TIPOS DE EQUIPOS**

Los principales tipos de equipos son los siguientes:

- **Equipos funcionales cruzados:** Al optar por diseños organizacionales horizontales y reconocer las fallas de la autonomía funcional burocrática, las organizaciones se orientan hacia los equipos funcionales cruzados, los cuales están constituidos por miembros de varios departamentos o de diferentes especialidades funcionales. En

general, están sujetos a dos criterios: uno interno (el del equipo) y otro externo (el de la organización). Existen cinco pasos indispensables.

Para mejorar su dinámica:

1. Escoger y seleccionar cuidadosamente a sus miembros.
2. Definir con claridad el propósito del equipo.
3. Asegurarse de que cada miembro comprenda como deberá funcionar el equipo.
4. Formar el equipo en forma intensiva para que cada miembro aprenda a interactuar eficazmente.
5. Alcanzar resultados excelentes para mantener el ánimo y lograr que los miembros sientan el afecto de sus esfuerzos.

Los equipos funcionales cruzados sirven para unir conocimientos y habilidades de individuos procedentes de varias áreas de trabajo para solucionar problemas relacionados con las operaciones.

- **Equipos virtuales:** Con el advenimiento de la informática, la interacción frente a frente dejó de ser indispensable. Los miembros de los equipos se pueden comunicar por correo electrónico (e-mail), conversaciones en línea, las salas de chat, conferencias telefónicas, fax, transmisiones vía satélite y páginas de internet. Las tareas basadas en el conocimiento pueden ser desempeñadas por personas que están en lugares distantes entre sí. Hoy, los equipos virtuales son evidentes en las operaciones globales y terciarizadas (de outsourcing). Una de las claves para utilizar los equipos virtuales son las tecnologías sincronizadas, las cuales permiten a los miembros interactuar en tiempo real. Las teleconferencias de audio y video son ejemplos de tecnologías sincronizadas. Por otra parte, las tecnologías asíncronas, como el correo electrónico, las conversaciones electrónicas, los grupos programados y las páginas de internet se pueden utilizar para interacciones diferidas.
- **Equipos auto dirigidos:** Son esencialmente independientes, realizan tareas operativas y asumen responsabilidades administrativas tradicionales, como planear, programar y evaluar el desempeño. Como parte del movimiento en favor del facultamiento en la toma de decisiones y de los valores igualitarios, cada vez más organizaciones

utilizan equipos auto dirigidos, que son grupos de personas que administran las tareas técnicas que dan por resultado un producto o servicio que será ofrecido a un cliente interno o externo.

#### **4.2.2 VENTAJAS DEL TRABAJO EN EQUIPO:**

**La diversidad de habilidades destrezas contribuirá al enriquecimiento de conocimientos y experiencias y efectividad del equipo de trabajo**

- Al tratarse de personas diferentes, cada uno entrega un aporte en particular al equipo. Habrá quienes tengan más habilidades manuales, mientras otros le darán un mayor uso a su intelecto. Habrá líderes y otros seguidores.
- Tratándose de seres con capacidad de raciocinio, es lógico encontrar a individuos que discrepen por las diferencias de sus ideas, pero que resulta beneficioso considerando obtener mayor creatividad en la solución de problemas.
- Se logra la integración de metas específicas en una meta común.
- Prevalece la tolerancia y el respeto por los demás.
- Al sentirse parte real de un equipo, donde son tomados en cuenta, las personas se motivan a trabajar con un mayor rendimiento.
- Promueve la disminución de la rotación de personal al desempeñarse en un lugar que les resulta grato.

#### **4.2.3 EQUIPOS DE ALTO DESEMPEÑO:**

En general, los equipos que alcanzan un desempeño excelente tienen perfectamente claros los siguientes aspectos:

- ❖ **¿Quiénes somos?** El equipo es capaz de evaluarse en forma objetiva para conocerse e identificar sus fortalezas y debilidades.
- ❖ **¿Dónde estamos?** El equipo sabe analizar su situación actual con realismo.
- ❖ **¿Hacia dónde nos dirigimos?** El equipo define su visión y los objetivos que pretende alcanzar en términos de salidas y resultados.

- ❖ **¿Cómo llegaremos ahí?** A partir de la definición de objetivos, el equipo diseña planes estratégicos de acción.
- ❖ **¿Qué se espera de nosotros?** El equipo demuestra que asume responsabilidades por medio de reglas básicas y así logra confiabilidad.
- ❖ **¿Qué apoyo necesitamos?** El equipo evalúa sus necesidades de capacitación y desarrollo y amplía su capacidad de aprendizaje.
  
- ❖ **¿Qué tan eficaces somos?** El equipo cuestiona constantemente sus capacidades y su habilidad para alcanzar objetivos. Busca marcos de referencia con el llamado benchmarking o evaluación comparativa, a fin de revisar y mejorar continuamente los procesos del grupo.
- ❖ **¿Qué reconocimiento deseamos?** El equipo busca realimentación en forma de agradecimiento, remuneración, prestaciones y ascensos.
- ❖ **¿Quiénes somos?** El equipo de alto desempeño inicia un nuevo ciclo luego de haber mejorado con el aprendizaje adquirido a lo largo del proceso.

#### **4.2.4 CÓMO DESARROLLAR Y ADMINISTRAR EQUIPOS EFICACES:**

Los equipos no surgen al azar ni mejoran automáticamente su productividad. La organización debe aprender a desarrollar y administrar equipos y debe saber cómo utilizar iniciativas de mejora continua. Esto es cuestión de cultura y estructura. Los equipos eficaces tienen las siguientes características:

- Objetivos claros y comprensibles para todos los miembros.
- Miembros con habilidades útiles, de modo que el equipo disponga de todas las capacidades necesarias para ejecutar la tarea.
- Confianza recíproca entre los miembros.
- Compromiso unánime en torno a los objetivos y los medios para alcanzarlos.
- Buena comunicación interna entre los miembros.
- Habilidades de negociación para lograr el consenso interno y la aceptación externa.
- Liderazgo renovador, capaz de impulsar y aprovechar a las personas.

- Apoyo interno (de los miembros) y externo (de todas las partes de la organización).

### **4.3 EFECTIVIDAD DEL TRABAJO EN EQUIPO:**

**Según Tovalino, F. (2011). Gestión de recursos humanos.**

Las personas que laboran en una organización aportan y agregan valor, en la medida que sus trabajadores deberán y necesitarán saber con cuantas personas cuentan en sus equipos, a quienes deben reportar y quienes reportarán a ellos, así como cuáles serán los mecanismos de coordinación disponibles para la realización de sus funciones. Para que una empresa pueda cumplir con sus objetivos requiere de un proceso que consista en crear una estructura adecuada, en donde las personas que la conforman puedan trabajar unidas para lograr esos objetivos.

#### **4.3.1 Objetivos de la efectividad del trabajo en equipo:**

El personal de toda organización, constituye el principal activo de la empresa, es por ello que existe la necesidad de que las empresas sean más consistentes de sus trabajadores y les presten más atención, para tener colaboradores eficaces a efecto de alcanzar los objetivos de la organización y los individuales de cada colaborador.

- **Corporativos:** El objetivo principal de toda gestión de personal será ayudar a la organización a alcanzar sus objetivos y a realizar su misión, y con esto poder contribuir al éxito de la empresa u organización.
- **Sociales:** Desarrollar y mantener la calidad de vida en el trabajo, se encuentra directamente relacionada a los aspectos que se experimentan en él, tales como el estilo de la administración, la libertad y la autonomía para la toma de decisiones; en cuanto al aspecto motivacional el ambiente de trabajo agradable, la camaradería, la seguridad de empleo, serán de mucha importancia para lograr que los colaboradores se sientan cómodos y felices en su centro de labores. La confianza de las personas en la organización también es fundamental para retener y asegurar a los talentos.
- **Personales:** La Administración del personal se refiere a las políticas y las practicas necesarias para administrar el trabajo de la personas:
  - ✓ Integrar talentos nuevos a la organización.

- ✓ Socializar y orientar a los talentos en una cultura participativa, acogedora y emprendedora.
- ✓ Diseñar el trabajo en equipo para hacerlo significativo, agradable y motivador.
- ✓ Evaluar el desempeño humano y mejoramiento continuo.
- ✓ Aumentar la competitividad de los talentos para incrementar el capital humano de la organización y, en consecuencia, el capital intelectual.

#### **4.3.2 Gestión del mejor activo de la empresa:**

Uno de los activos más importante que existe en una empresa son sus colaboradores, los miembros de su equipo; pues gracias a ellos una compañía podrá crecer, y debido a este crecimiento, resultado de un trabajo en equipo, la gestión de la política de una empresa para con sus colaboradores puede incidir de manera decisiva en el desarrollo de la misma, ya que gracias a ellos la organización podrá cumplir con las metas trazadas.

Definitivamente, una de las partes fundamentales de cualquier política empresarial debería ser:

**El refuerzo que brinda el equipo humano**, para que se pueda obtener un rendimiento positivo de la organización; para ello, uno de los métodos sería concienciar a los colaboradores de la empresa respecto de la gran importancia y responsabilidad que supone su trabajo diario, demostrando la organización, la confianza y la valoración de sus esfuerzos, a través de una política de recursos humanos flexible y favorable para ellos, para que de esta manera se encuentren siempre motivados y con ganas de querer aportar siempre más a la organización.

Todas las organizaciones que valoran el capital humano que tienen, saben que un colaborador contento realizará mucho mejor sus quehaceres y podrá un mayor empeño y dedicación a la empresa, lo que generará mayor productividad y el logro de los objetivos de la organización.

Otra de las bases fundamentales para el éxito de toda organización, es:

**La comunicación**, por ello, es sumamente importante la accesibilidad a los puestos de más responsabilidad en la organización, por parte de los colaboradores de cualquier nivel. Es también de suma importancia el hecho de que los colaboradores se sientan libres de poder dar propuestas o recomendaciones para la mejora de la empresa. Pero el aspecto más

importante en la organización para poder adaptarse a la circunstancia y a tener en cuenta para tomar posturas ante los diferentes acontecimientos es, el “ánimo laboral” del equipo.

Finalmente, como conclusión a este tema, podemos entender que toda organización que tenga dentro de sus objetivos principales el crecer, deberá de tener como regla primordial entre sus colaboradores, la motivación a su personal; pues gracias a esta motivación, la organización podrá desarrollarse y expandirse de manera continua y sostenible, ya que se ha comprobado que mientras más cómodo o feliz se sienta un miembro del equipo en la organización, en cuanto a su nivel de compromiso y fidelidad hacia ésta; provocará un beneficio mutuo tanto para el como para la empresa; pudiendo obtener finalmente, una mayor productividad por su parte y una retención mayor del talento.

#### **4.3.3 Gestión del talento:**

La buena gestión y retención del talento es uno de los puntos en los que más hincapié hacen las grandes empresas por la influencia que se podrá obtener posteriormente en sus resultados. Cada jefe debe conocer el talento de su equipo, teniendo en cuenta los diferentes aspectos de cada persona: es decir, sus habilidades, conocimientos y experiencias; las aptitudes, motivaciones e intereses vocacionales; actitudes y potencial de desarrollo. Teniendo este conocimiento sobre cada persona, siguiendo los procesos y procedimientos vigentes en la empresa el jefe estará preparado para decidir o proponer acciones de gestión, sobre todo para los colectivos con un elevado potencial por un lado y de bajo rendimiento por el otro.

#### **4.3.4 Calidad de Servicio:**

Es un concepto que deriva de la propia definición de calidad, entendida como satisfacción de las necesidades y expectativas del cliente. Independiente de que una empresa produzca bienes tangibles o servicios, suele acompañar la entrega de unos u otros con un conjunto de prestaciones agregadas a la principal. Pues bien, la calidad de servicio supone el ajuste de estas prestaciones accesorias a las necesidades,

expectativas y deseos del cliente. El objetivo es conseguir clientes satisfechos.

### **Componentes de la calidad en el servicio:**

- **Confiabilidad.** La capacidad de ofrecer el servicio de manera segura, exacta y consistente. La confiabilidad significa realizar bien el servicio desde la primera vez.
- **Accesibilidad.** Las empresas de servicios especialmente deben facilitar que los clientes contacten con ellas y puedan recibir un servicio rápido.
- **Respuesta.** Se entiende por tal la disposición atender y dar un servicio rápido. Los consumidores cada vez somos más exigentes en éste sentido.
- **Seguridad.** Los consumidores deben percibir que los servicios que se le prestan carecen de riesgos, que no existen dudas sobre las prestaciones.
- **Empatía.** Quiere decir ponerse en la situación del cliente, en su lugar para saber cómo se siente.

La clave del éxito para proporcionar servicios de calidad está, por tanto, en identificar perfectamente cuáles son las necesidades y las expectativas de los clientes. En la medida en que una empresa satisfaga esas expectativas, podrá asegurar su futuro, ya que, en una situación de libre competencia, son los clientes los que determinan qué empresas sobreviven y qué empresas deben desaparecer.

La calidad de servicio es la mejora cualitativa de las relaciones con el cliente, de manera que éste quede gratamente sorprendido con el servicio ofrecido, es decir, lograr que en cada contacto, el cliente se lleve la mejor impresión acerca de los servicios que se le ha brindado.

Entre los indicadores para medir la satisfacción del cliente encontramos:

- **Grado de fidelización:** Este indicador mide la repetición de compra o uso de un servicio.
- **Número de no conformidades.** Es un dato que conviene mejorar continuamente y aporta mucha información sobre el comportamiento de nuestros clientes.

- **Número de reclamaciones.** El departamento de atención al cliente debe ser accesible y tratar este dato para mejorar los procesos internos.

## 5 MARCO CONCEPTUAL:

### *Según Chiavenato, I. (2009). Comportamiento Organizacional.*

- **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 y se asegure un uso correcto del mismo.
- **Calidad:** Totalidad de funciones, características o comportamientos de un bien o servicio.
- **Calidad de servicio:** Satisfacer las necesidades de los clientes, en el presente y en el futuro.
- **Clima Organizacional:** Calidad del ambiente psicológico de una organización. Puede ser positivo y favorable o negativo y desfavorable. Se refiere al ambiente que existe en la organización como consecuencia del estado motivacional de las personas.
- **Competencias:** Conjunto de conocimientos y habilidades que las personas u organizaciones utilizan como eficacia y eficiencia.
- **Competitividad:** Capacidad que una organización desarrolla para competir y obtener ventajas competitivas en su industria.
- **Comunicación Interna:** Es la comunicación dirigida al cliente interno, es decir, al trabajador. Nace como respuesta a las nuevas necesidades de las compañías de motivar a su equipo humano y retener a los mejores en un entorno empresarial donde el cambio es cada vez más rápido. No olvidemos que las empresas son lo que son sus equipos humanos, por ello, motivar es mejorar resultados.
- **Cultura Organizacional:** Sistema de creencias y valores compartidos que se desarrolla dentro de una organización o una de sus unidades y guía el comportamiento de sus miembros.
- **Destrezas:** Arte con que se hace una actividad.
- **Equipos:** Grupo de personas que tienen habilidades complementarias y trabajan juntas para alcanzar un objetivo común, por lo cual se ayudan mutuamente y adquieren una responsabilidad colectiva.

- **Factor:** Elemento, circunstancia, influencia, que contribuye a producir un resultado.
- **Habilidades:** Capacidad, inteligencia y disposición para realizar una actividad. Capacidad para utilizar ideas, conceptos, teorías y abstracciones como guía de la acción administrativa.
- **Influencia:** Efecto, consecuencia o cambio que produce una cosa en otra. Capacidad para inducir y modificar el comportamiento de las personas.
- **Liderazgo:** Influencia interpersonal ejercida en una situación mediante la comunicación humana a fin de conseguir un objetivo determinado. Es el proceso consistente en influir en el comportamiento de las personas y dirigirlo hacia determinadas metas.
- **Motivación:** Estado de ánimo que lleva a una persona a comportarse de tal forma que pueda alcanzar determinado objetivo o desempeñar una actividad para satisfacer necesidades personales. Se refiere a las fuerzas internas que llevan a una persona a mostrar un comportamiento determinado.
- **Sinergia:** Integración de las partes de un sistema que produce un resultado mayor que la suma de sus resultados particulares. El efecto sinérgico muestra que el resultado del todo es mayor que la suma de sus partes.
- **Servicio:** El servicio es una actividad realizada para brindar un beneficio o satisfacer una necesidad. Su producción puede estar vinculada o no con un producto físico.

***Según Covey, S. (2009). Los siete hábitos de la gente altamente efectiva.***

- **Efectividad:** Adquiere su origen del verbo latino "*efficere*", que quiere decir ejecutar, llevar a cabo u obtener como resultado.
- **Efectividad Empresarial:** Manejar y distribuir el tiempo para cumplir de forma eficiente los objetivos.
- **Trabajo en equipo:** Un equipo es un conjunto de personas que realiza funciones en común, lo cual los vincula, los organiza y orienta hacia objetivos compartidos.



# ***CAPÍTULO II: MATERIAL Y PROCESAMIENTO DE RESULTADOS***

## **6 MATERIAL Y PROCEDIMIENTOS:**

### **6.1. MATERIAL:**

#### **6.1.1 POBLACIÓN**

La población de estudio fueron 70 trabajadores del área de atención al cliente del hospital primavera, que identificaron los factores que influyen en el área de atención al cliente.

#### **6.1.2 MARCO DE MUESTREO**

Se tomó en consideración a 70 trabajadores en el área de atención al cliente del hospital primavera.

#### **6.1.3 MUESTRA**

Se utilizó la misma población muestral conformada por los 70 trabajadores del Hospital Primavera. Por constituir una población pequeña.

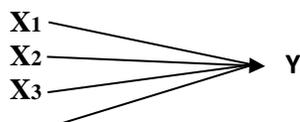
#### 6.1.4 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS

TÉCNICA	INSTRUMENTO
<p><b>Encuesta:</b> Procedimiento de investigación, dentro de los diseños de investigación descriptivos (no experimentales) en el que el investigador busca recopilar datos realizando un conjunto de preguntas, con el fin de obtener estados de opinión, ideas, características o hechos específicos. <b>(Thompson Iván)</b></p> <p><b>ENTREVISTA AL JEFE DE AREA:</b> Para conocer la efectividad del trabajo en equipo</p>	<p><b>Cuestionario:</b> Instrumento de investigación que consiste en una serie de preguntas que deben estar redactadas de forma coherente, y organizadas, secuenciadas y estructuradas de acuerdo con una determinada planificación, con el fin de que sus respuestas nos puedan ofrecer toda la información que se precisa.</p> <p><b>( Thompson Iván)</b></p> <p><b>GUÍA DE ENTREVISTA:</b> Que comprenderá preguntas vinculadas a conocer los resultados que indican la efectividad del trabajo en equipo</p>

#### 6.2 PROCEDIMIENTOS

<b>Investigación documental</b>	<p><b>Análisis Documental:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Libro de reclamaciones</li> <li>➤ Reporte de cumplimiento de metas.</li> </ul>
---------------------------------	--

#### 6.2.1 DISEÑO DE CONTRASTACIÓN



X4

**Dónde:**

**X1:** Cultura Organizacional

**X2:** Liderazgo

**X3:** Comunicación

**X4:** Habilidades y destrezas

**Y:** Trabajo en equipo

**Según Morales. (2009) Diseño Explicativa de corte transversal**

La investigación explicativa se encarga de buscar el porqué de los hechos mediante el establecimiento de relaciones causa-efecto, sus resultados y conclusiones constituyen el nivel más profundo de conocimientos, intenta dar cuenta de un aspecto de la realidad, explicando su significatividad dentro de una teoría de referencia, leyes o generalizaciones que dan cuenta de hechos o fenómenos que se producen en determinadas condiciones.

Los estudios de corte transversal incluyen generalmente a una mayor cantidad de sujetos, y describen un número menos de factores de crecimiento que los estudios lineales. La técnica de corte transversal se usa con más frecuencia por su bajo costo y porque ocupa menos tiempo.

**6.2.2 OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES:**

<b>Problema</b>	<b>Hipótesis</b>	<b>VARIABLES</b>	<b>Dimensiones</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Tipo de preguntas</b>
¿Cuáles son los factores relevantes de gestión que influyen en la efectividad del trabajo	Los factores relevantes de gestión que influyen en la efectividad	<b>(V.I) Factores relevantes de gestión:</b> Son cada uno de los elementos que se desarrollan en las actividades empresariales para mejorar la	Cultura organizacional  Liderazgo	. Normas . Valores . Clima organizacional  . L. Autócrata . L. Participativo . L. Liberal	

del hospital primavera en el área de atención al cliente de la ciudad de Trujillo año 2015?	del trabajo en equipo del hospital primavera en el área de atención al cliente de la ciudad de Trujillo año 2015 son:	<p>productividad y competitividad de una empresa o negocio.</p> <p>(V.D)  <b>Efectividad del trabajo en equipo:</b> Es el trabajo de todos los miembros de la organización para lograr los objetivos en común (SINERGIA).</p>	<p>Comunicación</p> <p>Habilidades y destrezas</p> <p>Cumplimiento de objetivos</p> <p>Calidad de servicio</p>	<p>. Horizontal . Vertical</p> <p>. Nivel de conocimiento . Actitud de cada empleado . Nivel de desempeño . Potencialidades</p> <p>. Corporativos . Sociales . Personales</p> <p>. Grado de fidelización . Número de reclamaciones</p>	Escalas de Likert
---	---	---	--	--	-------------------

### 6.2.3 PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS DE DATOS

Para el procesamiento de datos se utilizó el programa Excel 2013, y para el análisis la estadística descriptiva que permitió relacionar las variables objeto de estudio. Para la contratación de datos se utilizó la prueba de chi – cuadrado que permitió demostrar la hipótesis, medir la correlación entre variables y si esta fue significativa o no, y por lo tanto debe rechazarse o aceptarse la hipótesis de investigación.

## ***CAPITULO III: PRESENTACIÓN Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS***

## 7 PRESENTACIÓN Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS

### 7.1 PRESENTACIÓN DE RESULTADOS

#### A) Resultados cualitativos

OBJETIVOS	PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN	COMENTARIOS	CITAS DE APOYO
Conocer las relaciones interpersonales que existe entre el jefe del área de atención al cliente y su equipo de colaboradores	<b>¿Cuál es la relación entre el jefe y el Equipo de trabajo?</b>	Existe una relación cordial, de amistad, para construir un clima laboral sano.	<i>“Desempeño positivo en el trabajo entre jefe – colaborador”</i>
Determinar las actitudes que tiene el jefe del área de atención al cliente frente a problemas suscitados con los colaboradores de su área.	<b>¿De qué manera actúa cuando debe enfrentar un problema con sus colaboradores?</b>	Se conversa con los trabajadores para interactuar las posibles alternativas de solución para tomar la mejor decisión.	<i>“Concluir con la mejor solución para ambas partes”</i>

Determinar el tipo de incentivos que utiliza la jefatura para motivar el crecimiento de sus colaboradores.	<b>¿Cómo incentiva el crecimiento de su equipo de trabajo?</b>	A través de capacitaciones en Trujillo, Lima, Piura. Cursos en la Cámara de Comercio de Lima, Colegio Médico de Piura.	<i>“Se incentiva al colaborador que mejor rendimiento a logrado en su centro de labores”</i>
Establecer el tipo de liderazgo que promueve el responsable del área de atención al cliente para tomar decisiones.	<b>¿Cuándo se debe tomar una decisión importante toma en cuenta las opiniones de los colaboradores?</b>	Existe liderazgo participativo, porque se toma en cuenta la opinión de los colaboradores para que se involucren en las decisiones de la organización.	<i>“Son una pieza importante dentro de la organización, para la toma de decisiones en el área de atención al cliente”</i>
Identificar las fortalezas y debilidades del equipo de trabajo del área de atención al cliente.	<b>¿Cuáles son las fortalezas y debilidades del equipo de trabajo?</b>	Demuestran sus conocimientos, experiencias, y el compromiso de mejorar cada día. Resistencia al cambio.	<i>“Mejorar las debilidades y seguir demostrando sus fortalezas”</i>

**Investigación realizada al administrador: Cesar Moreno Torres**

<b>OBJETIVOS</b>	<b>PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN</b>	<b>COMENTARIOS</b>	<b>CITAS DE APOYO</b>
Conocer las apreciaciones del jefe del área sobre la efectividad del trabajo realizado por sus colaboradores.	<b>¿Cuál es su apreciación sobre la efectividad del trabajo en equipo del área de atención al cliente?</b>	Trabajar en equipo aumenta la productividad y la eficacia asumiendo el compromiso de lograr los objetivos de la organización.	<i>“ Confianza en la capacidad de los colaboradores en el cumplimiento de sus funciones”</i>
Conocer los resultados respecto al desempeño de sus colaboradores en función al cumplimiento de las expectativas de los clientes.	<b>¿Los resultados de su equipo de trabajo satisfacen las necesidades de los clientes?</b>	Si, a través de la buena atención, respondiendo sus dudas o reclamos que tiene el cliente.	<i>“Captar las exigencias de los clientes y analizar la forma de corresponder con soluciones que respondan a sus necesidades”</i>

Identificar las ventajas más significativas del equipo de trabajo del área de atención al cliente.	<b>¿Cuáles serían las ventajas más significativas de su equipo de trabajo en el área de atención al cliente?</b>	Mayor compromiso, mejor comunicación, más ideas, motivación y mejores resultados.	<i>“La comunicación entre nosotros es fluida”</i>
Definir la relación de los miembros del equipo de trabajo del área de atención al cliente.	<b>¿Cómo es la relación de los miembros de su equipo de trabajo?</b>	La mayoría considera que existe compañerismo, respeto, ayuda mutua.	“ Propiciar un ambiente ameno nos ayuda a lograr los objetivos de la organización”
Determinar cómo evalúa el jefe del área de atención al cliente la efectividad de sus colaboradores de su área.	<b>¿Cómo evalúa a su equipo de trabajo?</b>	Se evalúa la responsabilidad, conocimientos, habilidades, actitudes, características personales y valores	<i>“Se valora la iniciativa de los trabajadores al cumplir con sus funciones”</i>

**Fuente: Guía de entrevista  
Aplicado en marzo del 2015**

## **B) Resultados cuantitativos**

- Presentación de los resultados de la encuesta aplicada a los trabajadores del área de atención a los clientes del hospital primavera.

### **CUADRO N° 1**

#### **Nivel de cultura organizacional**

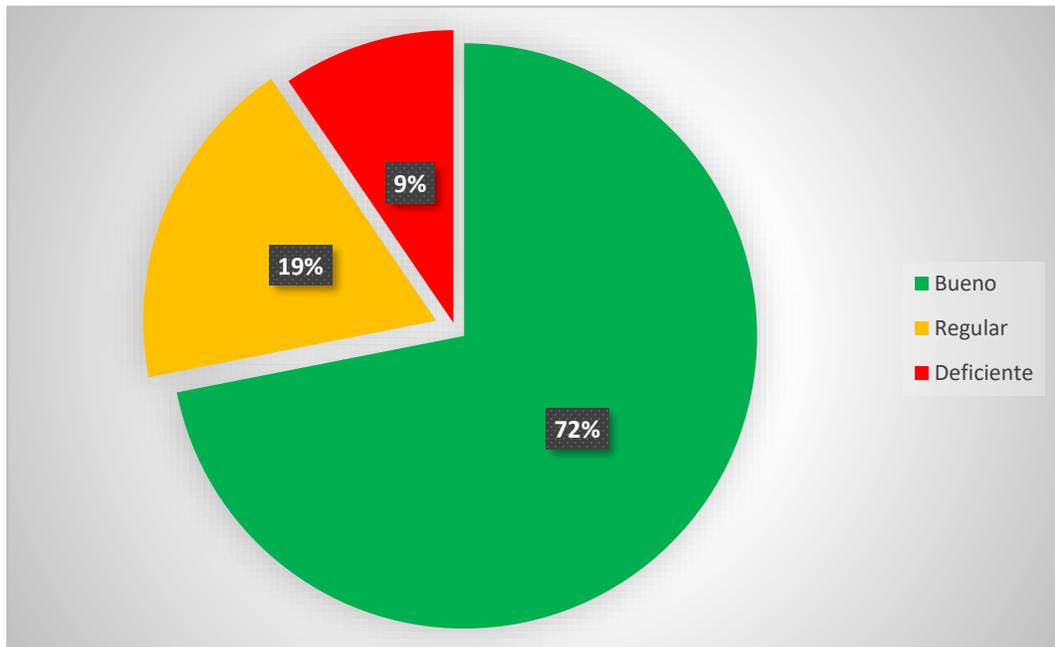
<b>Calificación</b>	<b>fi</b>	<b>%</b>
<b>Bueno</b>	50	72%
<b>Regular</b>	13	19%
<b>Deficiente</b>	7	9%

<b>Total</b>	<b>70</b>	<b>100%</b>
--------------	-----------	-------------

Fuente: Aplicación de encuesta: Marzo – 2015

Elaborado por: Los autores

**Figura N° 1**  
**Nivel de cultura Organizacional**



Fuente: Aplicación de encuesta: Marzo – 2015

Elaborado por: Los autores

#### Interpretación:

- De los 70 encuestados que es el 100%, podemos decir que, 50 colaboradores de la organización, que representan el 72%, contestaron que el nivel de cultura organizacional es bueno.
- 13 colaboradores, que representan el 19%, contestaron que el nivel de cultura organizacional es regular.
- Y 7 colaboradores que representan el 9%, indican que el nivel de cultura organizacional es deficiente.
- Concluimos que el Hospital Primavera, tiene un nivel de cultura organizacional bueno conforme a los resultados obtenidos en la encuesta. Según Chiavenato indica que para tener una cultura organizacional efectiva, es necesarios que los trabajadores se comprometan y se adapten a las políticas de la organización.

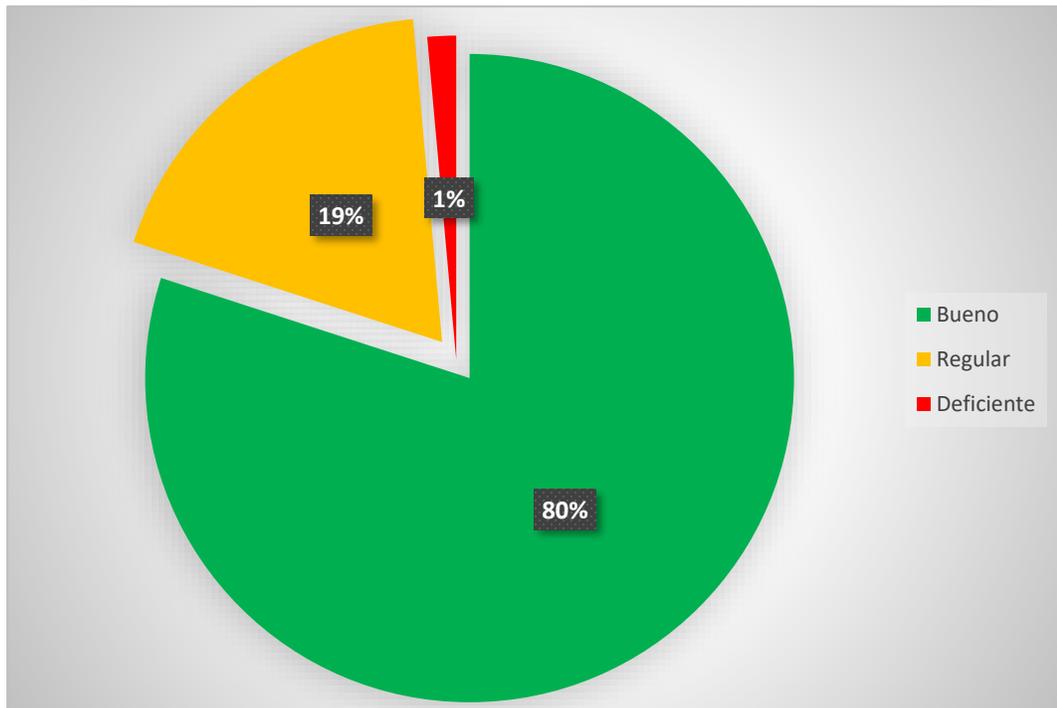
**CUADRO N° 2**  
**Nivel de Liderazgo**

<b>Calificación</b>	<b>fi</b>	<b>%</b>
<b>Bueno</b>	56	80%
<b>Regular</b>	13	19%
<b>Deficiente</b>	1	1%
<b>Total</b>	<b>70</b>	<b>100%</b>

Fuente: Aplicación de encuesta: Marzo – 2015

Elaborado por: Los autores

**Figura N° 2**  
**Nivel de Liderazgo**



Fuente: Aplicación de encuesta: Marzo – 2015  
Elaborado por: Los autores

#### Interpretación:

- De los 70 encuestados que es el 100%, podemos decir que, 56 colaboradores de la organización, que representan el 80%, contestaron que el nivel de liderazgo es bueno.
- 13 colaboradores, que representan el 19%, contestaron que el nivel de liderazgo es regular.
- Y 1 colaborador que representa el 1%, indicó que el nivel de liderazgo es deficiente.
- Concluimos que el nivel de liderazgo en el hospital primavera es bueno, conforme a los resultados obtenidos de la encuesta. Según Chiavenato indica que para tener un buen nivel de liderazgo, se debe ejercer un liderazgo participativo, escuchando y analizando las ideas de sus colaboradores.

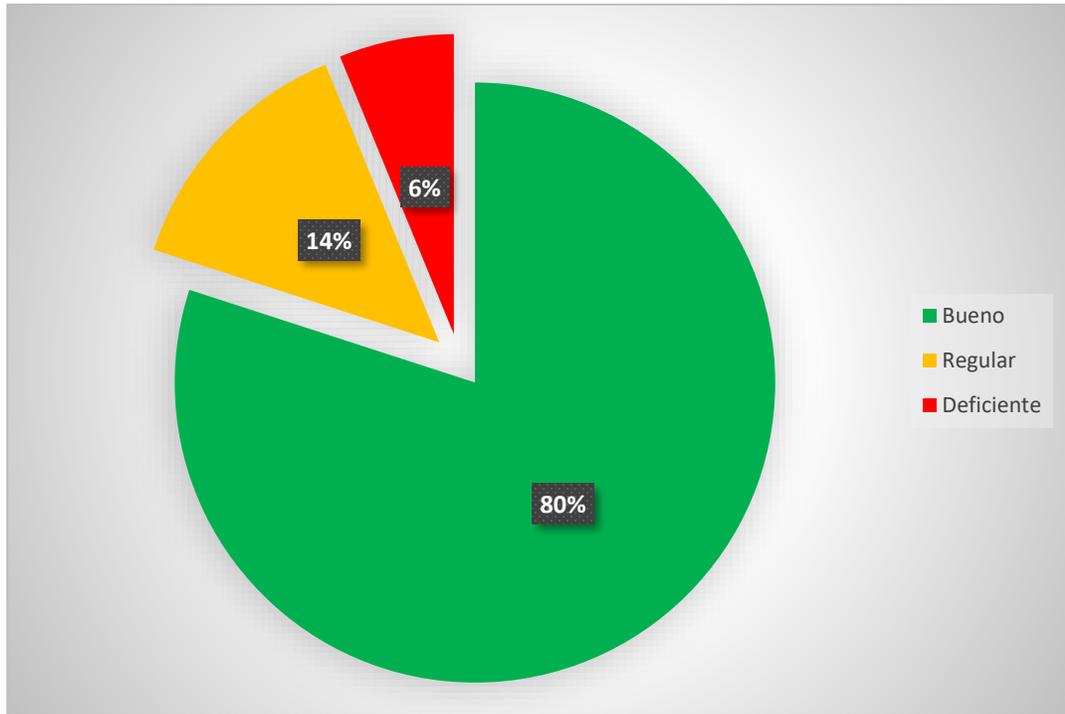
**CUADRO N° 3**  
**Nivel de Comunicación**

<b>CALIFICACIÓN</b>	<b>fi</b>	<b>%</b>
<b>Bueno</b>	56	80%
<b>Regular</b>	10	14%
<b>Deficiente</b>	4	6%
<b>Total</b>	<b>70</b>	<b>100%</b>

Fuente: Aplicación de encuesta: Marzo – 2015  
Elaborado por: Los autores

**Figura N° 3**

## Nivel de Comunicación



Fuente: Aplicación de encuesta: Marzo – 2015  
Elaborado por: Los autores

Interpretación:

- De los 70 encuestados que es el 100%, podemos decir que, 56 colaboradores de la organización, que representan el 80%, contestaron que el nivel de comunicación es bueno.
- 10 colaboradores, que representan el 14%, contestaron que el nivel de comunicación es regular.
- Y 4 colaboradores que representan el 6%, indicaron que el nivel de comunicación es deficiente.
- Concluimos que el Hospital Primavera, tiene un nivel de comunicación es bueno conforme a los resultados obtenidos en la encuesta. Según Chiavenato dice que la comunicación es un elemento clave, porque los administradores no trabajan con cosas, sino con información acerca de ellas. Además, todas las funciones administrativas, como la planeación, la organización, la dirección y el control, sólo pueden funcionar en la práctica mediante la comunicación.

#### CUADRO N° 4

#### Nivel de Habilidades y Destrezas

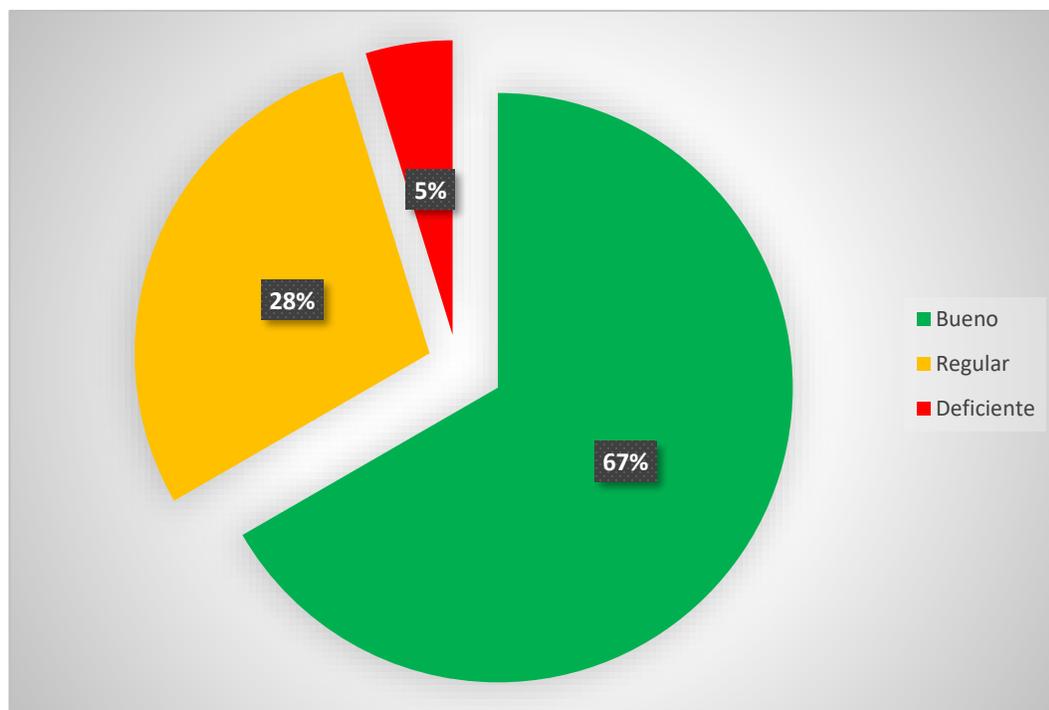
CALIFICACIÓN	fi	%
<b>Bueno</b>	47	67%
<b>Regular</b>	20	28%
<b>Deficiente</b>	3	5%
<b>Total</b>	<b>70</b>	<b>100%</b>

Fuente: Aplicación de encuesta: Marzo – 2015

Elaborado por: Los autores

#### Figura N° 4

#### Nivel de Habilidades y Destrezas



Fuente: Aplicación de encuesta: Marzo – 2015

Elaborado por: Los autores

#### Interpretación:

- De los 70 encuestados que es el 100%, podemos decir que, 47 colaboradores de la organización, que representan el 67%, contestaron que el nivel de Habilidades y Destrezas es bueno.
- 20 colaboradores, que representan el 28%, contestaron que el nivel de Habilidades y Destrezas es regular.
- Y 3 colaboradores que representan el 5%, indicaron que el nivel de Habilidades y Destrezas es deficiente.
- Concluimos que el nivel de Habilidades y Destrezas en el hospital primavera es bueno, conforme a los resultados obtenidos de la encuesta. Según Chiavenato indica que para tener un nivel de Habilidades y Destrezas competitivas se debe evaluar las características de los individuos con las características necesarias para lograr los objetivos individuales y de la organización.

**CUADRO N° 5**

<b>CALIFICACIÓN</b>	<b>fi</b>	<b>%</b>
<b>Bueno</b>	54	77%
<b>Regular</b>	13	18%
<b>Deficiente</b>	3	5%
<b>Total</b>	<b>70</b>	<b>100%</b>

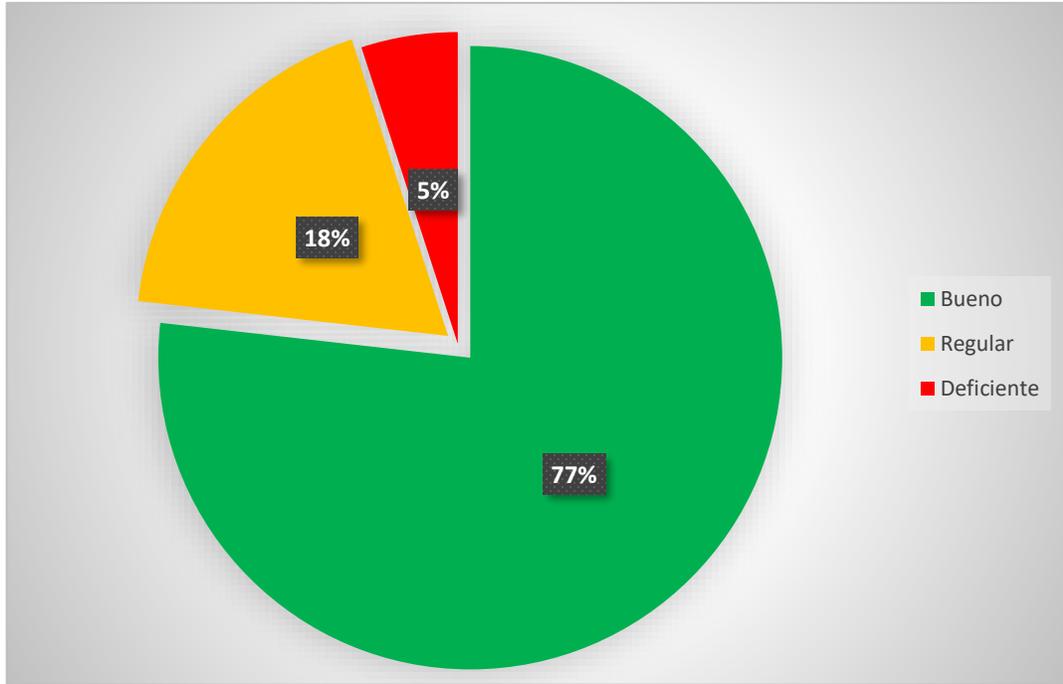
**Nivel de Cumplimiento de Objetivos**

Fuente: Aplicación de encuesta: Marzo – 2015

Elaborado por: Los autores

**Figura N° 5**

**Nivel de Cumplimiento de Objetivos**



Fuente: Aplicación de encuesta: Marzo – 2015

Elaborado por: Los autores

Interpretación:

- De los 70 encuestados que es el 100%, podemos decir que, 54 colaboradores de la organización, que representan el 77%, contestaron que el nivel de Cumplimiento de Objetivos es bueno.
- 13 colaboradores, que representan el 18%, contestaron que el nivel de Cumplimiento de Objetivos es regular.
- Y 3 colaboradores que representan el 5%, indicaron que el nivel de Habilidades y Destrezas es deficiente.
- Concluimos que el Hospital Primavera, tiene un nivel de cumplimiento de objetivos bueno, conforme a los resultados obtenidos en la encuesta. Según Tovalino dice que para lograr el cumplimiento de objetivos, las organizaciones deben ser más consistentes con sus trabajadores y les presten más atención, para tener colaboradores eficaces a efecto de alcanzar los objetivos de la organización y los individuales de cada colaborador.

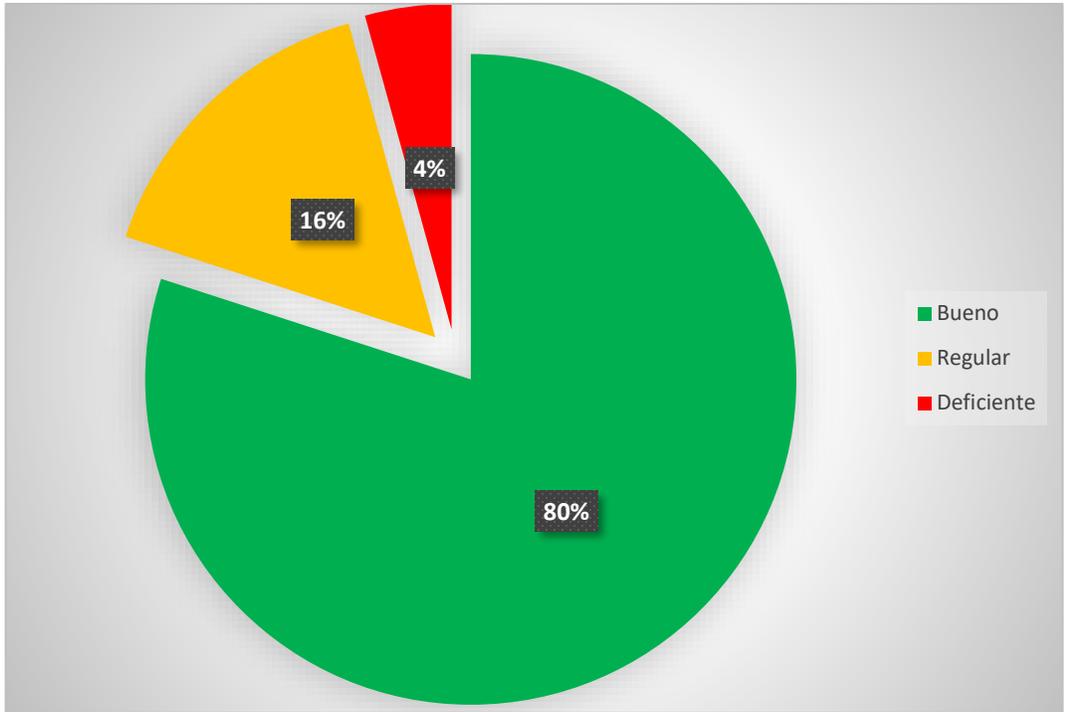
## **CUADRO N° 6**

## Nivel de Calidad de Servicio

<b>CALIFICACIÓN</b>	<b>fi</b>	<b>%</b>
<b>Bueno</b>	56	80%
<b>Regular</b>	11	16%
<b>Deficiente</b>	3	4%
<b>Total</b>	<b>70</b>	<b>100%</b>

Fuente: Aplicación de encuesta: Marzo – 2015  
Elaborado por: Los autores

**Figura N° 6**  
**Nivel de Calidad de Servicio**



Fuente: Aplicación de encuesta: Marzo – 2015  
Elaborado por: Los autores

Interpretación:

- De los 70 encuestados que es el 100%, podemos decir que, 56 colaboradores de la organización, que representan el 80%, contestaron que el nivel de Calidad de Servicio es bueno.
- 11 colaboradores, que representan el 16%, contestaron que el nivel de Calidad de Servicio es regular.
- Y 3 colaboradores que representan el 4%, indicaron que el nivel de Habilidades y Destrezas es deficiente.
- Concluimos que el nivel de Habilidades y Destrezas en el hospital primavera es bueno, conforme a los resultados obtenidos de la encuesta. Según Tovalino, la clave del éxito para proporcionar servicios de calidad está, en identificar perfectamente cuáles son las necesidades y las expectativas de los clientes.

- Presentación de los resultados de la Influencia de variables relevantes en la efectividad del trabajo en equipo aplicada a los trabajadores del área de atención al cliente del hospital primavera en el 2015.

**CUADRO N° 7**  
**Influencia de la cultura organizacional en la calidad de servicio**

CALIDAD DE SERVICIO	CULTURA						Total
	Buena		Regular		Deficiente		
	fi	%	fi	%	fi	%	
<b>Buena</b>	16	84.2	35	77.8	2	33.3	53
<b>Regular</b>	3	15.8	10	22.2	4	66.7	17
<b>Total</b>	19	100	45	100	6	100	70

Fuente: Aplicación de encuestas, Marzo – 2015

Elaborado por: Los autores

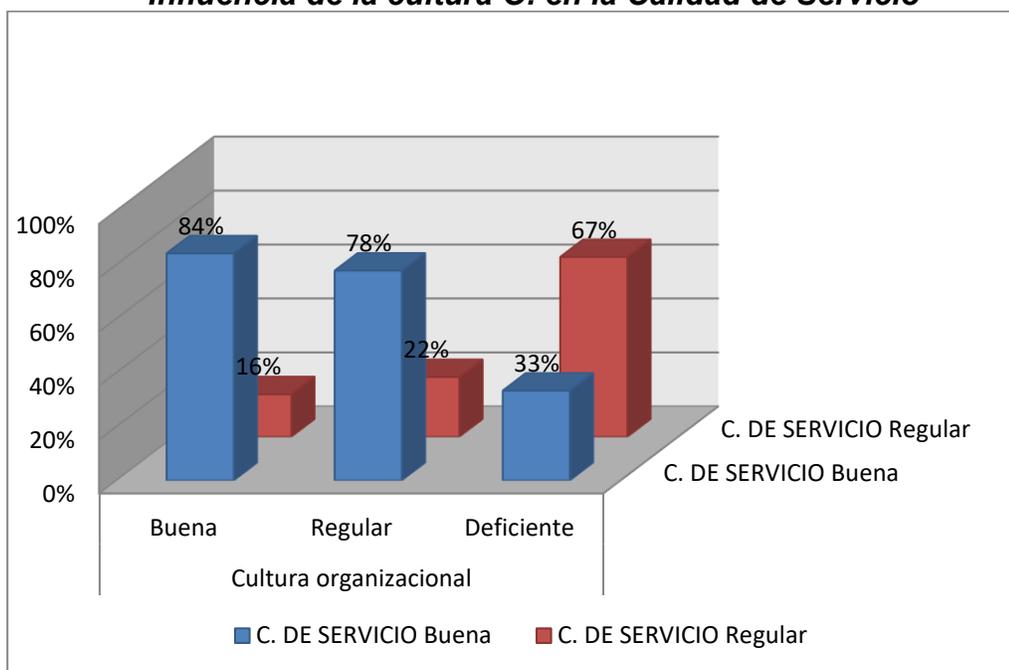
$X^2 = 6.71$

$P = 0.035$

$C = 0.30$

Si existe influencia

**Figura N° 7**  
**Influencia de la cultura O. en la Calidad de Servicio**



Fuente: Asociación de variables, Marzo – 2015

Elaborado por: Los autores

**CUADRO N° 8**  
**Influencia del liderazgo en la calidad de servicio**

	LIDERAZGO	Total
--	-----------	-------

CALIDAD DE SERVICIO	Buena		Regular		Deficiente		
	fi	%	fi	%	fi	%	
Buena	27	90	26	66.7	0	0	53
Regular	3	10	13	33.3	1	100	17
Total	30	100	39	100	1	100	70

Fuente: Aplicación de encuestas, Marzo – 2015

Elaborado por: Los autores

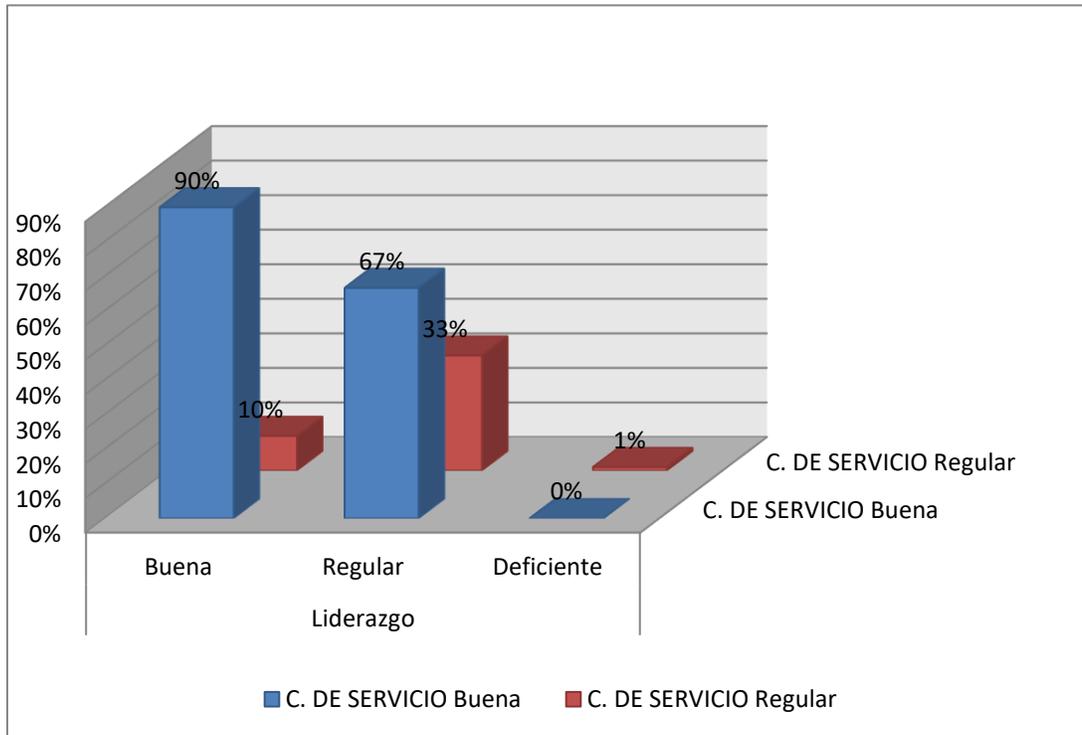
$$\chi^2 = 8.18$$

$$P = 0.017$$

$$C = 0.33$$

Si existe influencia

**Figura N° 8**  
**Influencia del liderazgo en la calidad de servicio**



Fuente: Aplicación de encuestas, Marzo – 2015  
 Elaborado por: Los autores

### CUADRO N° 9

#### Influencia de la comunicación en la calidad de servicio

CALIDAD DE SERVICIO	COMUNICACIÓN						Total
	Buena		Regular		Deficiente		
	fi	%	fi	%	fi	%	
<b>Buena</b>	20	90.9	32	72.7	1	25	53
<b>Regular</b>	2	9.1	12	27.3	3	75	17
<b>Total</b>	22	100	44	100	4	100	70

Fuente: Aplicación de encuestas, Marzo – 2015  
 Elaborado por: Los autores

$$X^2 = 8.57$$

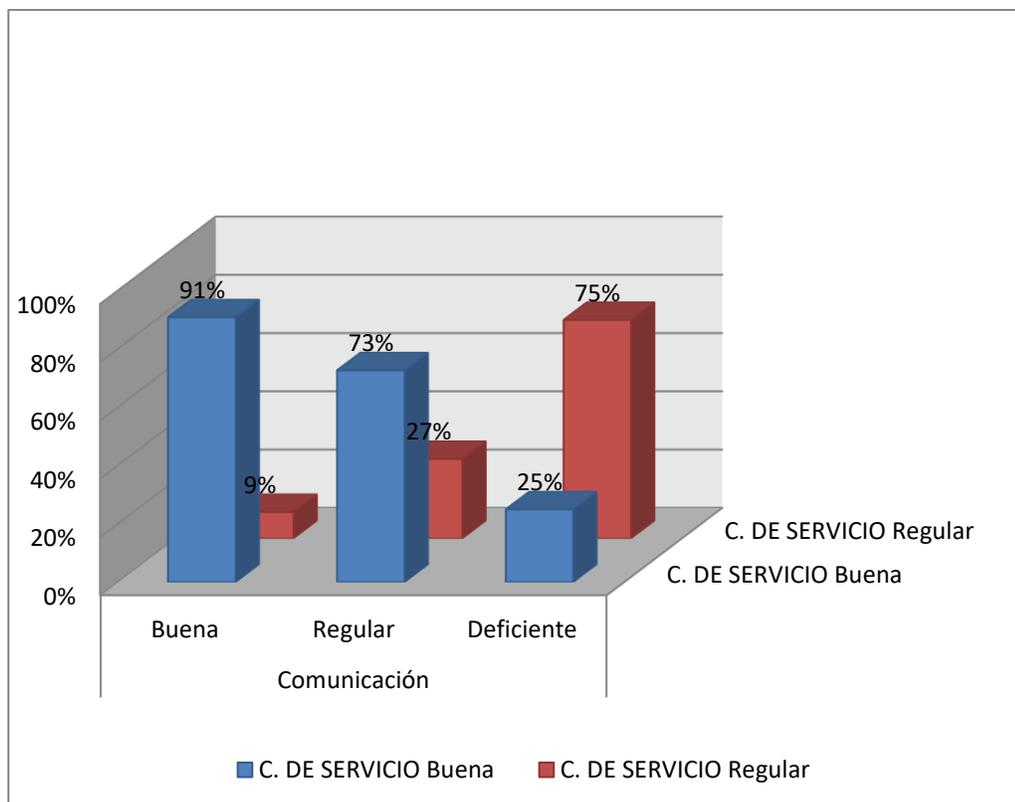
$$P = 0.014$$

$$C = 0.33$$

Si existe influencia

### Figura N° 9

#### Influencia de la comunicación en la calidad de servicio



Fuente: Aplicación de encuestas, Marzo – 2015  
 Elaborado por: Los autores

### CUADRO N° 10

#### Influencia de las habilidades y destrezas en la calidad de servicio

CALIDAD DE SERVICIO	HABILIDADES Y DESTREZAS						Total
	Buena		Regular		Deficiente		
	fi	%	fi	%	fi	%	
<b>Buena</b>	14	93.3	39	73.6	0	0	53
<b>Regular</b>	1	6.7	14	26.4	2	100	17
<b>Total</b>	15	100	53	100	2	100	70

Fuente: Aplicación de encuestas, Marzo – 2015  
 Elaborado por: Los autores

$$\chi^2 = 8.90$$

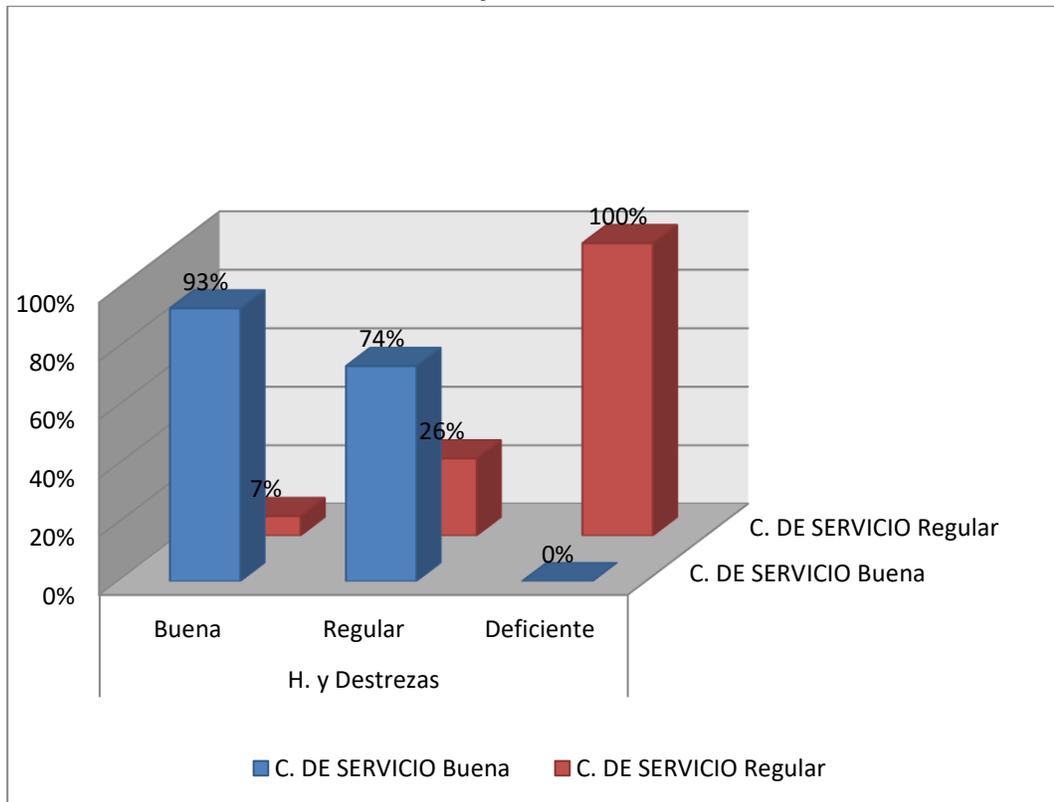
$$P = 0.012$$

$$C = 0.34$$

Si existe influencia

### Figura N° 10

## Influencia de las habilidades y destrezas en la calidad de servicio



Fuente: Aplicación de encuestas, Marzo – 2015

Elaborado por: Los autores

Interpretación:

- Al aplicar la prueba Chi Cuadrado para independencia de factores se obtuvo valores de  $P < 0,05$  que permiten afirmar que existe una fuerte relación entre el factor cultura organizacional, liderazgo, comunicación, habilidades y destrezas con calidad de servicio.

### CUADRO N° 11

#### Influencia de la cultura en el cumplimiento de objetivos

C. DE OBJETIVOS	CULTURA						Total
	Buena		Regular		Deficiente		
	fi	%	fi	%	fi	%	
Buena	17	89.5	29	64.5	1	16.7	47
Regular	2	10.5	16	35.6	5	83.3	23
Total	19	100	45	100	6	100	70

Fuente: Aplicación de encuestas, Marzo – 2015

Elaborado por: Los autores

$$X^2 = 11.37$$

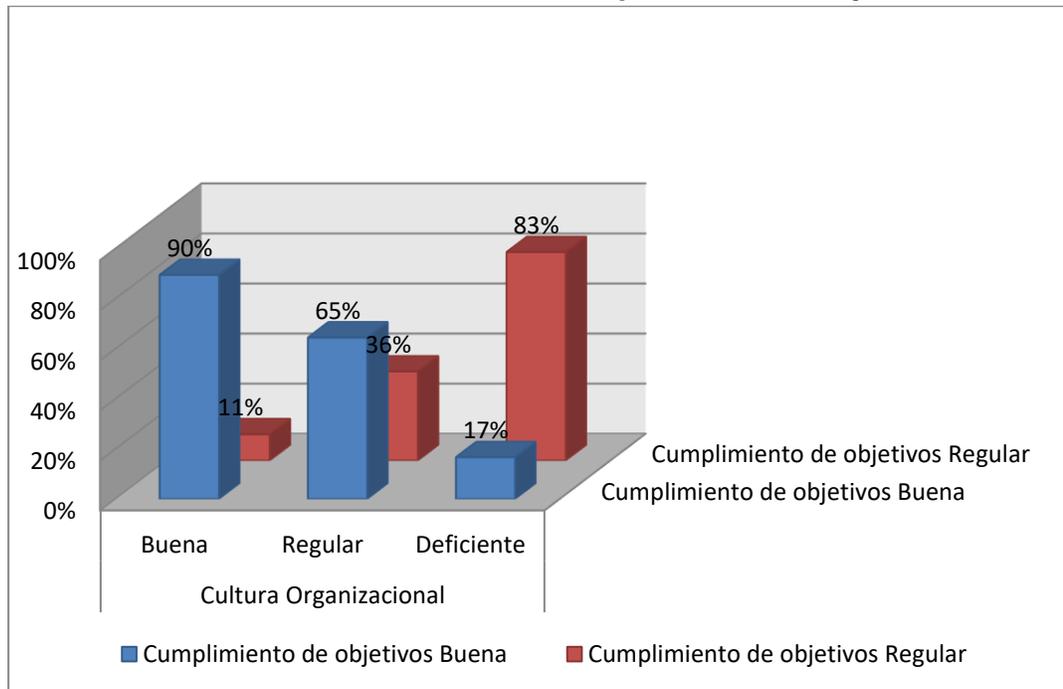
$$P = 0.003$$

$$C = 0.37$$

Si existe influencia

Figura N° 11

### Influencia de la cultura en el cumplimiento de objetivos



Fuente: Aplicación de encuestas, Marzo – 2015  
 Elaborado por: Los autores

### CUADRO N° 12

#### Influencia del liderazgo en el cumplimiento de objetivos

C. DE OBJETIVOS	LIDERAZGO						Total
	Buena		Regular		Deficiente		
	fi	%	fi	%	fi	%	
Buena	22	73.3	25	64.1	0	0	47
Regular	8	26.7	14	35.9	1	100	23
<b>Total</b>	30	100	39	100	1	100	70

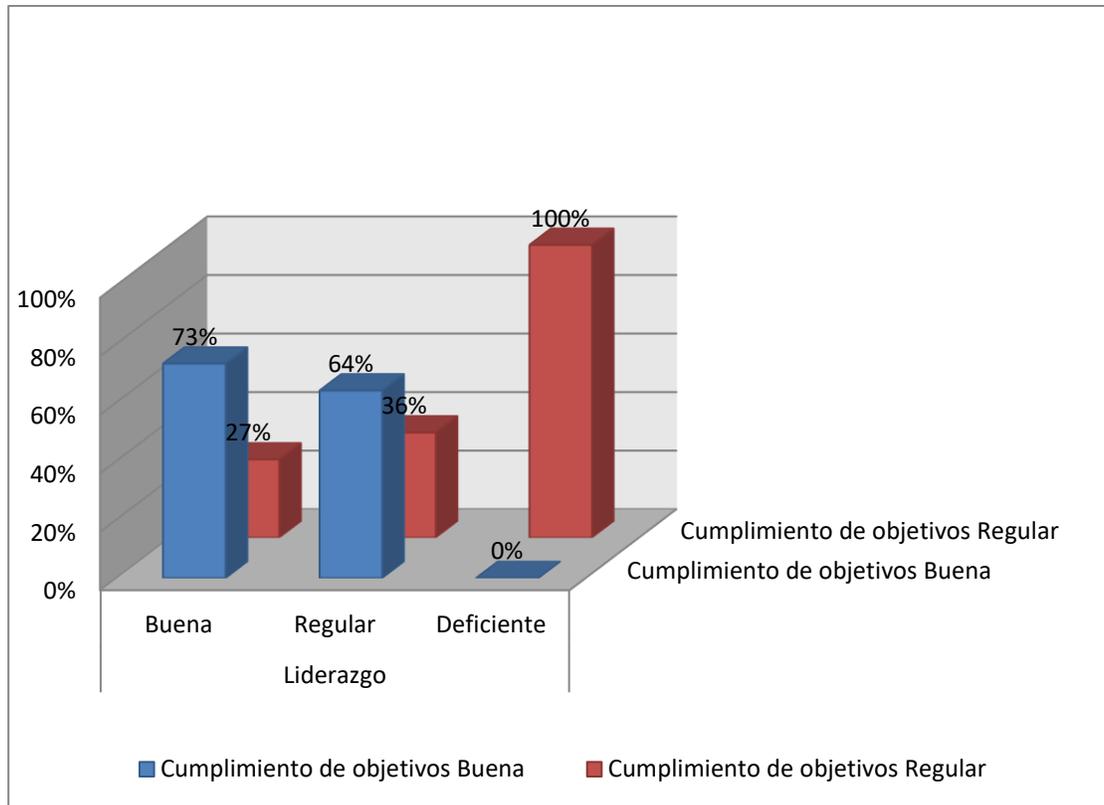
Fuente: Aplicación de encuestas, Marzo – 2015  
 Elaborado por: Los autores

$$\chi^2 = 2.73$$

$$P = 0.049$$

Si existe influencia

**Figura N° 12**  
**Influencia del liderazgo en el cumplimiento de objetivos**



Fuente: Aplicación de encuestas, Marzo – 2015

Elaborado por: Los autores

### CUADRO N° 13

#### Influencia de la comunicación en el cumplimiento de objetivos

C. DE OBJETIVOS	COMUNICACIÓN						Total
	Buena		Regular		Deficiente		
	fi	%	fi	%	fi	%	
<b>Buena</b>	19	86.4	28	63.6	0	0	47
<b>Regular</b>	3	13.6	16	36.4	4	100	23
<b>Total</b>	22	100	44	100	4	100	70

Fuente: Aplicación de encuestas, Marzo – 2015

Elaborado por: Los autores

$$\chi^2 = 12.1$$

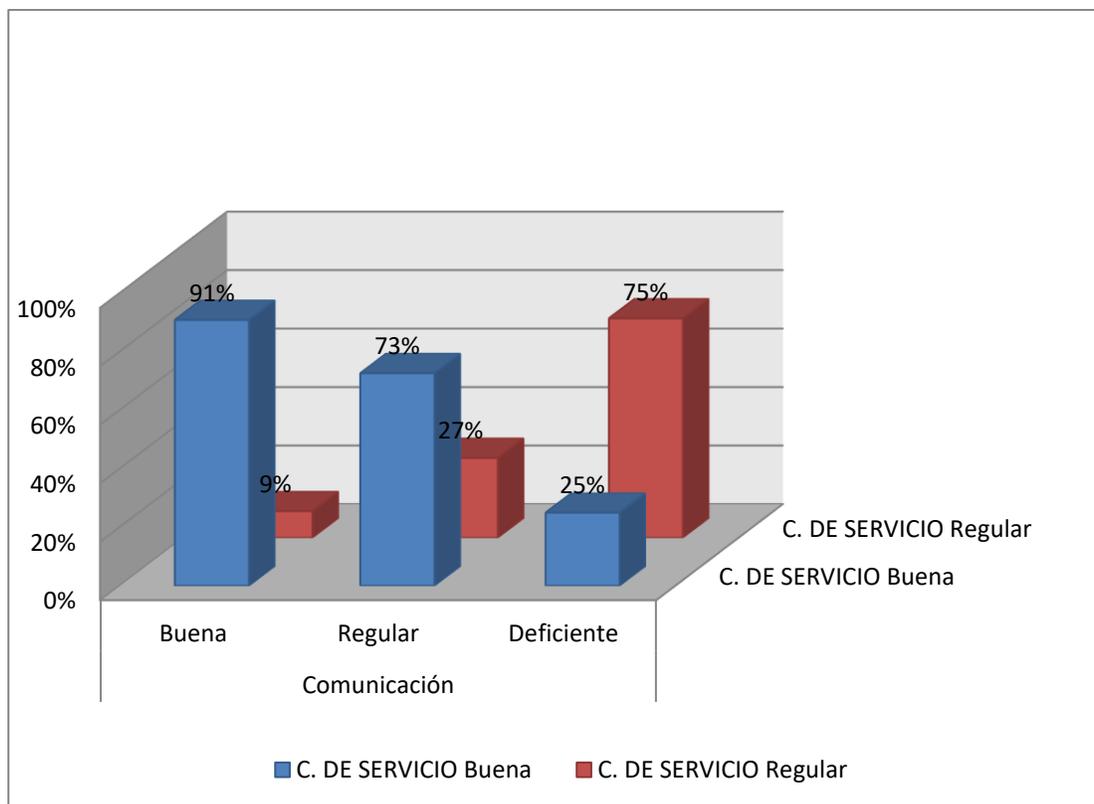
$$P = 0.002$$

$$C = 0.38$$

Si existe influencia

### Figura N° 13

#### Influencia de la comunicación en el cumplimiento de objetivos



Fuente: Aplicación de encuestas, Marzo – 2015  
 Elaborado por: Los autores

### CUADRO N° 14

#### Influencia de las habilidades y destrezas en el cumplimiento de objetivos

C. DE OBJETIVOS	H. Y DESTREZAS						Total
	Buena		Regular		Deficiente		
	fi	%	fi	%	fi	%	
Buena	19	86.4	28	63.6	0	0	47
Regular	3	13.6	16	36.4	4	100	23
<b>Total</b>	22	100	44	100	4	100	70

Fuente: Aplicación de encuestas, Marzo – 2015  
 Elaborado por: Los autores

$$X^2 = 12$$

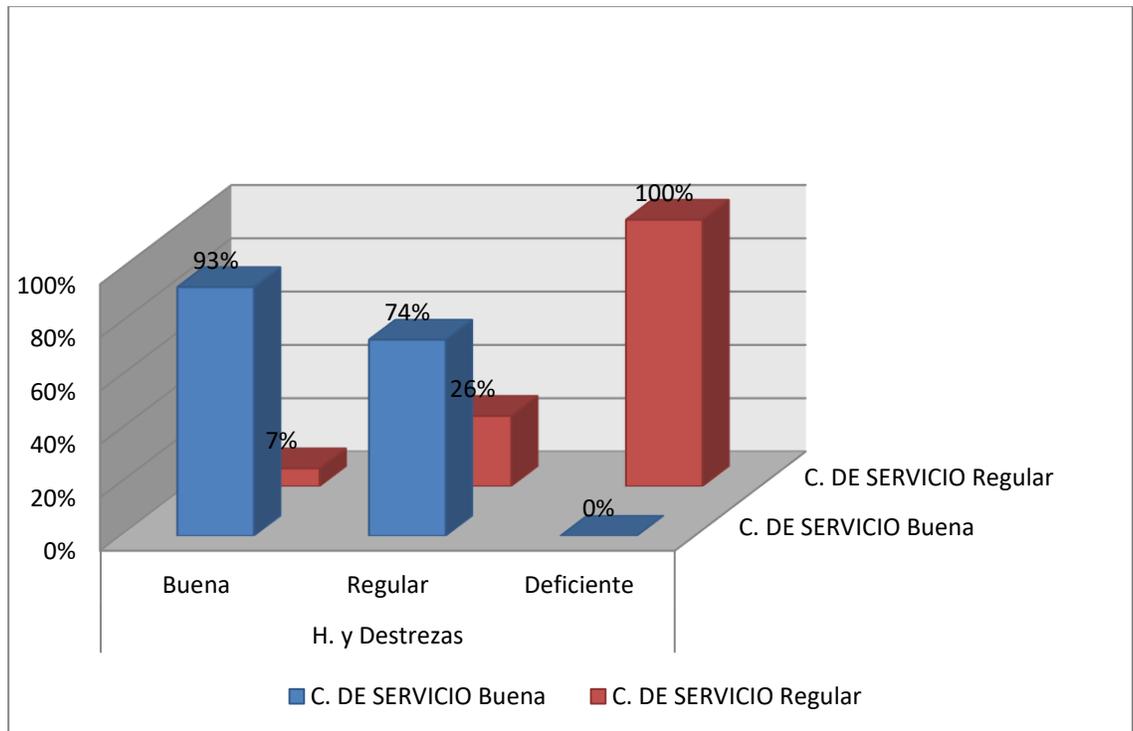
$$P = 0.002$$

$$C = 0.38$$

Si existe influencia

Figura N° 14

Influencia de las habilidades y destrezas en el cumplimiento de objetivos



Fuente: Aplicación de encuestas, Marzo – 2015

Elaborado por: Los autores

Interpretación:

- Al aplicar la prueba Chi Cuadrado para independencia de factores se obtuvo valores de  $P < 0,05$  que permiten afirmar que existe una fuerte relación entre el factor cultura organizacional, liderazgo, comunicación, habilidades y destrezas con el cumplimiento de objetivos.

## 7.2 DISCUSIÓN DE RESULTADOS

- Con relación al objetivo general: Determinar los factores relevantes de gestión que influyen en la efectividad del trabajo en equipo del Hospital Primavera en el área de atención al cliente del distrito de Trujillo, según las tablas 7,8,9, y 10 se establece que existe influencia de la cultura organizacional, liderazgo, comunicación y habilidades y destrezas en la calidad de servicio, que constituye un indicador de efectividad de trabajo en equipo, lo cual queda demostrado a través de la prueba de chi cuadrado.

<b>Tabla</b>	<b>Influencia con calidad de servicio</b>		<b>P</b>
N° 7	Cultura	Si existe influencia	0.035
N° 8	Liderazgo	Si existe influencia	0.017
N° 9	Comunicación	Si existe influencia	0.014
N° 10	Habilidades y destrezas	Si existe influencia	0.012

En consecuencia los factores que tienen mayor influencia son: habilidades y destrezas y comunicación.

- Así mismo es preciso destacar que según las tablas 11,12, 13, y 14 se establece que existe influencia de la cultura organizacional, liderazgo, comunicación, habilidades y destrezas, en el cumplimiento de los objetivos, que constituye un indicador de la efectividad de trabajo en equipo, siendo necesario mejorar el estilo de liderazgo de la organización, que según los resultados su influencia es mínima en el cumplimiento de objetivos, tal como se muestra en la prueba del chi cuadrado.

Tabla	Influencia con el cumplimiento de objetivos		P
N° 11	Cultura	Si existe influencia	0.003
N° 12	Liderazgo	Si existe influencia	0.049
N° 13	Comunicación	Si existe influencia	0.002
N° 14	Habilidades y destrezas	Si existe influencia	0.002

En consecuencia se puede apreciar que los factores relevantes que influyen en el cumplimiento de objetivos de manera muy significativa son: habilidades y destrezas, la comunicación y la cultura organizacional.

- Con relación al objetivos específicos:

**Determinar la influencia de la cultura organizacional en la efectividad del trabajo en equipo del área de atención al cliente.**

Los colaboradores del Hospital Primavera consideran que la cultura organizacional es buena, teniendo una influencia significativa en la calidad de servicio, tal como se demuestra en la tabla (N°7). Asimismo es preciso destacar la influencia significativa que existe entre la cultura

organizacional en el cumplimiento de los objetivos tal como se aprecia en la tabla (N°11), demostrando que sus creencias y valores son compartidos dentro del trabajo en equipo y se orientan hacia brindar un servicio de calidad al cliente.

La motivación y las expectativas de las personas en relación con el trabajo y sus relaciones grupales, determinan los resultados que se pueden esperar de cada persona y de la organización. Chiavenato (2009).

Mediante la investigación cualitativa los colaboradores manifiestan que se sienten motivados por las capacitaciones recibidas en las ciudades de Trujillo, Lima, Piura, lo cual contribuye a su buen desempeño laboral.

En consecuencia los colaboradores están muy motivados tienen calidad de vida en el trabajo lo cual refleja un compromiso con el cumplimiento de sus objetivos.

### **Determinar cómo influye el liderazgo en la efectividad del trabajo en equipo del área de atención al cliente.**

El liderazgo dentro de la organización influye favorablemente en la calidad de servicio que se demuestra en la tabla N° 8, esto indica que el hospital tiene políticas precisas relacionadas a brindar calidad de servicio así como personal muy capacitado en quienes el líder delega para brindar una buena calidad de servicios a los usuarios, no obstante la tabla 12 se puede apreciar que no existe una influencia determinante en el cumplimiento de objetivos, dado que el personal conoce adecuadamente sus funciones, continuamente se capacita hacia el logro de los objetivos lo que permite una escasa presencia del líder como factor relevante para lograr la efectividad del equipo de trabajo.

El liderazgo es un factor clave en toda organización. De hecho, nunca había sido tan importante para el éxito de las organizaciones como en

estos tiempos de cambios, incertidumbre, globalización y competitividad. El problema radica en que no todo directivo (presidente, director o gerente) es un líder, y no todo líder ocupa un puesto de alto nivel. Chiavenato (2009).

Conforme a la investigación cualitativa el líder, conversa con los trabajadores para interactuar las posibles alternativas de solución para tomar la mejor decisión.

En consecuencia, el liderazgo que se ejerce es participativo y regularmente compartido con los demás integrantes del equipo los cuales no requieren la presencia plena del líder para cumplir con los objetivos.

**Determinar si la comunicación interna que influye en la efectividad del trabajo en equipo del área de atención al cliente.**

La comunicación influye favorablemente en la organización según la tabla N° 9 y 13, es decir que existe una buena relación, fluidez, armonía entre los colaboradores logrando un trabajo en equipo eficiente, y así poder obtener mejores resultados dentro del área de atención al cliente.

En un entorno globalizado y competitivo, La comunicación en las organizaciones utilizan los equipos para enfrentar problemas complejos. Así, cuando las actividades de los equipos son difíciles, todos sus miembros deben compartir la información en una estructura descentralizada para resolver eficazmente los problemas. Chiavenato (2009).

Conforme a los resultados cualitativos, la comunicación es fluida y participativa, respetando la opinión de todos y logrando tomar mejores decisiones para el éxito del área de atención al cliente.

**Determinar las habilidades y destrezas y su contribución en el logro de la efectividad del trabajo en equipo del área de atención al cliente.**

La influencia de habilidades y destrezas en la calidad de servicio es favorable, según la tabla N° 10, esto indica que existe una actitud proactiva, amical y de calidez, por ello es necesario seguir fortaleciendo sus capacidades, conocimientos, habilidades para que exista un mejor desenvolvimiento y se vea proyectado en la calidad de servicio. Con respecto a la influencia de habilidades y destrezas en el cumplimiento de objetivos es favorable, según la tabla N° 14, esto indica que los colaboradores desarrollan sus capacidades para lograr los objetivos del área de atención al cliente.

El análisis de las tareas y funciones son estudios definidos para determinar qué tipos de comportamiento deben adoptar los empleados para desempeñar con eficiencia las funciones de sus cargos. En general, expresa que el análisis de operaciones consta de los siguientes datos relacionados con una tarea o un conjunto de tareas. Chiavenato I (2002)

Conforme a los resultados cualitativos, los colaboradores demuestran sus conocimientos, y el compromiso de mejorar cada día. Desarrollando sus capacidades, los cuales mejoran su desempeño, cumpliendo con los objetivos de manera efectiva y brindar siempre un servicio de calidad.

Se observa que las variables que influyen en la efectividad del trabajo en equipo, contribuyen de manera más significativa a la calidad de servicio brindada dada la naturaleza de la empresa que al ser un hospital existe una orientación a la calidad de servicio al cliente.



# **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

## **CONCLUSIONES**

1. Los factores relevantes de gestión que influyen en la efectividad del trabajo en equipo, de manera significativa tanto en lo que respecta en el cumplimiento de objetivos y calidad de servicio son: Las habilidades y destrezas, la comunicación y la cultura organizacional, tal como lo demuestra la prueba de chi cuadrado cuyo P es  $< 0.05$ .
2. Existe una influencia significativa de la cultura organizacional en la efectividad del trabajo en equipo lo cual repercute en la calidad de servicio y el cumplimiento de objetivos, al mostrar los colaboradores compromiso, cultura orientada al cliente y la predisposición al resolver problemas.
3. La influencia del líder en la efectividad del trabajo en equipo en lo que respecta a calidad de servicio es significativa ya que los colaboradores tienen una orientación hacia una cultura de calidad al cliente por tratarse de una organización de servicio de salud, en tanto que el liderazgo es de carácter participativo dado que a la persona que se entrevistó manifiesto que participan con sus iniciativas y experiencias para el cumplimiento de los objetivos.

4. Existe una influencia significativa de la comunicación en la efectividad del trabajo en equipo a través de la calidad de servicio y el cumplimiento de objetivos, ya que los colaboradores califican como buena la comunicación en términos de fluidez, precisión y claridad.
5. Las habilidades y destrezas tienen una influencia significativa en la efectividad del trabajo en equipo traducido en un buen nivel de calidad de servicio y cumplimiento de objetivos, ya que los colaboradores consideran que los objetivos son aceptados e internalizados por todos los miembros del área de atención al cliente, así como existe un reconocimiento por el logro de los mismos.

Las habilidades y destrezas de los colaboradores se ven fortalecidos por la capacitación continua en calidad de servicio al cliente, existiendo por tanto una respuesta rápida a las quejas de los usuarios.

## **RECOMENDACIONES**

1. La organización debe potenciar el liderazgo orientado al cumplimiento de los objetivos, promoviendo el trabajo en equipo con liderazgo participativo, ya que la organización tiene como fortaleza un potencial humano muy capacitado con habilidades y destrezas para el buen desempeño de sus funciones en el área de atención al cliente.
2. Fortalecer las estrategias de endomarketing respecto al desarrollo de programas, cultura organizacional, integración capacitación para fortalecer un clima laboral que fortalezca las buenas relaciones interpersonales y que contribuya a brindar un servicio de calidad a los usuarios.
3. Generar un plan de contingencia, respecto a problemas que puedan generar molestias al usuario, por el mal funcionamiento del sistema informático, o ausencia de personal médico.
4. Usar de manera efectiva las herramientas de marketing para dar a conocer los beneficios y servicios que brinda la organización, y tener un mayor alcance y ser reconocido a nivel regional.

## 1 REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS:

### 1.1 LIBROS:

- AGUILAR, J. Y VARGAS, J. (2010). ***Trabajo En Equipo***. México: Asociación Oaxaqueña de Psicología A.C.
- AYESTARÁN, S. (2013). ***Entrenamiento Para El Trabajo En Equipos De Innovación - Beneficios Sobre El Equipo Y La Organización***. España: Innobasque Agencia Vasca de Innovación.
- CHIAVENATO, I. (2010). ***Innovaciones De La Administración México***: McGraw-Hill/Interamericana Editores, S.A.
- CHIAVENATO, I. (2009). ***Comportamiento Organizacional – La Dinámica Del Éxito En Las Organizaciones***. México: McGraw-Hill/Interamericana Editores, S.A.

- CHIAVENATO, I. (2002). **Gestión Del Talento Humano**. Bogotá: McGraw-Hill/Interamericana Editores, S.A.
- MAXWELL, J. (2008). **Liderazgo al máximo: Maximice su potencial y capacite a su equipo. Estados Unidos de América:** Thomas Nelson INC.
- TOVALINO, F. (2011). **Gestión de Recursos Humanos**. Perú: Ediciones Caballero Bustamante.

## 1.2 TESIS:

- Acuña, P. (2010). El liderazgo y su implicancia en la gestión integrada de clientes y servicios en Telefónica del Perú. Tesis para optar el título de magister en administración. Universidad Nacional Mayor de San Marcos Lima -Perú.  
[http://cybertesis.unmsm.edu.pe/bitstream/cybertesis/429/1/acuna\\_op.pdf](http://cybertesis.unmsm.edu.pe/bitstream/cybertesis/429/1/acuna_op.pdf)
- Becerra, A. (2010). Las competencias que demanda el mercado laboral de los profesionales del campo económico-empresarial en la actualidad. Universidad del Pacífico.  
[http://srvnetappseg.up.edu.pe/siswebciup/Files/DD1005%20-%20Becerra\\_La%20Serna.pdf](http://srvnetappseg.up.edu.pe/siswebciup/Files/DD1005%20-%20Becerra_La%20Serna.pdf)
- Briola, M. (2009). El trabajo en equipo y su impacto en la organización. Tesis para optar el título de licenciado en administración. Universidad de Buenos Aires – Argentina
- Gómez, A. (2003). influencia del trabajo en equipo en el hospital central de rehabilitación “Julio Díaz de la Habana – cuba. Para optar el grado de magister. Universidad nacional de cuba.

[http://bvs.sld.cu/revistas/aci/vol11\\_6\\_03/aci10603.htm](http://bvs.sld.cu/revistas/aci/vol11_6_03/aci10603.htm)

- Laredo, G. (2013). Influencia en el trabajo en equipo en la adaptación a entornos laborales cambiantes: Caso Adecco Perú. Tesis para optar el título de magister. Universidad San Martín de Porres – Lima Perú  
[http://www.administracion.usmp.edu.pe/wp-content/uploads/sites/9/2014/02/sme\\_v5n1\\_glaredo\\_Gesti%C3%B3n-del-Influencia-del-trabajo-en-equipo-en-la-adaptaci%C3%B3n-a-entornos-laborales-cambiantes-12.pdf](http://www.administracion.usmp.edu.pe/wp-content/uploads/sites/9/2014/02/sme_v5n1_glaredo_Gesti%C3%B3n-del-Influencia-del-trabajo-en-equipo-en-la-adaptaci%C3%B3n-a-entornos-laborales-cambiantes-12.pdf)
- León, L. (2013). Aportes del liderazgo, la comunicación y el trabajo en equipo al clima organizacional: Un análisis del caso Bancolombia de Arauca. Tesis para optar el título de magister en administración. Universidad Nacional de Colombia – Arauca  
<http://www.bdigital.unal.edu.co/9641/1/7709562.2013.pdf>
- Montoya, C. (2010). El desempeño como herramienta para el análisis del capital humano. Tesis para optar el título de licenciado en administración. Universidad de la Salle – Colombia.  
<http://www.scielo.org.ar/pdf/vf/v11n1/v11n1a05.pdf>
- Sánchez, A. (2013). Plan de capacitación para mejorar el desempeño de los trabajadores operativos del gimnasio “sport club” de la ciudad de Trujillo – 2013  
[http://repositorio.upao.edu.pe/bitstream/upaorep/207/1/MARTELL\\_BEBETO\\_PLAN\\_CAPACITACION\\_DESEMPENO.pdf](http://repositorio.upao.edu.pe/bitstream/upaorep/207/1/MARTELL_BEBETO_PLAN_CAPACITACION_DESEMPENO.pdf)

### 1.3 LINKOGRAFÍA:

- [http://www.educra.cl/documentacion/articulos/aprendizaje/09\\_aprendizaje\\_colaborativo.html](http://www.educra.cl/documentacion/articulos/aprendizaje/09_aprendizaje_colaborativo.html),
- *Sitio Web que explica definiciones aprendizaje colaborativo y cooperativo*  
<http://cehd.umn.edu/Pubs/ResearchWorks/coop-learning.html>
- *Sitio que describe a los autores del aprendizaje cooperativo y colaborativo*  
[http://hagar.up.ac.za/catts/learner/2000/scheepers\\_md/projects/loo/theory/coop.html](http://hagar.up.ac.za/catts/learner/2000/scheepers_md/projects/loo/theory/coop.html)
- *Sitio web que describe al aprendizaje cooperativo*  
<http://es.wikibooks.org/wiki/Portada/aprendizaje/colaborativo>
- *Sitio web que describe el aprendizaje colaborativo*  
[www.udel.edu/inst/jan2004/final-files/CoopLearning-espanol.doc](http://www.udel.edu/inst/jan2004/final-files/CoopLearning-espanol.doc)
- *Sitio web que describe los postulados de los autores David W. Johnson, Roger T. Johnson, and Karl A. Smith*
- *Capital humano en las organizaciones.*  
[http://www.degerencia.com/tema/trabajo\\_en\\_equipo](http://www.degerencia.com/tema/trabajo_en_equipo)
- *Comportamiento humano en las organizaciones del norte del Perú.*  
<http://encolombia.com/economia/RecursosHumanos/funcionesdelosrecursososhumano2.htm>

- Comportamiento humano en las organizaciones del norte del Perú.  
[http://www.elprisma.com/apuntes/administracion\\_de\\_empresas/reclutamientoyseleccionpersonal/](http://www.elprisma.com/apuntes/administracion_de_empresas/reclutamientoyseleccionpersonal/)
  
- Comportamiento humano en las organizaciones del norte del Perú.  
<http://www.eumed.net/libros-gratis/2008c/420/EQUIPOS%20DE%20TRABAJO%20EN%20UN%20PLAN%20DE%20CONTINGENCIA%20EN%20EL%20BANCO%20DE%20CREDITO%20DEL%20PERU%20conclusion.htm>

## ***ANEXOS***

## **ENTREVISTA DE TRABAJO EN EQUIPO**

### **ENTREVISTA**

- 1. ¿Cuál es la relación entre el jefe y el equipo de trabajo?**
- 2. ¿De qué manera actúa cuando debe enfrentar un problema con sus colaboradores?**
- 3. ¿Cómo incentiva el crecimiento de su equipo de trabajo?**
- 4. ¿Cuándo se debe tomar una decisión importante toma en cuenta las opiniones de los colaboradores?**
- 5. ¿Cuáles son las fortalezas y debilidades del equipo de trabajo?**
- 6. ¿Cuál es su apreciación sobre la efectividad del trabajo en equipo del área de atención al cliente?**
- 7. ¿Los resultados de su equipo de trabajo satisfacen las necesidades de sus clientes?**

8. ¿Cuáles serían las ventajas más significativas de su equipo de trabajo en el área de atención al cliente?
9. ¿Cómo es la relación de los miembros de su equipo de trabajo?
10. ¿Cómo evalúa a su equipo de trabajo?

## ENCUESTA DE TRABAJO EN EQUIPO

Responde a cada cuestión utilizando estos valores:

1=	totalmente en desacuerdo	3=	indiferente	5=	totalmente de acuerdo
2=	en desacuerdo	4=	De acuerdo		

Nº	Cuestionario	1	2	3	4	5
1	Se impulsa constantemente al crecimiento de los trabajadores.					
2	El espacio asignado a los trabajadores es el más adecuado					
3	Se da la opción a los colaboradores de poder decidir y actuar en la búsqueda de alternativas para resolver problemas.					
4	El líder influye en la efectividad del trabajo en equipo					
5	Los miembros del equipo tienen claras sus responsabilidades.					
6	Los empleados aceptan las críticas de forma positiva.					
7	Se desarrolla la comunicación como una actividad permanente.					
8	La comunicación es clara, fluida, precisa...					

9	Se escuchan las opiniones de todos.					
10	La empresa se preocupa por el desarrollo de las habilidades y destrezas dentro del equipo de trabajo					
11	Los integrantes del equipo de Atención al cliente cuentan con habilidades y destrezas					
12	El equipo de atención al cliente tiene una cultura predominante de calidad de servicio a los usuarios que acuden al Hospital Primavera					
13	Planifican el orden de los objetivos.					
14	Están bien definidas las acciones para alcanzar los objetivos del área de atención al cliente					
15	Los objetivos del equipo están claros y son aceptados por todos.					
16	Existe reconocimiento por el logro de los objetivos					
17	Los trabajadores reciben capacitación en calidad de servicio al cliente					
18	Se mejora continuamente el servicio al cliente.					
19	Los clientes están satisfechos con los precios en los servicios del hospital.					
20	Se responde con rapidez a las quejas de los usuarios.					

## RESULTADOS DE LA ENCUESTA POR PREGUNTA

### 1. ¿Se impulsa constantemente al crecimiento de los trabajadores?

**Cuadro N° 15**

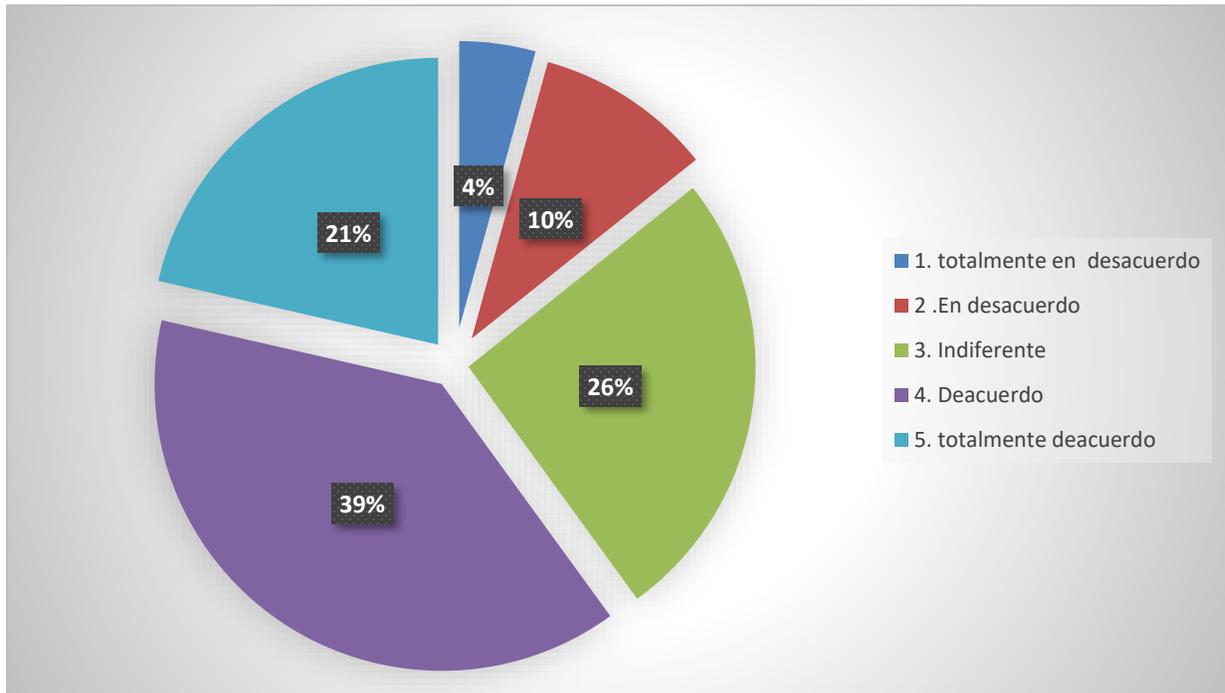
Nombre	fi	%
1. totalmente en desacuerdo	3	4%
2 .En desacuerdo	7	10%
3. Indiferente	18	26%
4. De acuerdo	27	39%
5. totalmente de acuerdo	15	21%
Total	70	100%

Fuente: Aplicación de encuestas, Marzo – 2015

Elaborado por: Los autores

**Figura N° 15**

Fuente: Aplicación de encuestas, Marzo – 2015



Elaborado por: Los autores

## 2. ¿El espacio asignado a los trabajadores es el más adecuado?

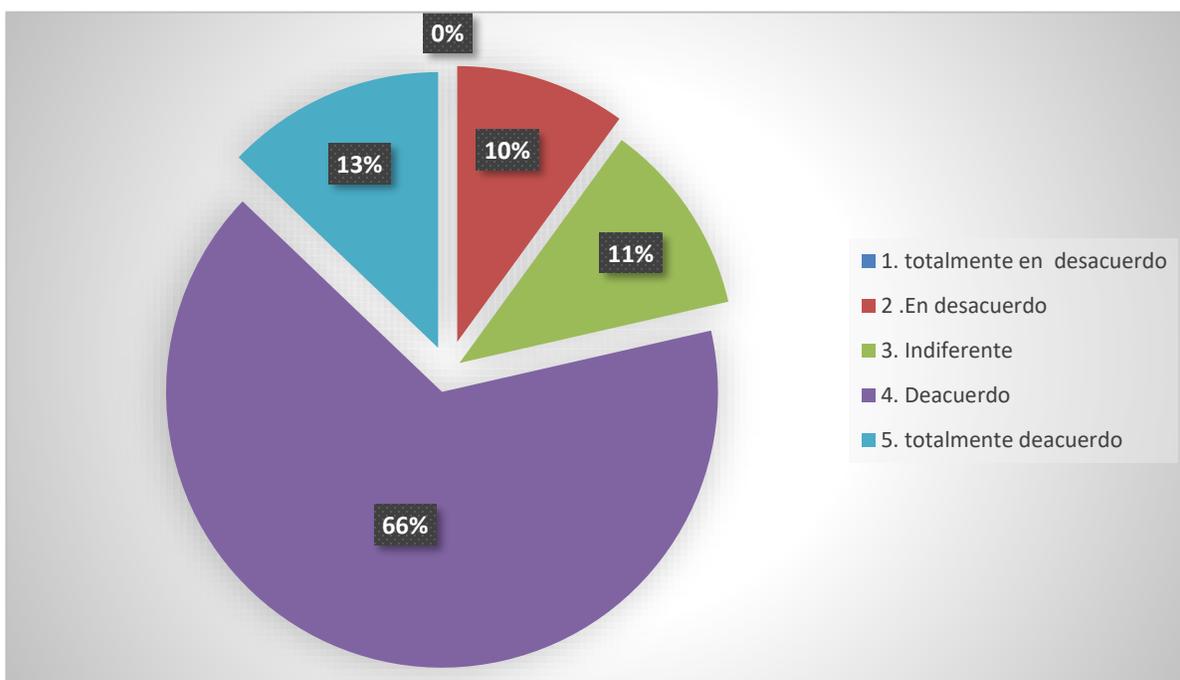
**Cuadro N° 16**

Nombre	fi	%
1. totalmente en desacuerdo	0	0%
2. En desacuerdo	7	10%
3. Indiferente	8	11%
4. De acuerdo	46	66%
5. totalmente de acuerdo	9	13%
Total	70	100%

Fuente: Aplicación de encuestas, Marzo – 2015

Elaborado por: Los autores

**Figura N° 16**



Fuente: Aplicación de encuestas, Marzo – 2015

Elaborado por: Los autores

**3. ¿Se da la opción a los colaboradores de poder decidir y actuar en la búsqueda de alternativas para resolver problemas?**

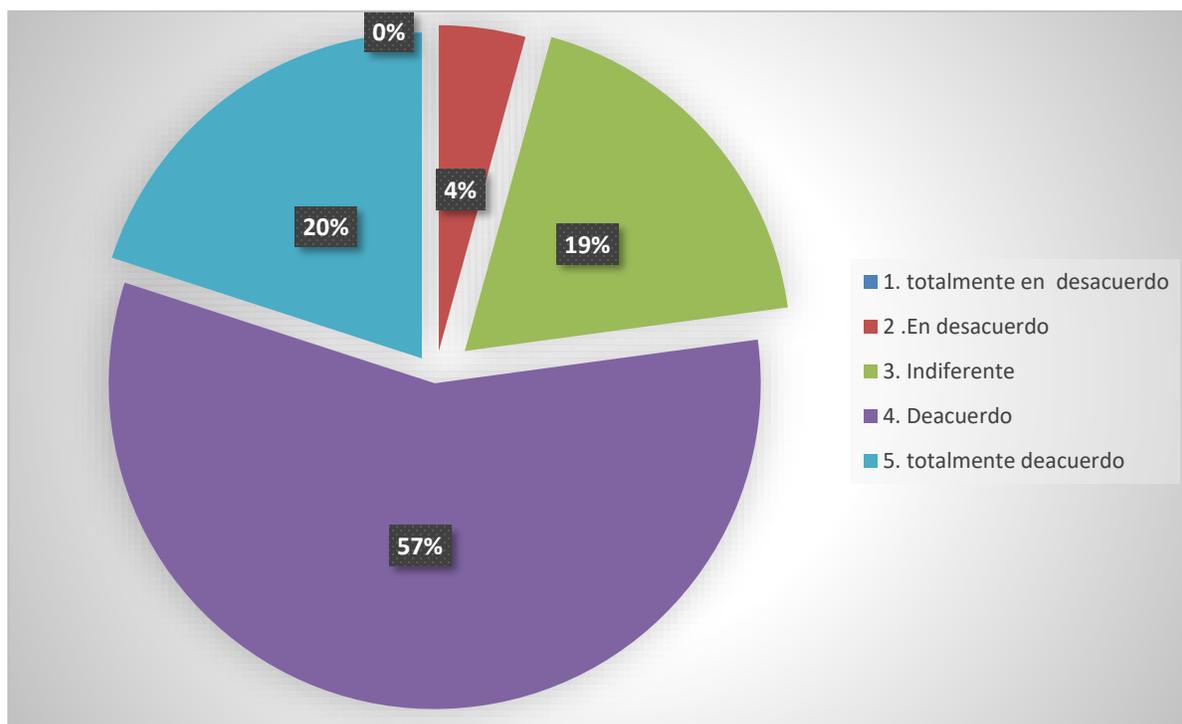
**Cuadro N° 17**

Nombre	fi	%
1. totalmente en desacuerdo	0	0%
2. En desacuerdo	3	4%
3. Indiferente	13	19%
4. De acuerdo	40	57%
5. totalmente de acuerdo	14	20%
Total	70	100%

Fuente: Aplicación de encuestas, Marzo – 2015

Elaborado por: Los autores

**Figura N° 17**



Fuente: Aplicación de encuestas, Marzo – 2015

Elaborado por: Los autores

#### 4. ¿El líder influye en la efectividad del trabajo en equipo?

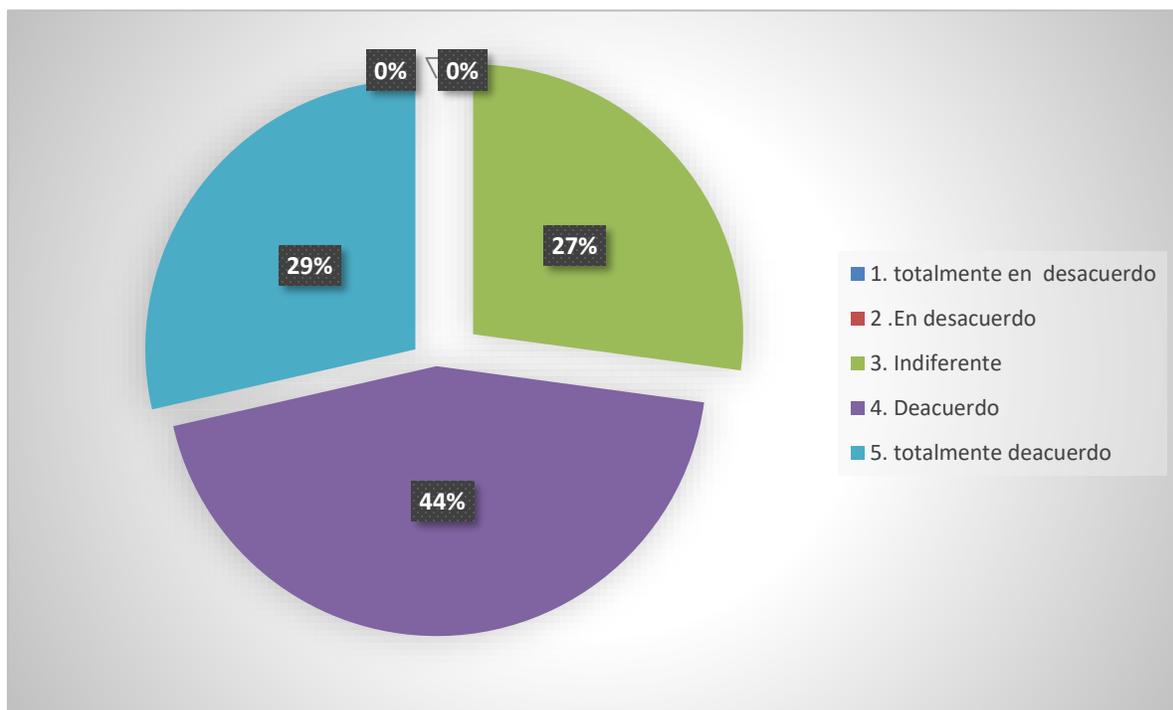
**Cuadro N° 18**

Nombre	fi	%
1. totalmente en desacuerdo	0	0%
2. En desacuerdo	0	0%
3. Indiferente	19	27%
4. De acuerdo	31	44%
5. totalmente de acuerdo	20	29%
Total	70	100%

Fuente: Aplicación de encuestas, Marzo – 2015

Elaborado por: Los autores

**Figura N° 18**



Fuente: Aplicación de encuestas, Marzo – 2015

Elaborado por: Los autores

## 5. ¿Los miembros del equipo tienen claras sus responsabilidades?

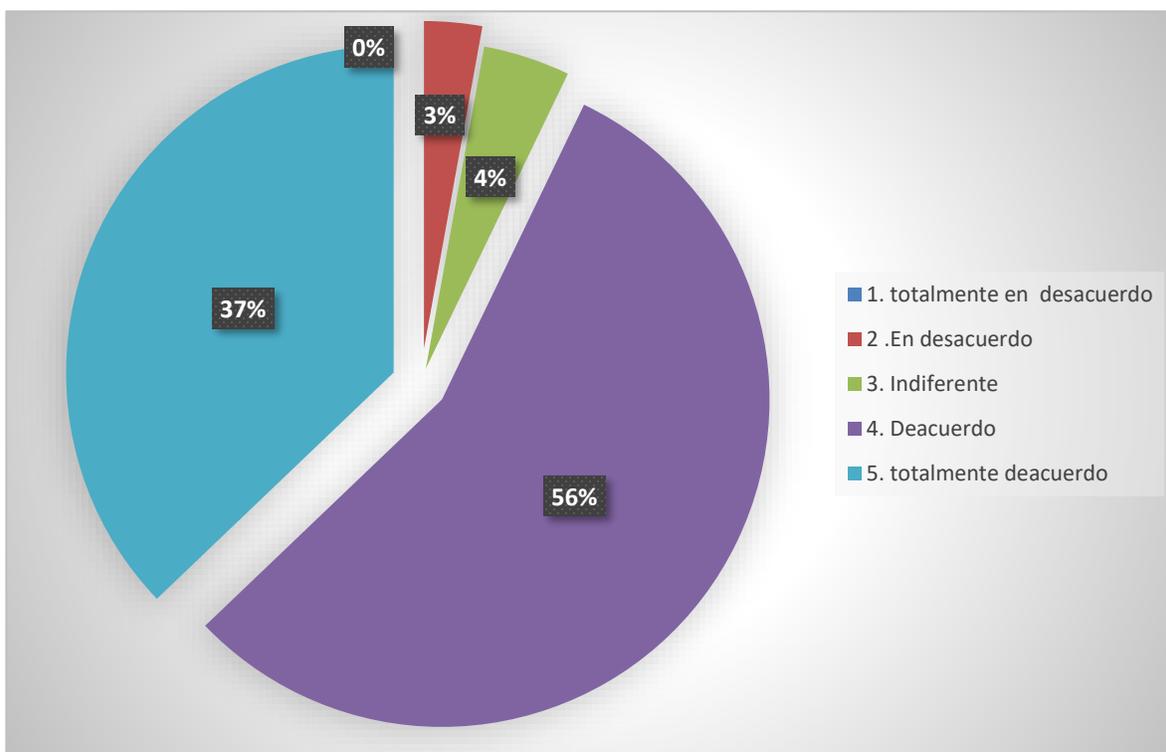
**Cuadro N° 19**

Nombre	fi	%
1. totalmente en desacuerdo	0	0%
2. En desacuerdo	2	3%
3. Indiferente	3	4%
4. De acuerdo	39	56%
5. totalmente de acuerdo	26	37%
Total	70	100%

Fuente: Aplicación de encuestas, Marzo – 2015

Elaborado por: Los autores

**Figura N° 19**



Fuente: Aplicación de encuestas, Marzo – 2015

Elaborado por: Los autores

**6. ¿Los empleados aceptan las críticas de forma positiva?**

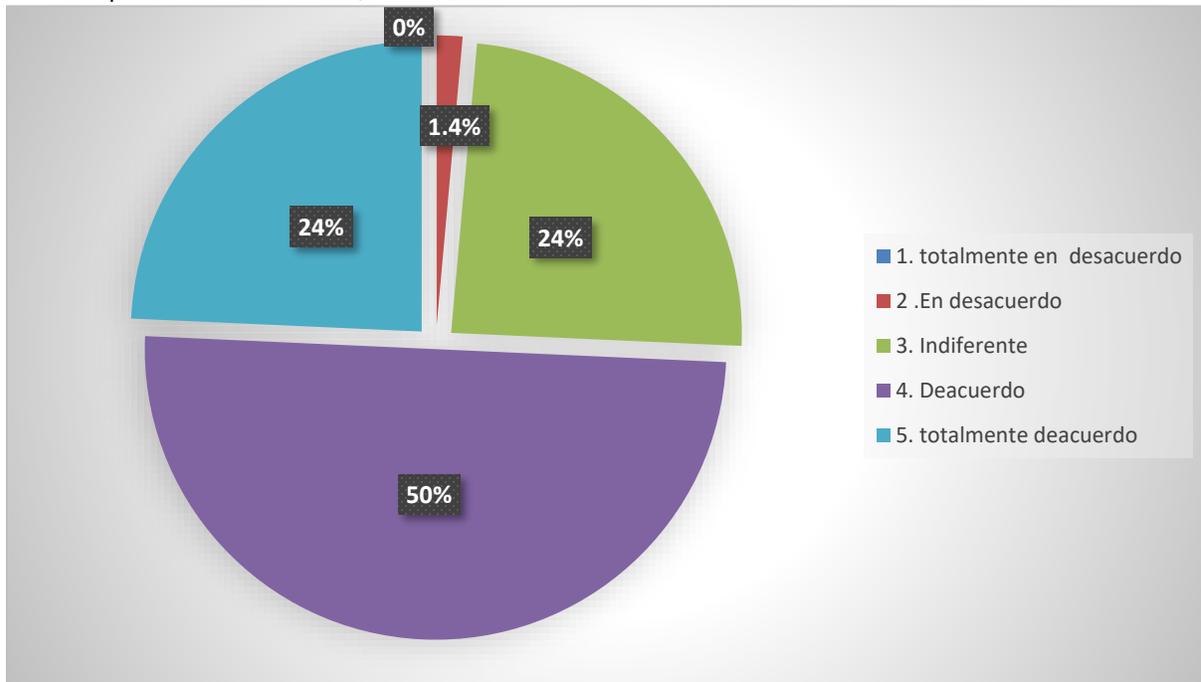
**Cuadro N° 20**

Nombre	fi	%
1. totalmente en desacuerdo	0	0%
2. En desacuerdo	1	1%
3. Indiferente	17	24%
4. De acuerdo	35	50%
5. totalmente de acuerdo	17	24%
Total	70	100%

Fuente: Aplicación de encuestas, Marzo – 2015  
 Elaborado por: Los autores

**Figura N° 20**

Fuente: Aplicación de encuestas, Marzo – 2015



Elaborado por: Los autores

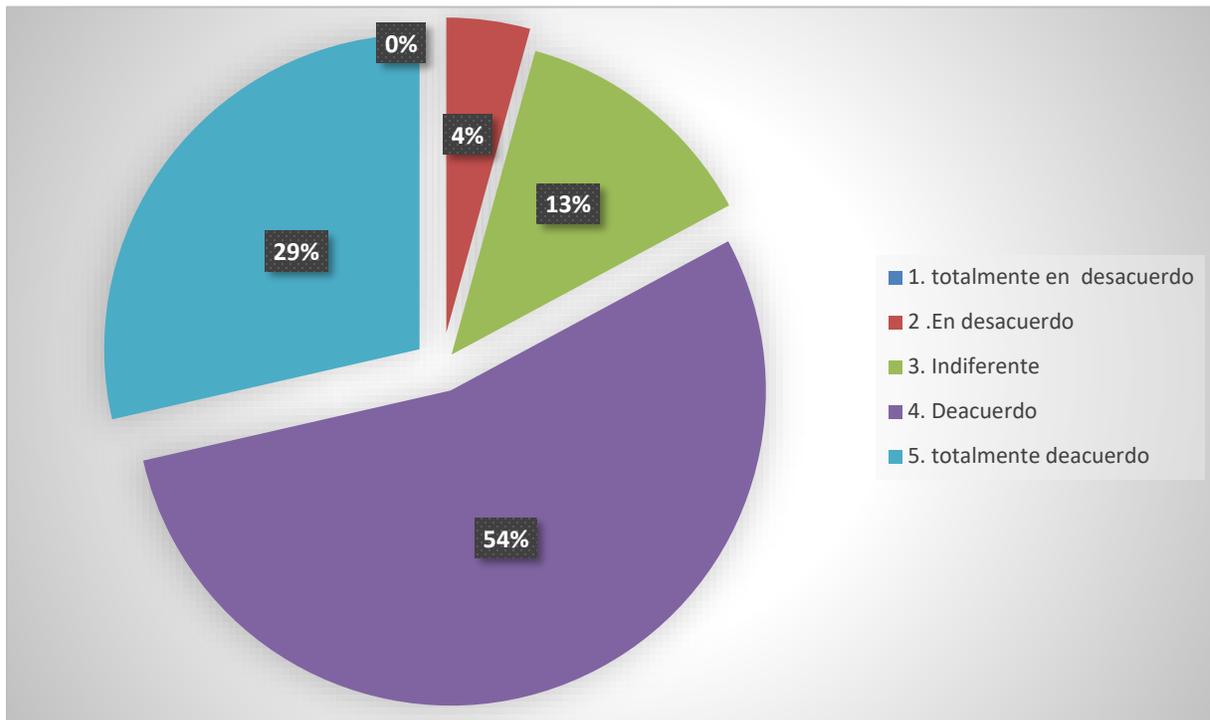
**7. ¿Se desarrolla la comunicación como una actividad permanente?**

**Cuadro N° 21**

Nombre	fi	%
1. totalmente en desacuerdo	0	0%
2. En desacuerdo	3	4%
3. Indiferente	9	13%
4. De acuerdo	38	54%
5. totalmente de acuerdo	20	29%
Total	70	100%

Fuente: Aplicación de encuestas, Marzo – 2015  
 Elaborado por: Los autores

**Figura N° 21**



Fuente: Aplicación de encuestas, Marzo – 2015

Elaborado por: Los autores

**8. ¿La comunicación es clara, fluida, precisa...?**

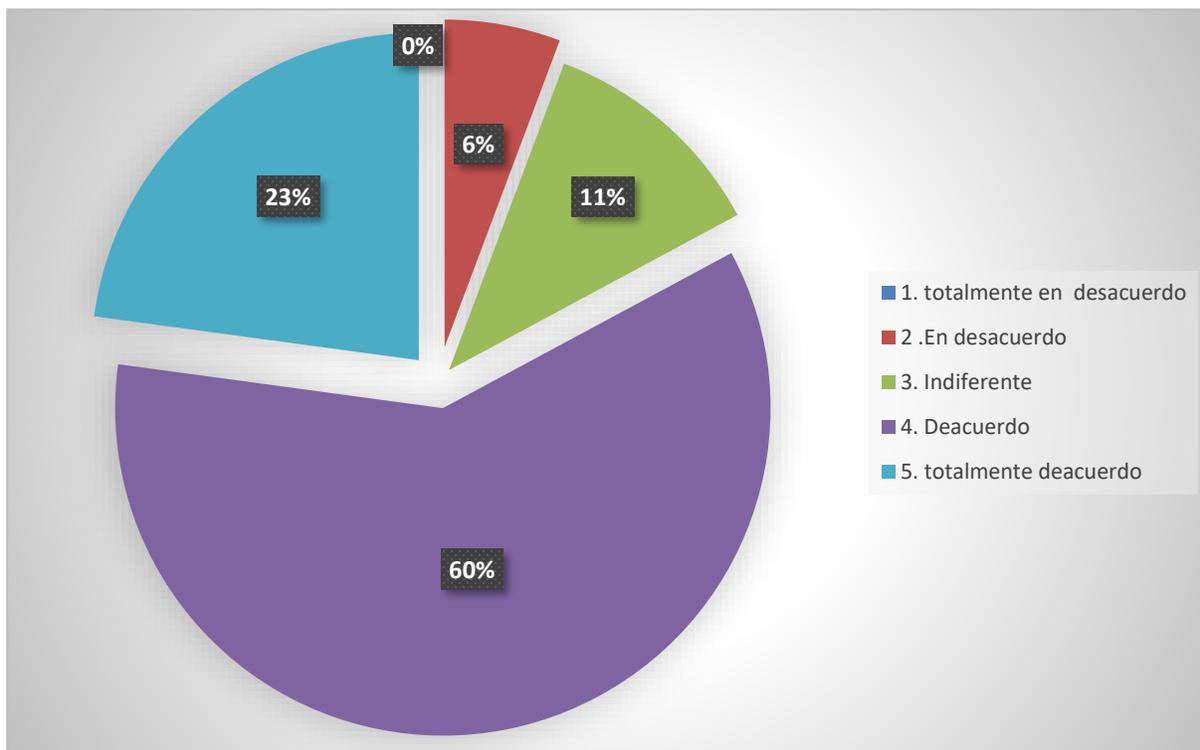
**Cuadro N° 22**

Nombre	fi	%
1. totalmente en desacuerdo	0	0%
2. En desacuerdo	4	6%
3. Indiferente	8	11%
4. De acuerdo	42	60%
5. totalmente de acuerdo	16	23%
Total	70	100%

Fuente: Aplicación de encuestas, Marzo – 2015

Elaborado por: Los autores

**Figura N° 22**



Fuente: Aplicación de encuestas, Marzo – 2015  
 Elaborado por: Los autores

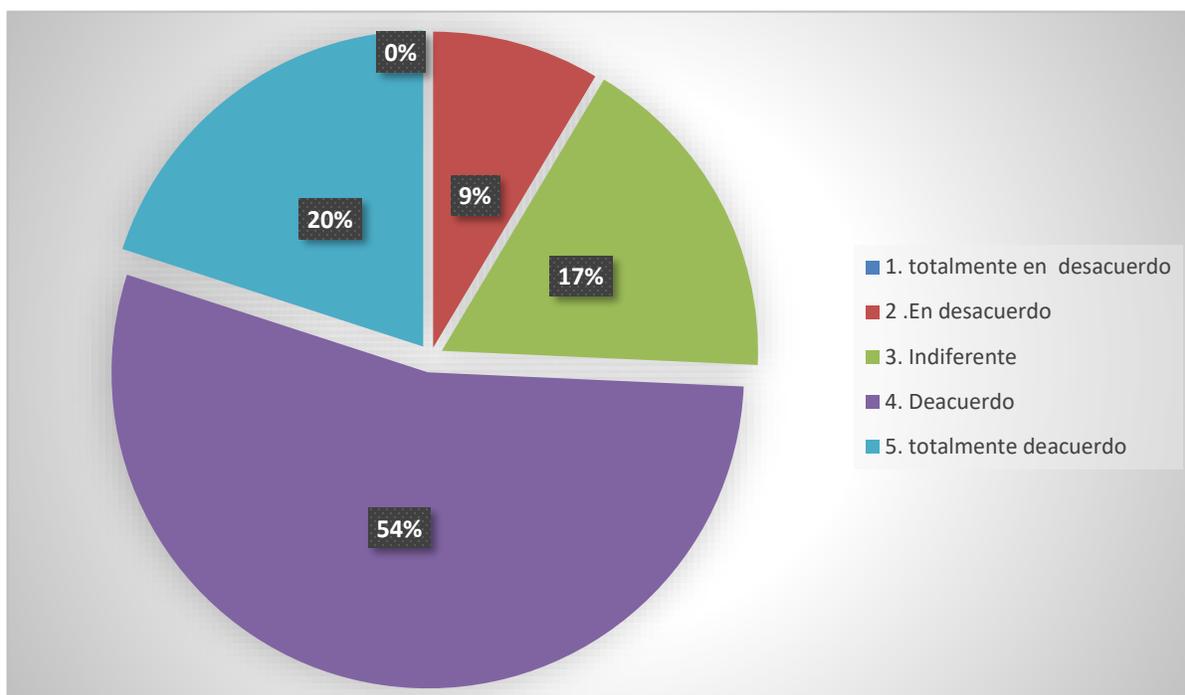
**9. ¿Se escuchan las opiniones de todos?**

**Cuadro N° 23**

Nombre	fi	%
1. totalmente en desacuerdo	0	0%
2. En desacuerdo	6	9%
3. Indiferente	12	17%
4. De acuerdo	38	54%
5. totalmente de acuerdo	14	20%
Total	70	100%

Fuente: Aplicación de encuestas, Marzo – 2015  
 Elaborado por: Los autores

**Figura N° 23**



Fuente: Aplicación de encuestas, Marzo – 2015

Elaborado por: Los autores

**10. ¿La empresa se preocupa por el desarrollo de las habilidades y destrezas dentro del equipo de trabajo?**

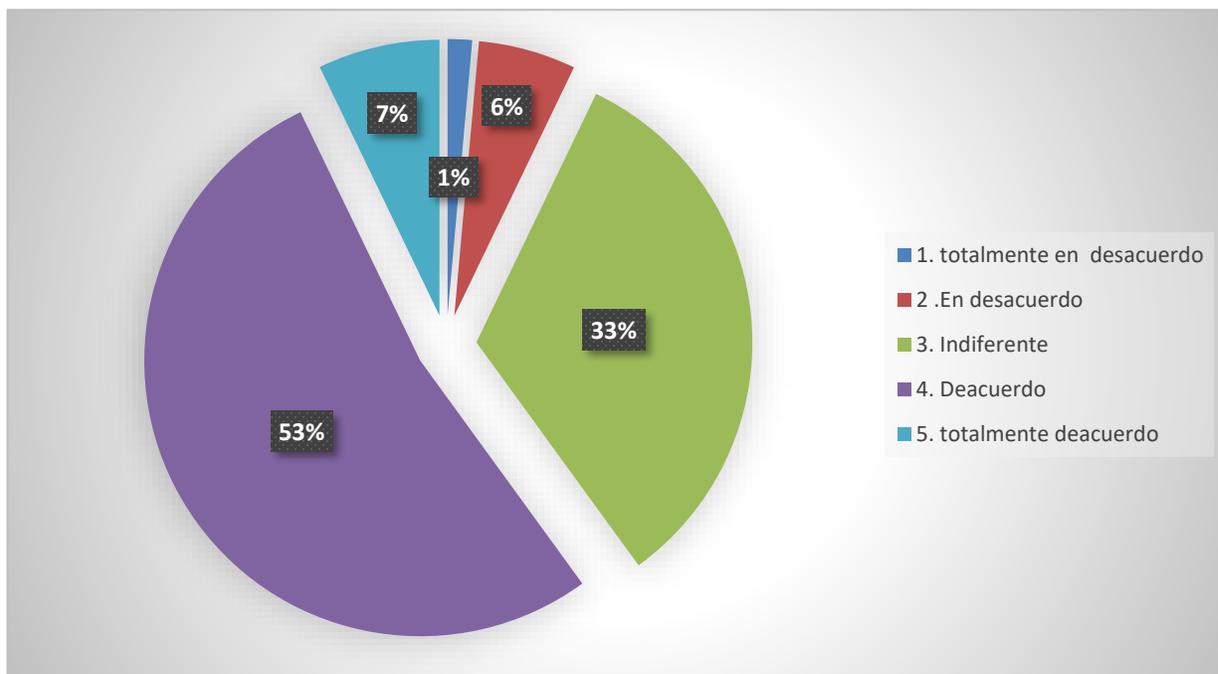
**Cuadro N° 24**

Nombre	fi	%
1. totalmente en desacuerdo	1	1%
2. En desacuerdo	4	6%
3. Indiferente	23	33%
4. De acuerdo	37	53%
5. totalmente de acuerdo	5	7%
Total	70	100%

Fuente: Aplicación de encuestas, Marzo – 2015

Elaborado por: Los autores

**Figura N° 24**



Fuente: Aplicación de encuestas, Marzo – 2015

Elaborado por: Los autores

### **11. ¿Los integrantes del equipo de Atención al cliente cuentan con habilidades y destrezas?**

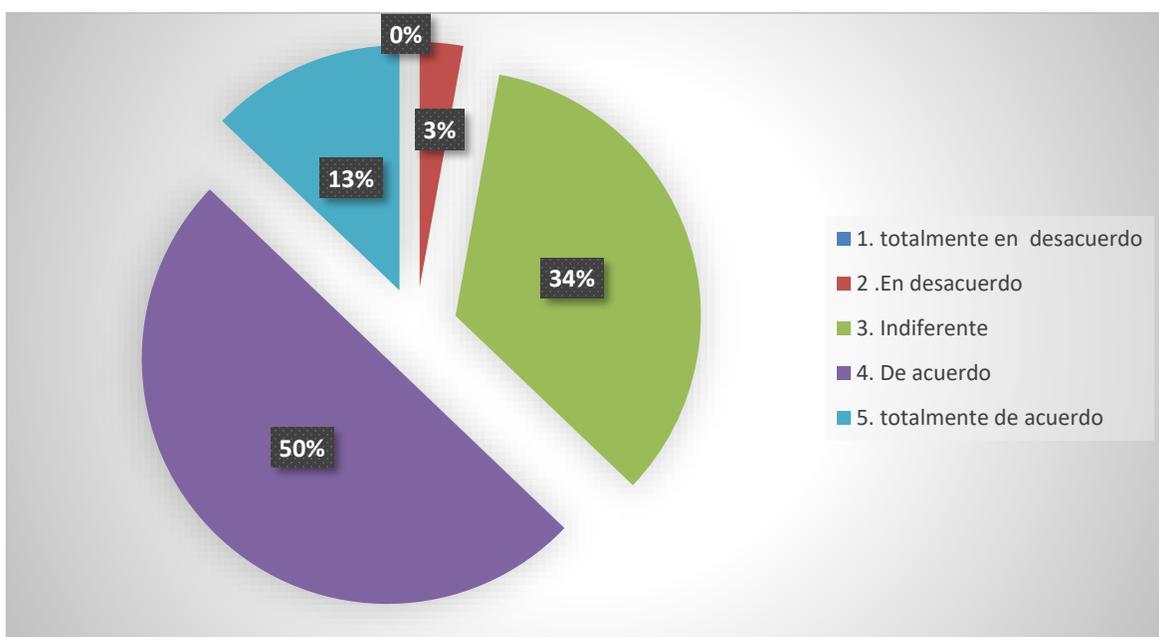
**Cuadro N° 25**

Nombre	fi	%
1. totalmente en desacuerdo	0	0%
2. En desacuerdo	2	3%
3. Indiferente	24	34%
4. De acuerdo	35	50%
5. totalmente de acuerdo	9	13%
Total	70	100%

Fuente: Aplicación de encuestas, Marzo – 2015

Elaborado por: Los autores

**Figura N° 25**



Fuente: Aplicación de encuestas, Marzo – 2015

Elaborado por: Los autores

**12. ¿El equipo de atención al cliente tiene una cultura predominante de calidad de servicio a los usuarios que acuden al Hospital Primavera?**

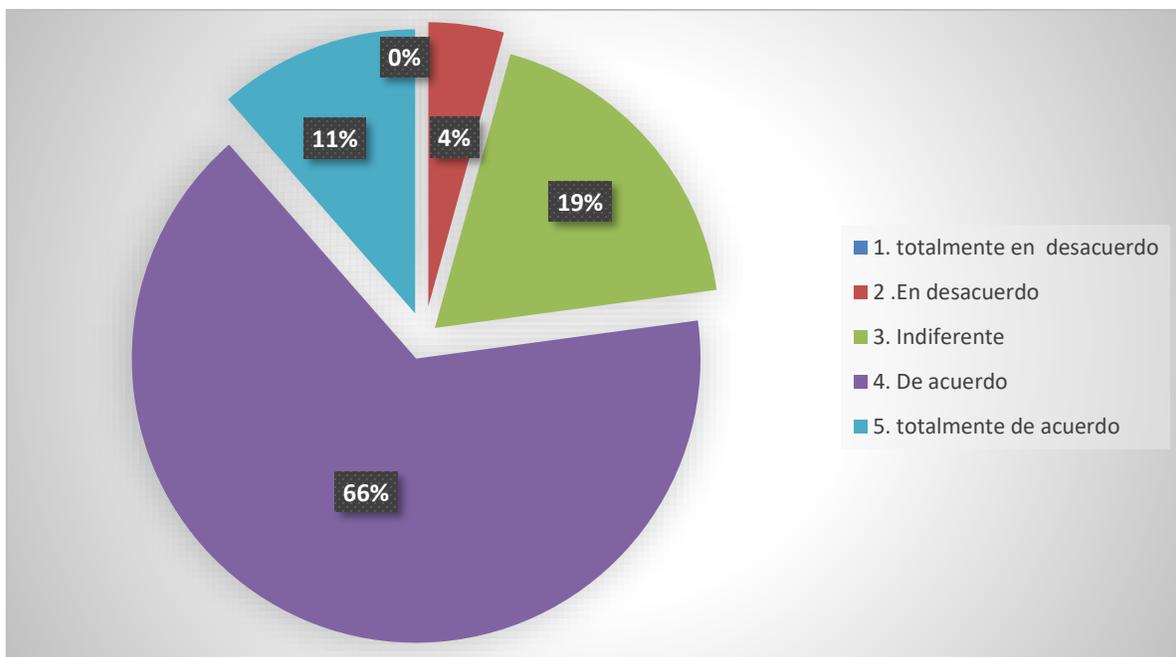
**Cuadro N° 26**

Nombre	fi	%
1. totalmente en desacuerdo	0	0%
2 .En desacuerdo	3	4%
3. Indiferente	13	19%
4. De acuerdo	46	66%
5. totalmente de acuerdo	8	11%
Total	70	100%

Fuente: Aplicación de encuestas, Marzo – 2015

Elaborado por: Los autores

**Figura N° 26**



Fuente: Aplicación de encuestas, Marzo – 2015

Elaborado por: Los autores

### 13. ¿Planifican el orden de los objetivos?

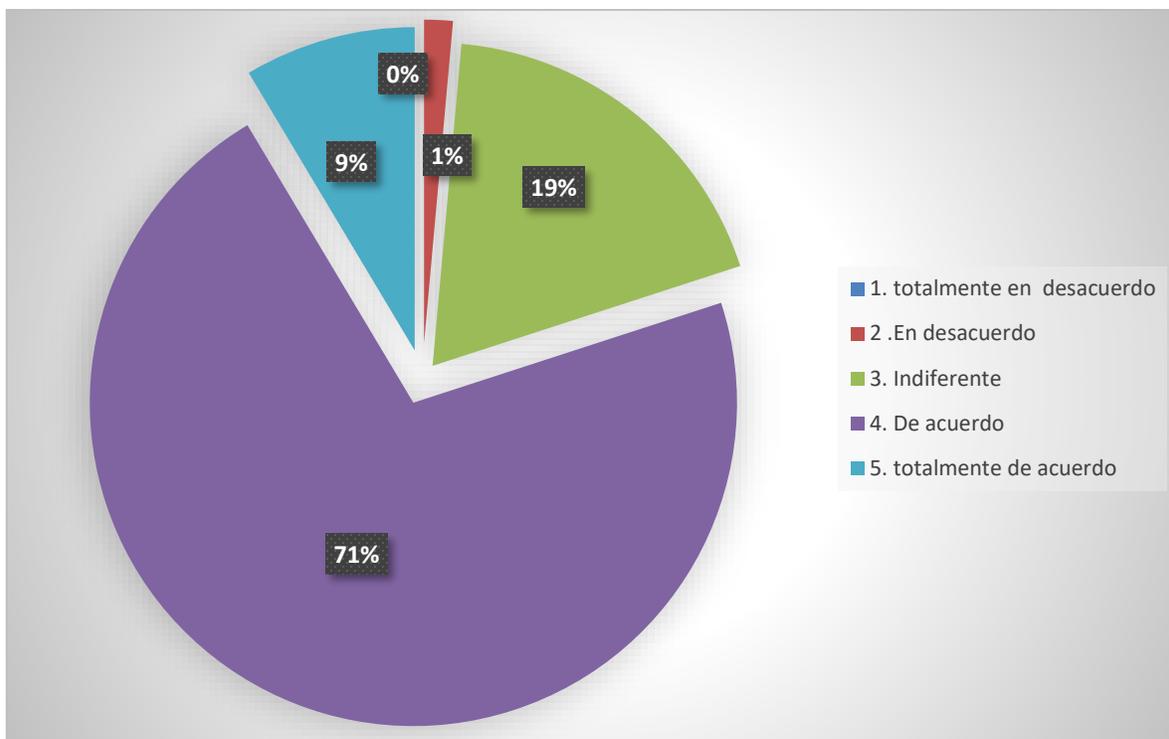
Cuadro N° 27

Nombre	fi	%
1. totalmente en desacuerdo	0	0%
2. En desacuerdo	1	1%
3. Indiferente	13	19%
4. De acuerdo	50	71%
5. totalmente de acuerdo	6	9%
Total	70	100%

Fuente: Aplicación de encuestas, Marzo – 2015

Elaborado por: Los autores

Figura N° 27



Fuente: Aplicación de encuestas, Marzo – 2015

Elaborado por: Los autores

#### 14. ¿Están bien definidas las acciones para alcanzar los objetivos del área de atención al cliente?

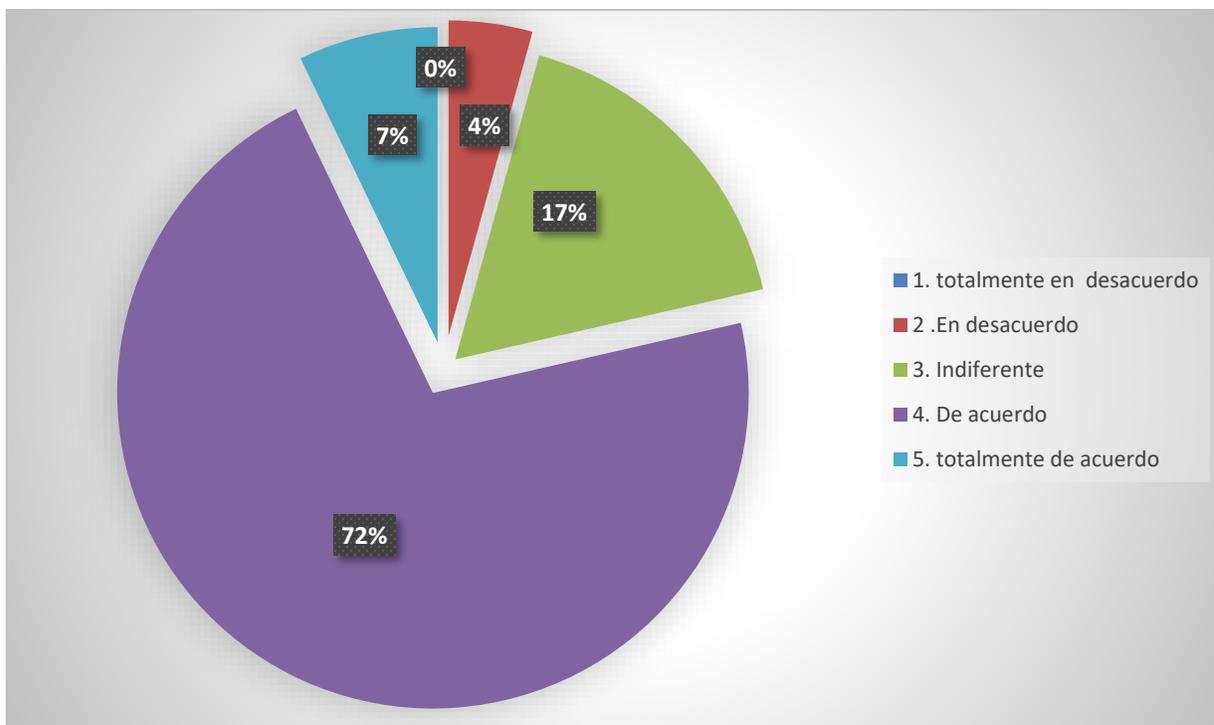
Cuadro N° 28

Nombre	fi	%
1. totalmente en desacuerdo	0	0%
2. En desacuerdo	3	4%
3. Indiferente	12	17%
4. De acuerdo	50	71%
5. totalmente de acuerdo	5	7%
Total	70	100%

Fuente: Aplicación de encuestas, Marzo – 2015

Elaborado por: Los autores

Figura N° 28



Fuente: Aplicación de encuestas, Marzo – 2015  
 Elaborado por: Los autores

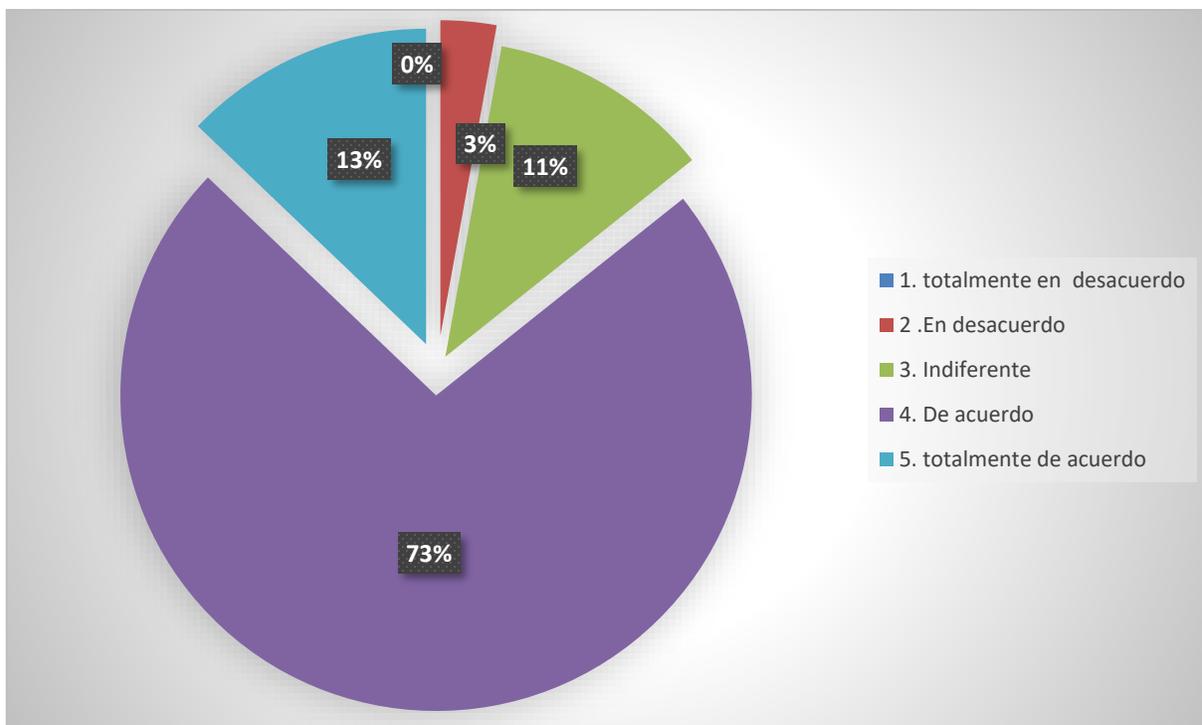
### 15. ¿Los objetivos del equipo están claros y son aceptados por todos?

Cuadro N° 29

Nombre	fi	%
1. totalmente en desacuerdo	0	0%
2 .En desacuerdo	2	3%
3. Indiferente	8	11%
4. De acuerdo	51	73%
5. totalmente de acuerdo	9	13%
Total	70	100%

Fuente: Aplicación de encuestas, Marzo – 2015  
 Elaborado por: Los autores

Figura N° 29



Fuente: Aplicación de encuestas, Marzo – 2015  
 Elaborado por: Los autores

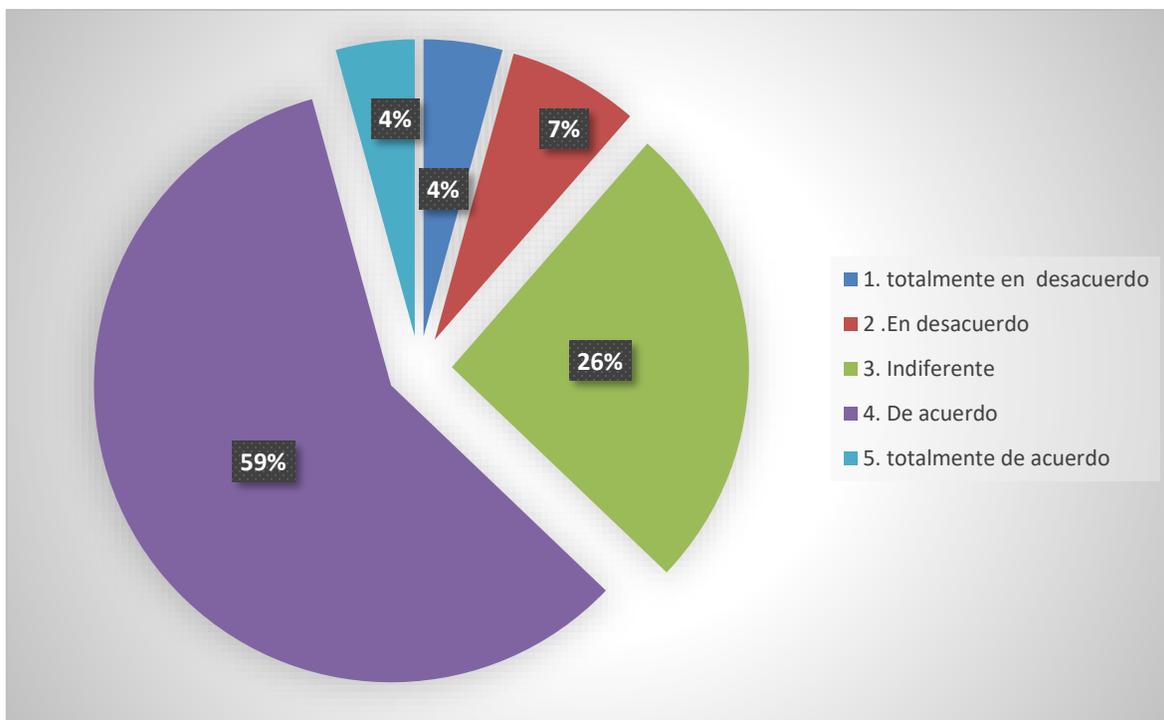
### 16. ¿Existe reconocimiento por el logro de los objetivos?

Cuadro N° 30

Nombre	fi	%
1. totalmente en desacuerdo	3	4%
2 .En desacuerdo	5	7%
3. Indiferente	18	26%
4. De acuerdo	41	59%
5. totalmente de acuerdo	3	4%
Total	70	100%

Fuente: Aplicación de encuestas, Marzo – 2015  
 Elaborado por: Los autores

Figura N° 30



Fuente: Aplicación de encuestas, Marzo – 2015  
 Elaborado por: Los autores

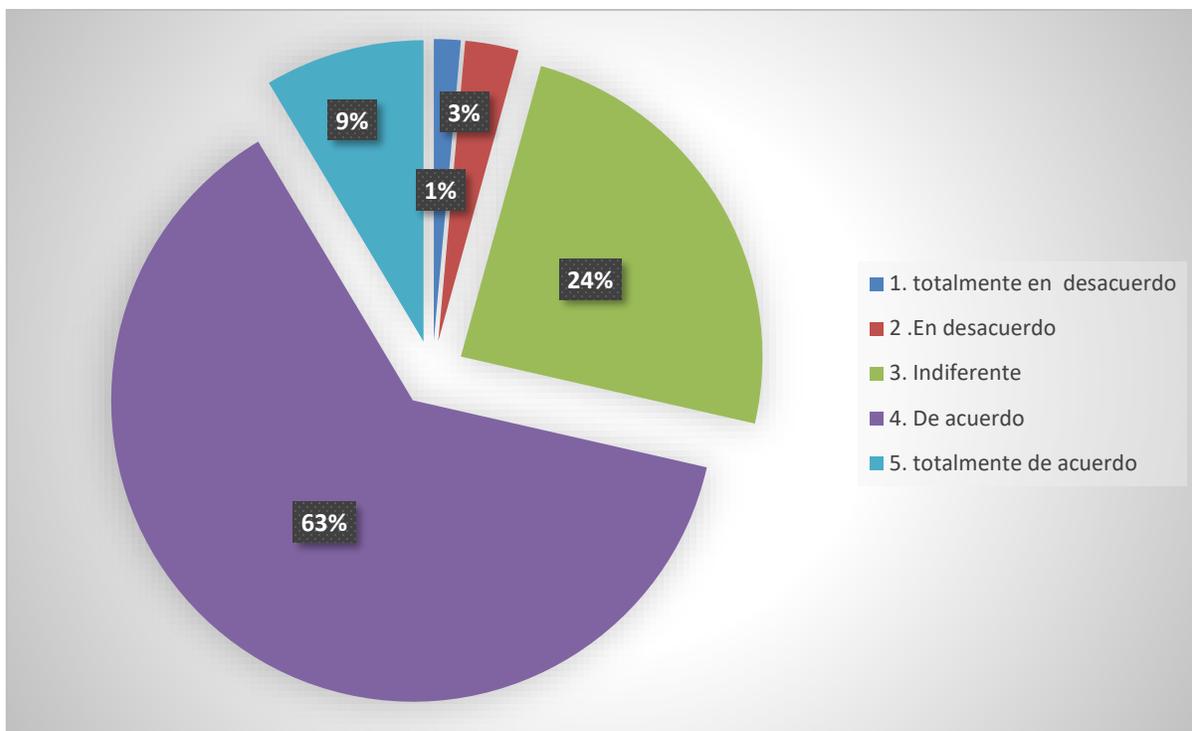
### 17. ¿Los trabajadores reciben capacitación en calidad de servicio al cliente?

**Cuadro N° 31**

Nombre	fi	%
1. totalmente en desacuerdo	1	1%
2. En desacuerdo	2	3%
3. Indiferente	17	24%
4. De acuerdo	44	63%
5. totalmente de acuerdo	6	9%
Total	70	100%

Fuente: Aplicación de encuestas, Marzo – 2015  
 Elaborado por: Los autores

**Figura N° 31**



Fuente: Aplicación de encuestas, Marzo – 2015  
 Elaborado por: Los autores

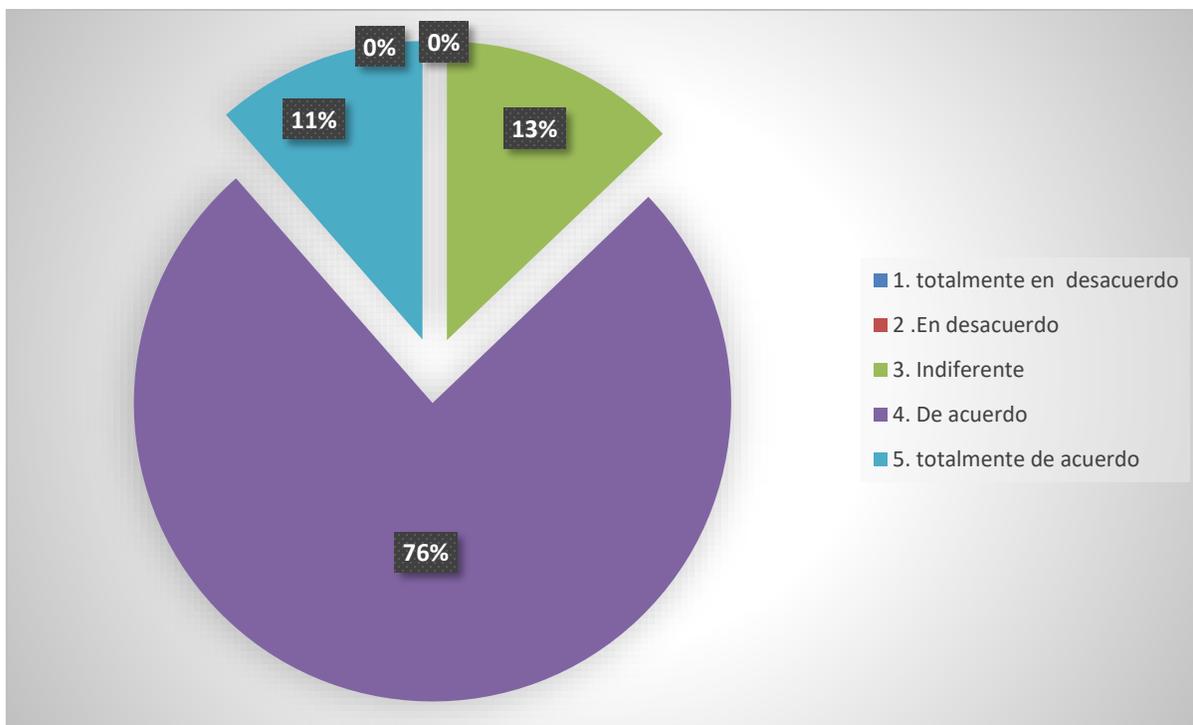
### 18. ¿Se mejora continuamente el servicio al cliente?

Cuadro N° 32

Nombre	fi	%
1. totalmente en desacuerdo	0	0%
2. En desacuerdo	0	0%
3. Indiferente	9	13%
4. De acuerdo	53	76%
5. totalmente de acuerdo	8	11%
Total	70	100%

Fuente: Aplicación de encuestas, Marzo – 2015  
 Elaborado por: Los autores

Figura N° 32



Fuente: Aplicación de encuestas, Marzo – 2015  
 Elaborado por: Los autores

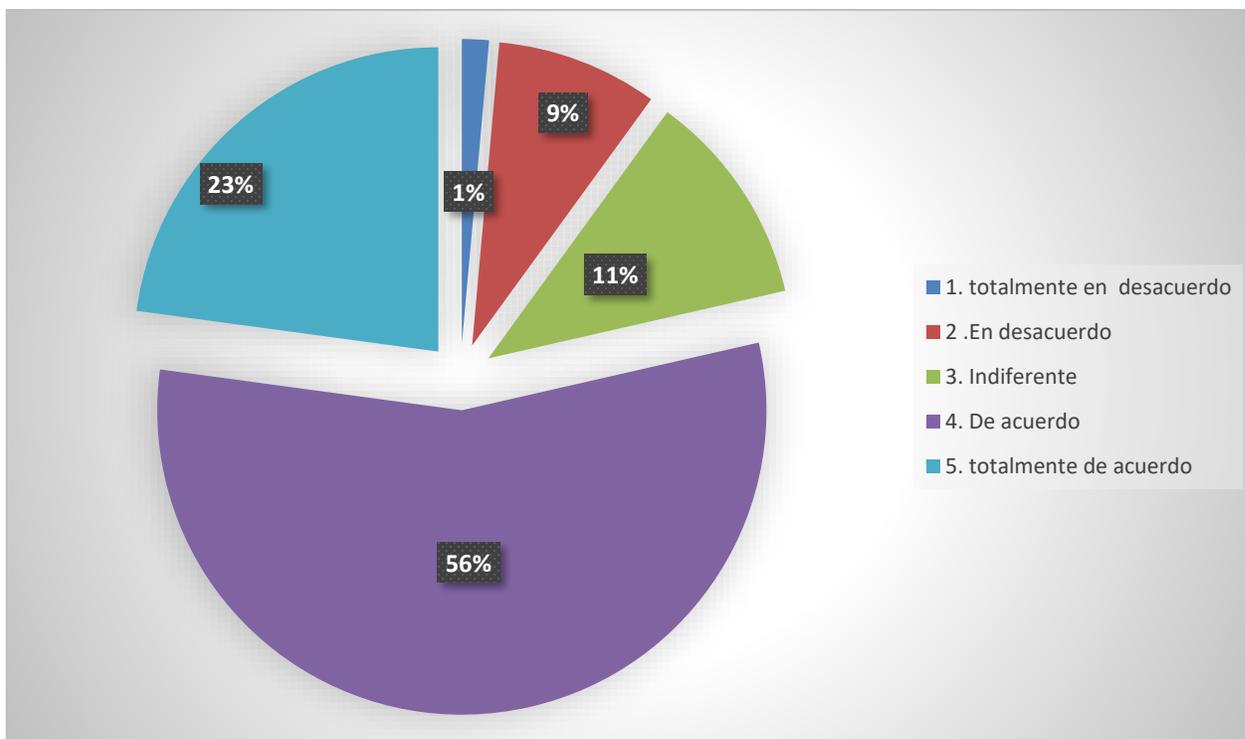
### 19. ¿Los clientes están satisfechos con los precios en los servicios del hospital?

Cuadro N° 33

Nombre	fi	%
1. totalmente en desacuerdo	1	1%
2. En desacuerdo	6	9%
3. Indiferente	8	11%
4. De acuerdo	39	56%
5. totalmente de acuerdo	16	23%
Total	70	100%

Fuente: Aplicación de encuestas, Marzo – 2015  
 Elaborado por: Los autores

Figura N° 33



Fuente: Aplicación de encuestas, Marzo – 2015  
 Elaborado por: Los autores

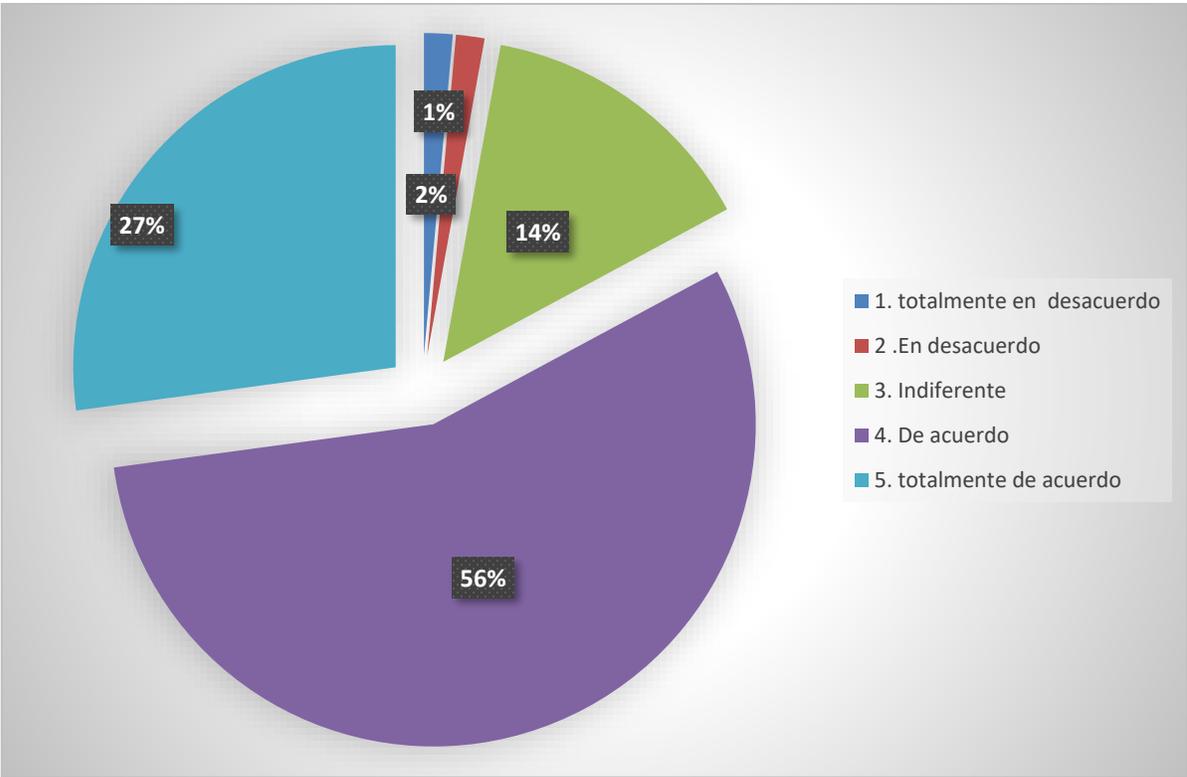
## 20. ¿Se responde con rapidez a las quejas de los usuarios?

Cuadro N° 34

Nombre	fi	%
1. totalmente en desacuerdo	1	1%
2. En desacuerdo	1	1%
3. Indiferente	10	14%
4. De acuerdo	39	56%
5. totalmente de acuerdo	19	27%
Total	70	100%

Fuente: Aplicación de encuestas, Marzo – 2015  
 Elaborado por: Los autores

Figura N° 34



Fuente: Aplicación de encuestas, Marzo – 2015  
Elaborado por: Los autores