



Maestría en Dirección de Empresas con servicios  
para empresas



Artículo de investigación aplicada

**Incidencia del trabajo en equipo en calidad del servicio al cliente en Claro.**

Rea Maldonado Dolores Leonor  
Díaz Lara Aura Inés

**Palabras clave**

Gestión, Mejora  
Continua, Calidad,  
Servicio, Optimización.

**Resumen:** El objetivo de este estudio consistió en analizar la incidencia del trabajo en equipo en la optimización de la calidad del servicio al cliente en la empresa Claro, con el fin de proponer acciones concretas para minimizar los reclamos en el departamento de servicio al usuario, mediante una mayor integración entre el Call Center, distribuidores y personal asesor de esta área de la empresa Claro, utilizando el análisis cuantitativo, con ayuda del instrumento referido.

**Key words**

Management, Continuous  
Improvement, Quality,  
Service, Optimization.

**Abstract:** The objective of this study was to analyze the incidence of teamwork in optimizing the quality of customer service in the Claro company, in order to propose concrete actions to minimize complaints in the user service department, through a greater integration between the Call Center, distributors and advisory staff of this area of the Claro company, using quantitative analysis, with the help of the aforementioned instrument.

## **Incidencia de gestión de mejora continua en optimización de calidad del servicio al cliente en Claro**

---

### **INTRODUCCIÓN**

El sector de la telefonía celular es uno de los rubros más importantes en el desarrollo económico de los países del mundo, no solo por la cantidad de puestos de trabajo que ofrece a la población, sino porque mediante este tipo de comunicación tecnológica, satisface las necesidades de personas naturales, jurídicas y de toda la colectividad en general (Organización de Telecomunicaciones de Iberoamérica, 2019). Sin embargo, la elevada competitividad de estas empresas, ha generado que los distribuidores, asesores y vendedores trabajen en función personal, para alcanzar mayores remuneraciones, sea por reconocimientos o comisiones, dejando a un lado la calidad del servicio al cliente, generándose múltiples reclamos por parte de los usuarios (Carpio, 2023).

Otra investigación realizada en el plano internacional, reveló que, el temor principal de los usuarios es ser engañado por la empresa de telefonía celular en la que confiaron, por ello, sus principales reclamos, son precisamente por creerse estafados, antes que, porque realmente haya existido tal evento negativo, el cual se origina en un deficiente servicio al cliente, cuando por cumplir con metas comerciales, los asesores de call center, vendedores, distribuidores y demás personal que forma parte del expendio de celulares y planes de este tipo de telefonía, trabajan de manera individual y no conservando la estructura de un equipo de trabajo bien cohesionado (Mogollón, 2022).

Por esta razón, un artículo realizado en el plano nacional por Cervantes (2020), publicado en la revista Espacios, destacó la importancia de trabajar en equipo, bajo un elevado nivel de cooperación entre el personal que forma parte de los diferentes departamentos organizacionales, con el fin de alcanzar metas comunes y no individuales, porque el déficit en la labor de un

equipo con baja cohesión, puede generar problemas en la calidad del servicio al cliente, más aún en las empresas de telefonía celular, donde no solo se atiende al usuario directamente, persona a persona, sino también, donde la competitividad del mercado es muy alta y el posicionamiento se lo logra a través de la satisfacción de los usuarios.

Al respecto Salguero y García (2019), manifiestan que, cuando un cliente no encontró satisfacción por el servicio adquirido, entonces, no regresa a esa empresa, poniendo su queja por sentirse engañado, lo que, reduce los indicadores de calidad en la atención al usuario, por lo que, es importante que, las empresas del sector de la telefonía celular puedan coordinar el trabajo en equipo, en las diferentes áreas que se encuentran en contacto con los clientes, como es el caso del Call Center, Servicio al Cliente, Distribución y Ventas, para brindar una asesoría transparente a los clientes y donde la información que tengan todas estas secciones sea similar y satisfaga las expectativas de los compradores de planes de telefonía y equipos celulares.

Con respecto a la compañía Claro, se ha podido conocer que, existen más de 100 reclamos diarios en las oficinas de Servicio al Cliente, debido a inconformidades de los clientes, por considerar que pagan en exceso o que, no se les ha habilitado su línea después de pagar una deuda atrasada o inclusive, por estimar que tienen deudas irreales con la empresa, quejas que, en muchos casos son el resultado de una asesoría confusa, ocasionada a su vez, por el trabajo individual y no colectivo, entre los departamentos de Call Center, distribución y ventas que, incrementan la demanda de usuarios en el servicio al cliente, aumentando los costos en esta área de la organización.

Por ello, se plantea el problema de la siguiente manera: ¿Cómo incide el trabajo en equipo en la optimización de la calidad del servicio al cliente en la empresa Claro?

La relevancia del presente trabajo investigativo consiste en la importancia que tiene el

servicio de telefonía celular en la población, esencial en el desarrollo económico local y nacional, por ser uno de los productos que facilita la comunicación en el sector productivo, comercial y de servicios, con sus clientes, así como entre la colectividad en general. A la vez, el trabajo en equipo es un mecanismo de gran interés, para lograr el mejoramiento de la calidad de atención al usuario, como se lo puso de manifiesto en los párrafos anteriores, mediante el cual se aspira a satisfacer en mayor medida, las expectativas de los usuarios, reducir costos en el área de servicio al cliente y potenciar la competitividad de la compañía Claro en el mercado.

El objetivo de este estudio consiste en analizar la incidencia del trabajo en equipo en la optimización de la calidad del servicio al cliente en la empresa Claro.

## **REVISIÓN DE LA LITERATURA**

La revisión literaria contiene los conceptos y criterios más relevantes del trabajo en equipo y de la calidad del servicio de salud, como las principales variables analizadas teóricamente en el presente artículo

### **Trabajo en equipo. Concepto**

El trabajo en equipo consiste en una estrategia cooperativa, en donde 2 o más trabajadores que forman parte de una organización empresarial, combinan sus habilidades, de manera coordinada y con absoluto compromiso, con el propósito de lograr propósitos comunes de desarrollo en la institución a la que pertenecen, para alcanzar la misión y visión corporativa, así como garantizar el cumplimiento de los objetivos estratégicos del negocio (Gamboa, 2023). También Sánchez et al. (2023), ha manifestado que los empleados que se organizan en equipos de trabajo, tratan de conducir sus esfuerzos conjuntos, hacia la consecución de fines institucionales muy relevantes, no solo para la entidad económica, sino también para su propio bienestar y satisfacción laboral.

En consecuencia, el trabajo en equipo se ha transformado en una herramienta poderosa para los administradores de las empresas que ofertan servicios de telefonía celular, quienes a través de esta estrategia pueden generar la motivación suficiente en el centro de trabajo, para que los trabajadores solidifiquen sus relaciones y cooperen con sus mayores esfuerzos para el logro de los objetivos organizacionales y el fortalecimiento de la competitividad empresarial.

### **Trabajo en equipo. Tipos**

Los principales tipos de equipos de trabajo, según la literatura teórica revisada, son los siguientes:

- Equipos para resolución de problemas: se refiere al conjunto de personas que se reúnen en lapsos cortos de tiempo, para realizar diagnóstico de problema y promover soluciones a los mismos, con el propósito que fortalecer la productividad y continuidad de los procesos organizacionales (Vargas, 2021).
- Equipos autoguidados: como su nombre lo señala, se trata de conjunto de trabajadores que se guían por sí mismo, con interdependencia, los cuales pueden elegir un líder, si así lo desean, pero no requieren de las órdenes exclusivas de un director, para accionar libremente (Sigcho, 2023).
- Equipos trans funcionales: toman esta denominación, los equipos de trabajo que reúnen a empleados de una misma jerarquía, pero que forman parte de diversos departamentos o especializaciones diferentes (González, 2023).
- Equipos virtuales: son los mismos equipos de trabajo, pero que se reúnen por medios digitales, en vez de agruparse de modo presencial (Jácome & Lucero, 2023).
- Equipos de tareas integrados: son aquellos que se reúnen para llevar a cabo tareas muy particulares (Gómez, 2023).

Cabe destacar que, los equipos de trabajo pueden combinarse y trabajar no solo para resolver conflictos, cuando los mismos ocurren, sino también para ejecutar actividades específicas, ya sea, de manera virtual o presencial, según la adaptación de sus miembros, a la tecnología moderna en el sector de la telefonía celular.

### **Trabajo en equipo. Ventajas**

Basado en estas concepciones del equipo de trabajo, se espera conseguir las siguientes ventajas al utilizar esta potente herramienta:

- Mayor productividad de los procesos productivos, comerciales y/o de servicios (Alegría y otros, 2023).
- Gestión de comunicación eficaz (Yari, 2023).
- Potenciación del compromiso de los empleados (Saldaña & Mayorga, 2023).
- Fortalecimiento del clima organizacional y de las relaciones entre los empleados (Medina & Heredia, 2023).
- Facilita la gestión administrativa, especialmente, en los procesos de planeación y control de las estrategias para la mejora continua (Santander & Lara, 2023).

A pesar que, el trabajo en equipo tiene más ventajas que las señaladas en los ítems anteriores, sin embargo, se ha considerado en este ámbito de la revisión literaria, como relevantes a las citadas, sobre todo, porque la comunicación, cooperación y espíritu de equipo son los componentes a considerar en esta variable del estudio.

### **Trabajo en equipo. Perspectiva teórica**

El trabajo en equipo tiene sus fundamentos en la teoría clásica de la administración de empresas, de autoría de Fayol en el siglo XIX, quien se refería en sus 14 principios a la equidad, iniciativa, orden, espíritu de equipo, entre los más relevantes (Fernández & Espinosa, 2023). Sin

embargo, no fue hasta 1930, cuando la escuela de las relaciones humanas de Elton Mayo, se interesó en la satisfacción laboral de los empleados y en lograr que los individuos trabajen en grupos organizados para obtener mejores resultados, surgiendo tiempo más tarde la teoría del comportamiento organizacional, como una herramienta de gestión para evaluar el desempeño de los empleados, sobre todo, en su nivel de comportamiento y la motivación para lograr objetivos comunes con sus compañeros de trabajo, de manera conjunta (Romaña, 2023).

Más adelante, la teoría de las relaciones humanas de Mayo, encuentra su conexión con la teoría de los sistemas de Trist, Bamforth y Emery, quienes entre las dimensiones analizadas, se fijaron también en las relaciones sociales entre los empleados y en el ambiente de trabajo, como un medio para alcanzar ciertos fines del negocio (Navarro y otros, 2023).

En consecuencia, las perspectivas teóricas sobre la variable del trabajo en equipo, involucran a las relaciones humanas y sus componentes administrativos, como parte del análisis de la misma, para establecer la coordinación, cooperación y espíritu de equipo que se maneja actualmente entre los empleados de los departamentos de servicio al cliente, distribución y call center de la empresa Claro.

### **Trabajo en equipo. Componentes**

Los componentes más relevantes del trabajo en equipo, se refieren a la comunicación, innovación, participación, cooperación y espíritu de equipo, los cuales se conceptualizan en los párrafos seguidos:

- **Comunicación:** la gestión de la comunicación facilita la transmisión de información coherente y de gran relevancia para enfrentar los desafíos organizacionales con toma de decisiones acertadas y eficientes, generando como consecuencia relaciones sólidas y la adaptación a un entorno de cambios constantes en los tiempos actuales, donde la tecnología

está jugando un papel crucial (Solórzano & Bravo, 2023).

- **Innovación:** es un término asociado a la evolución tecnológico y significa cambios profundos en la organización, mediante la adaptación de recursos digitales para la puesta en marcha de las estrategias que deben conducir a la organización a la consecución de objetivos los institucionales (Alejos, 2023).
- **Participación:** se refiere a un proceso donde los empleados gozan de la autonomía y el empoderamiento suficiente, para emitir sus opiniones y que las mismas sean consideradas por los directivos de la institución empresarial, para mejorar los insumos en la toma de decisiones (Vásquez y otros, 2023).
- **Cooperación:** es la acción mediante la cual dos o más trabajadores logran ponerse de acuerdo para laborar de manera coordinada, en equipo y alcanzar propósitos importantes para la organización a la que pertenecen (Villegas y otros, 2023).
- **Espíritu de equipo:** también denominado sentimiento de lealtad, es el grado de pertenencia que tienen los empleados hacia la organización a la que pertenecen y hacia sus compañeros de trabajo, el cual es esencial para motivar el trabajo en equipo (Espinoza, 2023).

Con base en estos componentes, se ha procedido en el siguiente apartado a recopilar datos empíricos sobre la variable concerniente al trabajo en equipo en la empresa Claro, desde la óptima de estas dimensiones.

### **Calidad del servicio al cliente. Concepto**

Para conceptualizar esta variable, primer se ha mencionado la concepción de la calidad, como una propiedad de los bienes y servicios, a la cual se le otorga un valor específico para satisfacer las expectativas de consumidores o usuarios, expresada por los propios clientes de los productos determinados (Dueñas, 2023). El servicio al cliente, por su parte, constituye el

conjunto de acciones orientadas a establecer mejorar sustanciales para satisfacer en mayor medida la experiencia de los usuarios (Cabrera H. , 2023).

Bajo estas concepciones, Cordero et al. (2023) definen a la calidad del servicio, como una medida que permite conocer en qué grado una empresa o negocio satisface las expectativas fijadas por los usuarios o consumidores. Mientras tanto, Badajoz et al. (2023) concibió a este término como las estrategias que aplica la organización para potenciar las relaciones con los clientes y posicionar su marca en el mercado, mediante la consecución de altos niveles de fidelidad de los usuarios.

En efecto, la calidad del servicio al cliente es un término que capta mayores interesados en los mercados actuales, en donde la competitividad y el libre mercado, le han otorgado gran importancia a los clientes y a las partes interesadas, generando que todos los procesos organizacionales tengan como centro a los usuarios de los servicios de telefonía celular.

### **Perspectiva teórica de la calidad servicio al cliente.**

En teoría, la calidad del servicio al cliente tuvo su origen en la teoría de Edward Deming, quien cuestionó a la calidad como la orientación de todos los procesos hacia la mejora continua, dando lugar al término Kaizen, una palabra japonesa para denotar el perfeccionamiento constante, debido a que, sus investigaciones las llevó a cabo en Japón, como parte de su reconstrucción, después de la destrucción de Hiroshima y Nagasaki, por la caída de las bombas atómicas en 1944, en plena segunda guerra mundial (Alarcón, 2023).

Bajo esta perspectiva teórica, surgieron más adelante, las diferentes teorías de la calidad total, administración y gestión de la calidad, esta última que, derivó en la introducción del ciclo de Deming en la norma ISO 9001, cuya herramienta constituye la base de los sistemas de gestión de la calidad, valga la redundancia (Zevallos, 2023). No obstante, en 1987, surgió el primer

modelo de calidad del servicio, denominado SERVQUAL, creado por tres científicos de nombres Parasuraman, Berry y Zeithaml, quienes promovieron su medición mediante cinco dimensiones de la satisfacción de los usuarios (Malpartida, 2023).

Precisamente, bajo esta perspectiva teórica se aplica el instrumento respectivo para la medición de la calidad del servicio al cliente, en el departamento del mismo nombre de la empresa Claro, según lo manifestado por los usuarios que fueron atendidos por los distribuidores, Call Center y la propia área en mención.

### **Dimensiones de la calidad servicio al cliente.**

Al hacer referencia a los principales componentes de la calidad de servicio al cliente, de acuerdo a la perspectiva teórica seleccionada en este estudio, se ha elegido las dimensiones del modelo SERVQUAL, en donde se citan las siguientes a saber:

- **Elementos tangibles:** se refiere a todos los componentes físicos que forman parte del servicio que ofrece la organización, entre los que se destaca a la infraestructura del área, los mobiliarios que se ofrecen para la comodidad y confort del cliente, así como los dispositivos tecnológicos para la proporción del servicio correspondiente (Vanegas, 2023).
- **Fiabilidad:** se refiere a la eficiencia y eficacia del servicio que ofrece la empresa al segmento de clientes, en donde se trata de cumplir lo que se promete a los usuarios (Bran, 2023).
- **Responsabilidad:** se refiere a la agilidad con que se ofrece el servicio, en donde la capacidad de respuesta ocupa un lugar preponderante (Malpartida, 2023).
- **Seguridad:** concierne a las características particulares del servicio, que suelen generar la confianza necesaria en el cliente, para repetir su compra (Bimboza y otros, 2023).
- **Empatía:** referente a la personalización del servicio para cada cliente en particular, donde el empleado se ponga en el lugar del usuario, de manera amable y se generen sentimientos

positivos en la atención al cliente (Peña & Sablón, 2023).

Bajo estas dimensiones, es preciso conocer la percepción de los clientes, sobre el grado de satisfacción experimentado al solicitar el servicio y visitar el departamento de servicio al cliente en la empresa Claro, reconociendo que, si las quejas son solucionadas inmediatamente, su rechazo hacia la organización puede minimizarse o desaparecer.

## **OBJETIVOS**

### **Objetivo General**

Analizar la incidencia del trabajo en equipo en la optimización de la calidad del servicio al cliente en la empresa Claro.

### **Objetivos Específicos**

- Evaluar el trabajo en equipo en los departamentos de servicio al cliente, distribución y call center de Claro.
- Diagnosticar el nivel de calidad del servicio al cliente en la empresa Claro.
- Determinar la incidencia del trabajo en equipo en la calidad del servicio al cliente en la empresa Claro.
- Proponer estrategias para optimizar el trabajo en equipo en las áreas de servicio al cliente, distribución y call center de la empresa Claro, con el propósito de fortalecer la calidad del servicio al usuario.

## DISEÑO METODOLÓGICO

Se aplica el diseño no experimental en el presente artículo, porque de conformidad con Escobar y Bilbao (2020), el mismo mantiene intacta sus variables, las cuales no sufren ningún rasgo de alteración. Por consiguiente, a través de este diseño, se puede conocer la incidencia que ha tenido el trabajo en equipo, en las dimensiones de la calidad del servicio al cliente, en la compañía de telecomunicaciones digital, Claro.

Es digno de resaltar el enfoque cuantitativo, el cual se utiliza porque, de conformidad con García y Sánchez (2020), este permite cuantificar la información recogida, para el análisis de la información y obtener resultados que fundamenten concretamente sobre el comportamiento de las variables del problema. Es decir que, mediante el uso de este enfoque, se puede determinar la incidencia del trabajo en equipo en cada uno de los componentes de la calidad del servicio al cliente, en la compañía de telefonía celular, Claro.

También se utiliza el alcance descriptivo, el cual, de conformidad con Guevara et al. (2020), se refiere a un tipo de investigación que, indica el comportamiento concreto de cada una de las variables, según las características de sus dimensiones e indicadores. De esta manera, la descripción solo consiste en establecer cómo han evolucionado los componentes del trabajo en equipo y de la calidad del servicio al cliente, considerando como campo de estudio la empresa Claro.

No obstante, es necesario destacar que, este artículo también acoge la investigación correlacional, la cual, de conformidad con Cvetkovic (2021), es aquella que se fundamenta en indicar el grado de vínculo que mantienen las variables de un problema, considerando inclusive, si el caso amerita, la relación entre sus respectivas dimensiones. En este caso, se desea conocer cómo incide la estrategia del trabajo en equipo en la empresa Claro, en la calidad del servicio que

se ofrece actualmente al cliente, para lo cual se requiere la aplicación de una prueba estadística con el uso de un soporte informático.

Además, es necesario resaltar el uso de la investigación de campo, definida por Leyva y Guerra (2020), como el lugar donde se realiza un estudio, cuando el mismo necesita el empleo de fuentes primarias; el mismo autor considera que el trabajo bibliográfico, responde a la búsqueda de información secundaria de fuentes científicas confiables. Por lo tanto, el estudio se realiza en la empresa Claro y se toman fuentes de revistas y repositorios internacionales y nacionales, como soporte del artículo.

Por su parte, la técnica aplicada en este artículo, es la encuesta, concebida por Hernández y Duana (2020), como aquella que busca la recopilación de datos concisos sobre un problema, por ello, utiliza el instrumento del cuestionario, el cual se refiere a un formulario que incluye preguntas cerradas, de fácil agrupación para responder a los objetivos del estudio, con cantidades numéricas y porcentuales. Por ello, se tomaron dos instrumentos para medir las variables del trabajo en equipo y de la calidad del servicio al cliente, para luego, establecer la correlación entre las mismas y sus dimensiones.

El instrumento seleccionado para la medición de las dimensiones del trabajo en equipo, es aquel diseñado por Ríos (2020), el cual contempla los componentes del grado de comunicación, innovación, participación, cooperación y espíritu de equipo. Este cuestionario de 21 interrogantes, es calificado con una escala de Likert del 1 al 5, donde 1 representa muy en desacuerdo, el 2, en desacuerdo, el 3 ni de acuerdo ni en desacuerdo, el 4 de acuerdo y el 5 totalmente de acuerdo, con una inversión en aquellas preguntas que denotan negatividad (ver anexo 1).

Mientras tanto, el instrumento para la medición de la calidad del servicio al cliente de

telefonía celular, es el modelo SERVQUAL, el cual según Malpartida (2023) comprende las dimensiones de los elementos tangibles, responsabilidad, seguridad, fiabilidad y empatía. Este cuestionario de 21 preguntas, de 3 a 5 por cada componente, también tiene la calificación de 5 puntos, similar al instrumento anterior, donde la máxima calificación de calidad del servicio es igual a 5 puntos (ver anexo 2).

Prosiguiendo, el universo de estudio se encuentra conformado por 200 trabajadores del Call Center, distribución y servicio al cliente de la compañía Claro, quienes deben responder las interrogantes del instrumento del trabajo en equipo y 50.000 clientes anuales que acuden al departamento del servicio al cliente de esta empresa y deben indicar su grado de satisfacción para la medición de la calidad del servicio.

La muestra de empleados de Claro, aplica el muestreo por conveniencia, el cual según Reales et al. (2022), se utiliza cuando el universo es menor a 300 elementos y se escoge los elementos de la muestra, al azar y como conviene al investigador. En este caso, la muestra de empleados es censal, donde población igual muestra de 200 trabajadores.

No obstante, la muestra de clientes aplica el muestreo probabilístico, el cual según Barrios y Sáenz (2020), requiere de una fórmula para definir la muestra. Es decir, en este caso, se ha empleado la siguiente ecuación de población infinita o desconocida, porque se sobrepasan los 10.000 elementos para aplicar la muestra conocida o finita:

$$n = \frac{Z^2 pq}{e^2}$$
$$n = \frac{1,96^2 (0,5) (0,5)}{(0,05)^2}$$
$$n = 384$$

En consecuencia, se requiere aplicar el instrumento del modelo SERVQUAL a 384 clientes.

Se cita como criterio de exclusión del artículo, a aquellos empleados que laboran fuera de las áreas de servicio al cliente, Call Center y distribución de Claro, así como a aquellos clientes menores de 18 años y que no quieran responder a la encuesta.

También se debe mencionar que, la empresa Claro ha autorizado a la investigadora, a realizar el estudio de campo en las instalaciones de las áreas de servicio al cliente, distribución y Call Center, pero especialmente en la primera sección, donde ocurre la problemática de la investigación, con cuyos datos se construyeron las tablas y figuras respectivas, para describir el comportamiento conciso de las variables y la correlación posterior.

Con relación a la fiabilidad de los instrumentos, para su análisis se ha empleado la prueba del alfa de Cronbach, donde Ordóñez (2022) señala que, su resultado debe ubicarse por encima de 0,60 para corroborar la aceptabilidad de la confiabilidad de cada uno de los cuestionarios seleccionados, donde también se puede obtener una  $\text{sig.}(p) < 0,05$ , como parte de un error muy ínfimo en la fiabilidad.

Entre tanto, la correlación de las variables fue medible aplicando el coeficiente de Spearman, una prueba estadística inferencial de tipo no paramétrica, porque los valores obtenidos de los indicadores son cualitativos, pero mediante la escala de Likert se transforman en cuantitativos para la medición de cada instrumento, donde si el valor es mayor a 0,50, se demuestra correlación entre el trabajo en equipo y la calidad del servicio al cliente, la cual también se define así, si su  $\text{sig. bilateral}(p) < 0,05$ , caso contrario, un Rho de Spearman menor de 0 a 0,50, denota independencia de las variables, con  $\text{sig. bilateral}(p) > 0,05$  (Cvetkovic, 2021).

## RESULTADOS

Dentro de este apartado, se describen los hallazgos pertinentes que fueron recolectados de acuerdo con los cuestionarios aplicados. Para ello, se seleccionó la primera herramienta, llamada trabajo en equipo que, consta de 21 interrogantes divididas en componentes relevantes, como se muestran a continuación:

**Tabla 1**

*Dimensión: Nivel de Comunicación*

I	Preguntas	Totalmente de acuerdo	%	En acuerdo	%	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	%	En desacuerdo	%	Totalmente en desacuerdo	%	Total	%
1	Libertad de opinión	24	12%	86	43%	20	10%	60	30%	10	5%	200	100%
2	Expresión de ideas en lo laboral	4	2%	106	53%	0	0%	90	45%	0	0%	200	100%
3	Escucha activa	4	2%	106	53%	50	25%	40	20%	0	0%	200	100%
4	Flexibilidad a la propuesta de ideas	4	2%	106	53%	0	0%	90	45%	0	0%	200	100%
5	Entendimiento de comportamiento	58	29%	52	26%	0	0%	90	45%	0	0%	200	100%

Fuente: Datos obtenidos de la aplicación del cuestionario Trabajo en Equipo.

Con relación a la dimensión de la comunicación, se obtuvo de manera general que, el 55% de los empleados encuestados estuvieron de acuerdo y totalmente de acuerdo, en anunciar que dentro de la empresa, se respeta la libertad de opinión, al igual, de sentir que expresan sus ideas de manera clara, por su parte, consideran que dentro del área se práctica la escucha activa hacia los demás, permitiendo ser flexibles ante una propuesta de mejoramiento de ideas y de comprender los comportamientos de sus compañeros.

**Tabla 2**

*Dimensión: Nivel de Innovación*

I	Preguntas	Totalmente de acuerdo	%	En acuerdo	%	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	%	En desacuerdo	%	Totalmente en desacuerdo	%	Total	%
1	Capacitación continúa	4	2%	52	26%	64	32%	80	40%	0	0%	200	100%
2	Mentalidad abierta a nuevas ideas	4	2%	106	53%	50	25%	40	20%	0	0%	200	100%
3	Adopción de desempeño a la realidad	4	2%	52	26%	64	32%	80	40%	0	0%	200	100%

Fuente: Datos obtenidos de la aplicación del cuestionario Trabajo en Equipo.

Referente al componente de la innovación, se evidencia que el 40% de los encuestados manifestaron estar en desacuerdo, en que exista una capacitación continua que contribuya a su desempeño, por otro lado, un 55% de los trabajadores mencionó estar de acuerdo y total acuerdo en mantener una mentalidad abierta para nuevas ideas, sin embargo, en la adopción de un desempeño ligado a la realidad de su área, el 40% de la población estuvo en desacuerdo.

**Tabla 3**

*Dimensión: Nivel de Participación*

I	Preguntas	Totalmente de acuerdo	%	En acuerdo	%	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	%	En desacuerdo	%	Totalmente en desacuerdo	%	Total	%
1	Colaboración en reuniones laborales	58	29%	52	26%	0	0%	90	45%	0	0%	200	100%
2	Participación activa	4	2%	106	53%	40	20%	50	25%	0	0%	200	100%
3	Manifestación de dificultades	4	2%	106	53%	0	0%	90	45%	0	0%	200	100%
4	Compromiso en tareas asignadas	58	29%	52	26%	40	20%	40	20%	10	5%	200	100%
5	Impulso a los demás	0	0%	4	2%	106	53%	10	5%	80	40%	200	100%

Fuente: Datos obtenidos de la aplicación del cuestionario Trabajo en Equipo.

En el componente participación, se halló que el 55% de los empleados de la agencia, concordaron su total acuerdo y de acuerdo en anunciar que comparten con sus compañeros durante las reuniones, de la misma manera, este porcentaje participa en las actividades del área, manifestando sus ideas, sin tener problema de ser excluido, además que, estuvieron de acuerdo con el compromiso de las tareas asignadas, no obstante, el 53% de ellos mostraron no estar de acuerdo ni de acuerdo con impulsar a sus compañeros a participar de las reuniones.

**Tabla 4**

*Dimensión: Nivel de Cooperación*

I	Preguntas	Totalmente de acuerdo	%	En acuerdo	%	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	%	En desacuerdo	%	Totalmente en desacuerdo	%	Total	%
1	Interés por los demás	0	0%	4	2%	52	26%	64	32%	80	40%	200	100%
2	Apoyo a los compañeros	4	2%	106	53%	0	0%	80	40%	10	5%	200	100%
3	Aceptación e integración de nuevos trabajadores	110	55%	0	0%	0	0%	90	45%	0	0%	200	100%
4	Aprendizaje	4	2%	106	53%	40	20%	50	25%	0	0%	200	100%

Fuente: Datos obtenidos de la aplicación del cuestionario Trabajo en Equipo.

Sobre la dimensión de la cooperación se reflejó que, el 72% de los involucrados optaron por la escala del totalmente en desacuerdo y desacuerdo con relación a interesarse por los demás, sin embargo, un 55% de los trabajadores expusieron estar de acuerdo y totalmente de acuerdo en ayudar a sus compañeros cuando este sea necesario, asimismo, este mismo porcentaje indicó que aceptan e integran a sus nuevos compañeros para continuar con el aprendizaje entre todos.

**Tabla 5**

*Dimensión: Nivel de Espiritu de Equipo*

I	Preguntas	Totalmente de acuerdo	%	En acuerdo	%	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	%	En desacuerdo	%	Totalmente en desacuerdo	%	Total	%
1	Actuación según los intereses	4	2%	106	53%	40	20%	50	25%	0	0%	200	100%
2	Resolución de problemas	0	0%	110	55%	0	0%	90	45%	0	0%	200	100%
3	Confianza en los demás	4	2%	52	26%	0	0%	64	32%	80	40%	200	100%
4	Anteponición de necesidades	4	2%	106	53%	40	20%	40	20%	10	5%	200	100%

Fuente: Datos obtenidos de la aplicación del cuestionario Trabajo en Equipo.

Este último componente del instrumento aplicado a los trabajadores, se vinculó con el espíritu de equipo, el mismo que, reflejó que un 55% de encuestados expresaron estar de acuerdo y total acuerdo en actuar según los intereses de la entidad, así como también, resolver los problemas a través del trato directo con los demás. Sin embargo, pese a estar dispuesto, hubo un 72% de los empleados que mencionó estar en total desacuerdo y en desacuerdo en confiar en los demás, no obstante, el 55% de ello dedujo, que estuvo de acuerdo y total de acuerdo en anteponerse con las necesidades personales y de la organización.

Para proseguir con la segunda variable del estudio, de la misma manera, se empleó el instrumento para medir la calidad de servicio a los clientes de la organización, para evidenciar si la primera variable es influyente dentro de estas dimensiones, por lo que, esto será corroborado a través de la correlación, que será expuesta después de las siguientes tablas:

**Tabla 6**

*Dimensión: Confiabilidad*

I	Preguntas	Totalmente de acuerdo	%	En acuerdo	%	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	%	En desacuerdo	%	Totalmente en desacuerdo	%	Total	%
1	Cumplimiento de actividad a tiempo	0	0%	222	58%	0	0%	162	42%	0	0%	384	100%
2	Interés por solución de problemas	4	1%	218	57%	0	0%	162	42%	0	0%	384	100%
3	Desempeño de servicio correcto	0	0%	111	29%	111	29%	76	20%	86	22%	384	100%
4	Servicios oportunos	4	1%	218	57%	0	0%	152	40%	10	3%	384	100%
5	Información de servicios	0	0%	222	58%	0	0%	86	22%	76	20%	384	100%

Fuente: Datos obtenidos de la aplicación del cuestionario de Calidad del Servicio al Cliente.

Por su parte, la dimensión de la confiabilidad que corresponde al modelo Servqual, expuso que, el 58% de los clientes estuvieron de acuerdo con el cumplimiento de las actividades desarrolladas en el tiempo estimado por parte de los trabajadores, asimismo, expresaron que se observó el interés por solucionar los problemas, no obstante, en el desempeño del servicio correcto, el 42% de los usuarios indicaron no estar de acuerdo con ello. Sin embargo, los empleados ofrecieron un servicio oportuno que en el 58% de los clientes lograron la satisfacción, al igual, que estuvieron de acuerdo con la información del servicio recibido.

**Tabla 7**

*Dimensión: Responsabilidad*

I	Preguntas	Totalmente de acuerdo	%	En acuerdo	%	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	%	En desacuerdo	%	Totalmente en desacuerdo	%	Total	%
1	Servicios con prontitud	0	0%	111	29%	111	29%	86	22%	76	20%	384	100%
2	Disposición de ayuda	222	58%	0	0%	0	0%	86	22%	76	20%	384	100%
3	Ocupación de empleados	4	1%	218	57%	0	0%	76	20%	86	22%	384	100%

Fuente: Datos obtenidos de la aplicación del cuestionario de Calidad del Servicio al Cliente.

Referente a la dimensión de la responsabilidad, se encontró que el 42% de los usuarios encuestados estuvieron en desacuerdo y total desacuerdo, en que los empleados de la empresa hayan brindado un servicio con prontitud. Sin embargo, en la disposición de ayudar, se reflejó que el 58% de los clientes estuvieron en total de acuerdo; el mismo grupo (58%) expresó estar de acuerdo en que los trabajadores estuvieron demasiado ocupados como para atenderlos.

**Tabla 8**

*Dimensión: Seguridad*

I	Preguntas	Totalmente de acuerdo	%	En acuerdo	%	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	%	En desacuerdo	%	Totalmente en desacuerdo	%	Total	%
1	Comportamiento de empleados	0	0%	111	29%	111	29%	76	20%	86	22%	384	100%
2	Transacciones seguras	0	0%	222	58%	0	0%	152	40%	10	3%	384	100%
3	Cortesía	4	1%	218	57%	76	20%	86	22%	0	0%	384	100%
4	Conocimiento para responder dudas	4	1%	218	57%	76	20%	86	22%	0	0%	384	100%

Fuente: Datos obtenidos de la aplicación del cuestionario de Calidad del Servicio al Cliente.

Concerniente a la seguridad, se evidenció que el 42% de los clientes, expusieron su total y en desacuerdo respecto al comportamiento e inspiración de confianza que da los trabajadores, sin embargo, se obtuvo que, el 58% de los usuarios encuestados concordaron que estuvieron de acuerdo con las transacciones que fueron seguras, de igual manera, se expuso que los empleados trataron con cortesía y que contaban con el conocimiento necesario para responder a sus dudas.

**Tabla 9**

*Dimensión: Empatía*

I	Preguntas	Totalmente de acuerdo	%	En acuerdo	%	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	%	En desacuerdo	%	Totalmente en desacuerdo	%	Total	%
1	Atención individual	0	0%	111	29%	111	29%	162	42%	0	0%	384	100%
2	Empleados para atención personal	0	0%	111	29%	111	29%	162	42%	0	0%	384	100%
3	Preocupación de intereses de los clientes	0	0%	111	29%	111	29%	10	2%	152	40%	384	100%
4	Atención de necesidades específicas	4	1%	218	57%	0	0%	0	0%	162	42%	384	100%

Fuente: Datos obtenidos de la aplicación del cuestionario de Calidad del Servicio al Cliente.

En el componente de la empatía, se halló que el 42% de los usuarios de la compañía anunciaron no estar de acuerdo en que los trabajadores les hayan proporcionado una atención individual, asimismo expusieron que, los empleados no brindaron atención personal y además que, no mostraron preocupación e interés por los clientes, pese a lo negativo expresado, hubo el 58% de consumidores que estuvo de acuerdo en que los empleados entendieron las necesidades específicas de sus clientes.

**Tabla 10**

*Dimensión: Bienes tangibles*

I	Preguntas	Totalmente de acuerdo	%	En acuerdo	%	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	%	En desacuerdo	%	Totalmente en desacuerdo	%	Total	%
1	Equipos modernos	222	58%	0	0%	152	40%	10	3%	0	0%	384	100%
2	Instalaciones físicas atractivas	222	58%	0	0%	86	22%	76	20%	0	0%	384	100%
3	Presentación de empleados	222	58%	0	0%	76	20%	85	22%	1	0%	384	100%
4	Materiales de información atractivos	4	1%	218	57%	162	42%	0	0%	0	0%	384	100%
5	Horarios convenientes	0	0%	222	58%	0	0%	86	22%	76	20%	384	100%

Fuente: Datos obtenidos de la aplicación del cuestionario de Calidad del Servicio al Cliente.

Relativo a los bienes tangibles, se demostró que esta dimensión tuvo una mediana aceptación, en donde, el 58% de los consumidores de la compañía, que recalcaron estar totalmente de acuerdo en que la empresa mantiene equipos modernos e instalaciones físicas que son atractivas para los usuarios, de esta misma manera, este grupo expresó que los empleados proporcionan una presentación y apariencia física adecuada durante su jornada laboral, por otro lado, los materiales informativos fueron atractivos, al igual que, se maneja un horario conveniente, admitido por los clientes a través de la escala de en acuerdo.

Con base en los hallazgos evidenciados, se calculó en primer lugar, la fiabilidad de los datos, utilizando el programa estadístico SPSS, como se muestra seguido:

**Tabla 11**

*Fiabilidad de los datos bajo alfa de Cronbach*

Alfa de Cronbach	Número de elementos
0,95	12

Fuente: Datos obtenidos de la aplicación del cuestionario de Calidad del Servicio al Cliente.

Obtenido un alto nivel de fiabilidad de los datos, se procedió a establecer el grado de correlación que presentan los datos, bajo el coeficiente (Rho) de Spearman, pero, en primer lugar, se plantearon las hipótesis y las restricciones de las mismas, del siguiente modo:

- Hipótesis nula ( $H_0$ ): el trabajo en equipo no incidió en la calidad del servicio al cliente en la empresa Claro.

- Hipótesis alternativa ( $H_1$ ): el trabajo en equipo incidió en la calidad del servicio al cliente en la empresa Claro.
- Restricción: si la sig. bilateral  $< 0,05$ , entonces, se rechaza la hipótesis nula y se acepta la alternativa, caso contrario, se acepta la nula en rechazo de la alternativa.

Con las hipótesis planteadas y las restricciones efectuadas, se presentan los resultados de la prueba de correlación bajo el coeficiente de Spearman, efectuada en el soporte informático estadístico del SPSS, tal como se muestra seguido:

**Tabla 12**

*Prueba de correlación bajo coeficiente de Spearman (Rho)*

			Calidad del servicio	Confiabilidad	Responsabilidad	Seguridad	Empatía	Bienes tangibles
Rho de Spearman	Equipo de trabajo	de Coeficiente de correlación	,841**	,844**	,841**	,954**	,950**	,910**
		Sig. (bilateral)	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	Nivel de comunicación	de Coeficiente de correlación	,638**	,626**	,610**	,751**	,684**	,929**
		Sig. (bilateral)	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	Nivel de innovación	de Coeficiente de correlación	,842**	,853**	,857**	,943**	,974**	,904**
		Sig. (bilateral)	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	Nivel de participación	de Coeficiente de correlación	,645**	,633**	,616**	,759**	,691**	,939**
		Sig. (bilateral)	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	Nivel de cooperación	de Coeficiente de correlación	,881**	,871**	,853**	,996**	,934**	,939**
		Sig. (bilateral)	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	Espíritu de equipo	de Coeficiente de correlación	,841**	,844**	,841**	,954**	,950**	,910**
		Sig. (bilateral)	,000	,000	,000	,000	,000	,000

Fuente: Datos obtenidos de la aplicación del cuestionario de Calidad del Servicio al Cliente.

Los hallazgos obtenidos con la aplicación de la prueba de correlación en cuestión, indicaron un elevado grado de correlación de las variables, debido a que, se cumplió la restricción de sig. bilateral  $< 0,05$  en todos los casos, es decir, entre las variables y sus respectivos componentes, por lo que, se aceptó la hipótesis alternativa en rechazo de la nula, es decir que, el trabajo en equipo incidió en la calidad del servicio al cliente en la empresa Claro, significando que, cuando hubo un óptimo trabajo en equipo, fue elevada la calidad del servicio al cliente y viceversa.

### **Propuesta para fortalecer el trabajo en equipo**

Se propone como solución para potenciar el trabajo en equipo y que, ello contribuya a la percepción de una óptima calidad del servicio, por parte de los clientes de Claro, un plan de capacitación para los trabajadores de distribución y servicio al cliente de esta compañía que, incluya a los empleados del área del call center, para integrarlos al equipo de trabajo, en forma de círculos de calidad.

El objetivo del plan de capacitación para los empleados que forman parte de las áreas de servicio al cliente, distribución de Claro y al personal del call center que, si bien no pertenece directamente a Claro, tienen contrato suscrito con el proveedor de la compañía de telecomunicaciones que, le ofrece este servicio de recepción de llamadas de los clientes, radica en potenciar las capacidades de estos colaboradores, para trabajar en equipos autodirigidos, mejorando su grado de participación, cooperación, comunicación, innovación y espíritu de equipo.

Para el efecto, se ha plasmado el plan de capacitación para los empleados de las áreas en mención, con el propósito de fortalecer el trabajo en equipo, construyendo la siguiente tabla a saber:

**Tabla 13**

*Plan de capacitación del personal de servicio al cliente, distribución de Claro y call center del proveedor de esta empresa*

Módulo	Fecha / hora	Temas	Contenido temático	Instrumento de Evaluación
Conceptual	13/10/19 08h00 – 16h00	<b>Tema:</b> Generalidades de los círculos de calidad y trabajo en equipo.  <b>Propósito:</b> Dar información detallada sobre los círculos de calidad.	1)Concepto de trabajo en equipo 2)Dimensiones del trabajo en equipo 3)Círculos de calidad autodirigidos 4)Interacción entre equipos de trabajo de diferentes departamentos	Evaluación diagnóstica con instrumento de preguntas y respuestas orales
Práctico	14/10/19 08h00 – 16h00	<b>Tema:</b> Taller de formación de círculos de calidad.  <b>Propósito:</b> Poner en práctica el conocimiento teórico adquirido sobre los círculos de calidad.	1)Práctica de círculos de calidad entre empleados de un mismo departamento 2)Práctica de círculos de calidad entre empleados de diferentes departamentos	Evaluación diagnóstica con diapositiva
<b>Técnicas de aprendizaje</b>		1)Dinámica grupal 2)Exposición con diapositivas al finalizar la capacitación		
<b>Recursos</b>		1)Materiales: didácticos y suministros (carpetas, plumas, lápices, hojas, otros) y TIC (computadora, proyector de diapositivas), diapositivas 2)Humanos: Trabajadores, instructores y personal que organizó el curso 3)Económicos: Ver presupuesto		
<b>Logros de aprendizaje</b>		1)Despertar el interés de los empleados para que trabajen eficientemente bajo el método de los círculos de calidad autodirigidos. 2)Asimilar la importancia del trabajo en equipo para la consecución de objetivos organizacionales.		
<b>Participantes</b>		1) Trabajadores de áreas de servicio al cliente, distribución y call center		

Fuente: Elaboración propia de la autora.

El presupuesto para la implementación del plan de capacitación para el trabajo en equipo bajo círculos de calidad, en las áreas de servicio al cliente, distribución y call center de Claro, se muestra seguido:

**Tabla 14**

*Presupuesto del plan de capacitación*

Equipos y servicios	Cantidad	Costo unitario	Costo total
Computadora	1	\$1.000,00	\$1.000,00
Proyector de diapositivas	1	\$2.000,00	\$2.000,00
Suministros de oficina	1	\$200,00	\$200,00
Suministros didácticos	1	\$300,00	\$300,00
Instructor de Claro	1	\$1.500,00	\$1.500,00
Auditorio de Claro	-	-	-
Servicio de Internet	1	\$100,00	\$100,00
		<b>Total</b>	<b>\$5.100,00</b>

Fuente: Elaboración propia de la autora.

Mientras tanto, el cronograma del plan de capacitación propuesto para el personal de la empresa en cuestión, se presenta seguido:

**Tabla 15**

*Cronograma del plan de capacitación*

Descripción de actividades	Mes del 2025							
	5	6	7	8	9	12	13	14
Plan de capacitación	[Bar chart showing activity duration across months]							
- Definición de objetivos de capacitación	[Bar chart showing activity duration across months]							
- Selección de horarios	[Bar chart showing activity duration across months]							
- Selección de lugar para capacitación	[Bar chart showing activity duration across months]							
- Difusión de capacitación	[Bar chart showing activity duration across months]							
- Designación de instructor	[Bar chart showing activity duration across months]							
Ejecución de capacitación	[Bar chart showing activity duration across months]							
- Tema 1: Generalidades círculos de calidad y trabajo en equipo	[Bar chart showing activity duration across months]							
- Concepto de trabajo en equipo	[Bar chart showing activity duration across months]							
- Dimensiones del trabajo en equipo	[Bar chart showing activity duration across months]							
- Círculos de calidad autodirigidos	[Bar chart showing activity duration across months]							
- Interacción entre equipos de trabajo de diferentes dptos.	[Bar chart showing activity duration across months]							
- Tema 2: Taller de formación de círculos de calidad	[Bar chart showing activity duration across months]							
- Práctica de círculos de calidad entre empleados de un mismo departamento	[Bar chart showing activity duration across months]							
- Práctica de círculos de calidad entre empleados de diferentes departamentos	[Bar chart showing activity duration across months]							
Evaluación de la capacitación	[Bar chart showing activity duration across months]							
- Evaluación diagnóstica	[Bar chart showing activity duration across months]							
- Evaluación intermedia	[Bar chart showing activity duration across months]							

Fuente: Elaboración propia de la autora.

## DISCUSIÓN

Se evaluó el trabajo en equipo en los departamentos de servicio al cliente, distribución y call center de Claro, reconociéndose que, del 50% al 55% de los empleados de esta empresa, tienen un nivel de comunicación, participación, cooperación e innovación aceptable, donde el espíritu de equipo fue identificado en el 56% del personal de esta compañía de telecomunicaciones. Este hallazgo no demuestra aceptabilidad de esta variable, porque del 45% al 50% no ejecutan un buen trabajo en equipo, especialmente aquellos empleados del Call Center, quienes no pertenecen a Claro y trabajan para los proveedores que contrata esta corporación.

Con relación a este hallazgo, Mogollón (2022) reveló que, alrededor del 35% de los empleados de las compañías telefónicas, no realizan un trabajo en equipo con sus compañeros, sino que buscan aumentar sus comisiones y prefieren trabajar solos, a veces, cometiendo errores por la limitada comunicación con sus compañeros. También Cervantes (2020), puso en evidencia que, la oposición al trabajo en equipo, puede generar severos problemas en la satisfacción de los usuarios.

Se diagnosticó el nivel de calidad del servicio al cliente en la empresa Claro, encontrándose que, del 57% al 58% de los usuarios sintieron un nivel elevado de confiabilidad, seguridad, responsabilidad y empatía por parte del personal de esta compañía, el cual, no fue aceptable, porque del 42% al 43% de los clientes no se sintieron satisfechos y el modelo SERVQUAL requiere que, por lo menos, el 70% de los clientes perciba que colmó adecuadamente sus expectativas, para indicar la aceptabilidad de la calidad del servicio.

Sobre este particular, Carpio (2023) consideró que, en efecto, hubo reclamos por más del 30% de los usuarios, por causa de las omisiones de los trabajadores de Claro, quienes, por falta

de comunicación con sus compañeros, no pudieron dar un buen servicio a los clientes, demostrándose un bajo nivel del trabajo en equipo. Mientras tanto, Salguero y García (2019) expresaron que, los clientes cuyos reclamos se repiten con frecuencia y no encuentran satisfacción por el servicio recibido, pueden abandonar a la empresa y seleccionar como proveedor de los servicios que requiere, al competidor de la empresa de donde salió como cliente.

Se determinó que, el trabajo en equipo incide en la calidad del servicio al cliente en la empresa Claro, con un sig. bilateral  $< 0,05$ , al utilizar la prueba del coeficiente de Spearman, porque algo más de la mitad de empleados que realizaron un trabajo en equipo aceptable, generaron resultados positivos en la calidad de servicio al cliente, por el contrario, los usuarios que no sintieron una calidad aceptable en el servicio que le ofreció el personal de la empresa, fue porque estos empleados no laboraron de manera óptima en el equipo conformado en la organización.

Se corroboraron estos hallazgos, porque el referente de Mogollón (2022), también encontró que, una débil cohesión de los trabajadores, por no laborar en equipos autodirigidos, generó una baja calidad del servicio al cliente, con sig. bilateral  $< 0,05$ . Por su parte, Cervantes (2020) indicó una sig. bilateral  $< 0,05$  en su prueba de correlación entre el trabajo en equipo y la calidad del servicio al usuario, teniendo influencia directa la primera variable en la segunda.

Se propuso estrategias para optimizar el trabajo en equipo en las áreas de servicio al cliente, distribución y call center de la empresa Claro, con el propósito de fortalecer la calidad del servicio al usuario, el cual constó de un plan de capacitación y la propuesta de implementación de círculos de calidad en estas áreas organizacionales.

En consecuencia, se pudo conocer una elevada incidencia de una estrategia apropiada y eficiente del trabajo en equipo, en el personal de la compañía, para lograr la optimización de la calidad del servicio al cliente en la empresa Claro, con una sig. bilateral  $< 0,05$ , según el coeficiente de Spearman.

### **CONCLUSIONES**

Se concluyó que, una estrategia eficiente para el trabajo en equipo, en el personal perteneciente al área de servicio al cliente, distribución y call center de la empresa Claro, incide de manera positiva en la optimización de la calidad del servicio al cliente, corroborando la hipótesis del estudio.

Al respecto, el trabajo en equipo en los departamentos de servicio al cliente, distribución y call center de Claro, fue bueno, según algo más de la mitad de los empleados de esta compañía, quienes mantuvieron óptima comunicación, participación, cooperación, innovación y espíritu de equipo, sin embargo, algo más de cuatro de cada diez trabajadores de esta compañía, manifestaron que no tienen una buena percepción del trabajo en equipo, especialmente, los del call center que, no forman parte directa de la organización.

Mientras que, la calidad del servicio al cliente en los departamentos de distribución y call center de Claro, fue buena, de acuerdo a un poco más de la mitad de los usuarios, quienes se percibieron un nivel elevado de confiabilidad, seguridad, empatía y responsabilidad por parte del personal de esta compañía, sin embargo, cuatro de cada diez clientes se sintieron insatisfechos, por lo que, se pudo conocer que, la calidad del servicio no fue aceptable.

Por este motivo, se encontró alto grado de correlación entre ambas variables, por lo que, el trabajo en equipo en el área de servicio al cliente, distribución y call center de la empresa Claro, incidió directamente en la calidad del servicio al cliente, es decir que, cuando los

empleados de esta compañía trabajaron en equipo, el cliente sintió mayor percepción de satisfacción por la elevada calidad del servicio recibido, y, viceversa.

Por ello, se propuso un plan de capacitación del personal para mejorar el trabajo en equipo, bajo la formación de círculos de calidad, para potenciar la comunicación, participación e innovación en las labores diarias, con la expectativa de potenciar la calidad de servicio al cliente.

### **RECOMENDACIONES**

Se recomienda a los directivos de Claro que acojan la propuesta de la formación de círculos de calidad, especialmente en el call center, el área que, por no pertenecer directamente a la empresa, es donde se tiene que trabajar en mayor medida en esta estrategia, logrando acuerdos con los proveedores respectivos, para mejorar la calidad del servicio al cliente.

Es recomendable que los directivos de la empresa Claro apliquen los círculos de calidad interdepartamentales, como parte de la estrategia de trabajo en equipo, donde los trabajadores de esta compañía, deban mantener una mejor comunicación y participación con el personal del call center, para mejorar la calidad de servicio al cliente.

Se sugiere a los jefes de las áreas de servicio al cliente, distribución y call center de Claro que, incluyan el modelo SERVQUAL o SERVPERF, como parte de la evaluación de la satisfacción de los usuarios, para contar con un mecanismo que, facilite la medición de la gestión de la calidad del servicio en estas áreas de gran importancia en la compañía en estudio.

Es recomendable que, los expertos en la materia de administración de empresas, puedan profundizar en la influencia que tiene la estrategia del trabajo en equipo en la calidad del servicio al cliente, mediante estudios cualitativos que, contribuyan a tener una mejor comprensión de este problema y de las soluciones que pueden servir para potenciar la satisfacción de los clientes y la competitividad de las compañías de telecomunicaciones.

Se recomienda a los jefes de las áreas de servicio al cliente que, apliquen el plan de capacitación del personal de las de servicio al cliente, distribución y call center de Claro, para fortalecer los conocimientos del personal en la formación de equipos de trabajo autodirigidos e impactar de manera positiva en la calidad de servicio al cliente.

### REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Alarcón, R. (2023). *Estrategias de marketing y calidad de servicio de un restaurante de comida rápida de Tingo María, año 2022*. Lima: UCV.

<https://doi.org/https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/110181>

Alegría, R., Alarcón, G., & López, J. (2023). Habilidades gerenciales clave y clima organizacional en instituciones bancarias de México bajo escenarios pre-covid y covid. *Contaduría y Administración*, 68(1), 141-163.

<https://doi.org/https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8721845>

Alejos, M. (2023). *Comunicación efectiva y trabajo en equipo de los enfermeros quirúrgicos en una institución de salud, Lima 2022*. Lima: UCV.

<https://doi.org/https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/116362>

Badajoz, J., Jaime, M., Martínez, D., & Conde, R. (2023). Service quality in the purchase decision in Peruvian shopping malls. *Quipukamayoc*, 31(65), 61-71.

<https://doi.org/http://dx.doi.org/10.15381/quipu.v31i65.24665>.

Barrios, J., & Sáenz, J. (2020). Análisis de los factores para la empleabilidad en los profesionales del Espinal-Tolima. *Revista INNOVA ITFIP*, 6(1), 9-28.

<https://doi.org/http://revistainnovaitfip.com/index.php/innovajournal/article/view/76>

Bimboza, J., Cárdenas, A., & Mancheno, M. (2023). Calidad del servicio y satisfacción del cliente. El caso del mantenimiento vehicular liviano. *Religación: Revista de Ciencias*

*Sociales y Humanidades*, 8(35), 1-15.

<https://doi.org/https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8910602>

Bran, M. (2023). *Trabajo en equipo y calidad del servicio en el departamento gineco obstetricia de un hospital de la provincia Piura: 2022*. Lima: UCV.

<https://doi.org/https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/106592>

Cabrera, H. (2023). *Evaluación de la calidad del servicio y satisfacción del usuario en una entidad no lucrativa del cantón Milagro, Periodo 2020 - 2021*. Milagro: UNEMI.

<https://doi.org/https://repositorio.unemi.edu.ec/handle/123456789/6977>

Carpio, M. (2023). *Estrategias de atención al cliente y la calidad de servicio en un centro de atención presencial de Claro S.A., Lima, 2022*. Lima: Universidad Inca Garcilaso de La Vega.

<https://doi.org/http://168.121.45.179/bitstream/handle/20.500.11818/7404/TSP%20Carpi%20D%20c3%adaz%20Mar%20c3%ada%20del%20Pilar%20rp.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Cervantes, G., Muñoz, G., & Inda, A. (2020). El trabajo en equipo y su efecto en la calidad del servicio a clientes. *Espacios*, 41(14), 27-37.

<https://doi.org/https://ww.revistaespacios.com/a20v41n14/a20v41n14p27.pdf>

Cordero, D., Erazo, J., & Bermeo, K. (2023). Calidad del servicio en organizaciones proveedoras de internet desde la perspectiva de estudiantes de los diferentes niveles educativos. *Conrado*, 19(90), 83-91.

<https://doi.org/https://conrado.ucf.edu.cu/index.php/conrado/article/view/2870>

Cvetkovic, A. (2021). Estudios transversales. *Revista de la Facultad de Medicina Humana*, 21(1), 179-185. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.25176/rfmh.v21i1.3069>

Dueñas, L. (2023). *La gestión administrativa en calidad de servicio de un organismo descentralizado de la región Lima, 2022*. Lima: UCV.

<https://doi.org/https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/125449>

Escobar, P., & Bilbao, J. (2020). *Investigación y educación superior*. Estados Unidos: MSC en Salud Pública.

<https://doi.org/https://books.google.com.pe/books?id=W67WDwAAQBAJ&printsec=frontcover&hl=es#v=onepage&q&f=false>

Espinoza, R. (2023). *Comunicación organizacional y trabajo en equipo en los trabajadores de una empresa prestadora de servicios de Cusco, 2023*. Lima: UCV.

<https://doi.org/https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/123984>

Fernández, Y., & Espinosa, V. (2023). Administración y Participación Laboral/Organizacional. Un acercamiento a las lógicas recurrentes del desarrollo empresarial. *Opuntia Brava*, 15(1), 69-81.

<https://doi.org/https://web.s.ebscohost.com/abstract?direct=true&profile=ehost&scope=site&authtype=crawler&jrnl=2222081X&AN=162419406&h=ZuQCRUKy2F5FhuhBbs8s%2bcEJwf7tzj0SykuySZsaGD%2ba2dl4SZKaPsztE16ZexC4S6t2GdYMTj2IbOhLMwTt1Q%3d%3d&crl=c&resultNs=AdminWebAuth&resultLoca>

Gamboa, E. (2023). *Trabajo en equipo y comunicación interna en un municipio provincial de Ayacucho, 2022*. Lima: UCV.

[https://doi.org/https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/106972/Gamboa\\_QEC-SD.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://doi.org/https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/106972/Gamboa_QEC-SD.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

García, J., & Sánchez, P. (2020). Diseño teórico de la investigación: instrucciones metodológicas para el desarrollo de propuestas y proyectos de investigación científica. *Información*

*Tecnológica*, 31(6), 159-170.

<https://doi.org/https://scielo.conicyt.cl/pdf/infotec/v31n6/0718-0764-infotec-31-06-159.pdf>

Gómez, D. (2023). *Clima organizacional y trabajo en equipo en los terapeutas de una clínica privada, Lima, 2023*. Lima: UCV.

[https://doi.org/https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/122499/Gomez\\_RDE-SD.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://doi.org/https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/122499/Gomez_RDE-SD.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Gonzáles, L. (2023). *Liderazgo organizacional y trabajo en equipo en una agencia bancaria de Lima Metropolitana, 2022*. Lima: Universidad Peruana de Las Américas.

<https://doi.org/http://repositorio.ulasamericas.edu.pe/bitstream/handle/123456789/3620/1%20TESIS%20GONZALES%20VELASQUEZ.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Guevara, G., Verdesoto, A., & Castro, N. (2020). Metodologías de investigación educativa (descriptivas, experimentales, participativas, y de investigación-acción). *Recimundo*, 4(3), 163-173. 10.26820/recimundo/4.(3).julio.2020.163-173.

Hernández, S., & Duana, D. (2020). Técnicas e instrumentos de recolección de datos. *Boletín Científico de las Ciencias Económico Administrativas del ICEA*, 9(17), 51-53.

<https://doi.org/10.29057/icea.v9i17.6019>.

Jácome, K., & Lucero, C. (2023). *Incidencia de la cultura organizacional en el trabajo en equipo en el ministerio de inclusión económica y social [mies] distrito Latacunga en el año 2023*". Latacunga: UTC.

<https://doi.org/https://repositorio.utc.edu.ec/handle/27000/10072>

Leyva, J., & Guerra, Y. (2020). Objeto de investigación y campo de acción: componentes del diseño de una investigación científica. *EDUMECENTRO vol.12 no.3 Santa Clara jul.-set.*

2020 Epub 22-Jun, [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2077-28742020000300241](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2077-28742020000300241).

Malpartida, J. (2023). *Calidad de servicio y su relación con la satisfacción de los pacientes en una clínica privada de Lima Metropolitana, 2022*. Lima: Universidad Peruana de las Américas. <https://doi.org/http://repositorio.ulasamericas.edu.pe/handle/123456789/2977>

Medina, N., & Heredia, F. (2023). Clima laboral en los servidores públicos de salud en Latinoamérica. Una revisión literaria. *Revista Internacional de Investigación en Ciencias Sociales*, 19(1), 55-68. <https://doi.org/https://doi.org/10.18004/riics.2023.junio.55>

Mogollón, A. (2022). *Calidad del servicio y satisfacción del cliente en el área de atención telefónica en la empresa Claro, Piura, 2021*. Piura: Universidad Privada Antenor Orrego. <https://doi.org/https://repositorio.upao.edu.pe/handle/20.500.12759/8912>

Navarro, S., Pacheco, C., Navarro, G., & Cristancho, J. (2023). Enfoque gerencial en las empresas empíricas: Sistemas administrativos, roles y estilos. *Revista de Investigación, Administración e Ingeniería*, 11(1), 106-114. <https://doi.org/https://doi.org/10.15649/2346030X.3209>

Ordóñez, A. (2022). *Inteligencia emocional y liderazgo. Relación y consecuencias*. Jaén: Universidad de Jaén. [https://doi.org/https://crea.ujaen.es/bitstream/10953.1/19639/1/TFG%20ANDREA%20DEFINITIVO%2001-06-2022%20-%20Andrea%20Ord%20adn.pdf](https://doi.org/https://crea.ujaen.es/bitstream/10953.1/19639/1/TFG%20ANDREA%20DEFINITIVO%2001-06-2022%20-%20Andrea%20Ord%c3%b3%20Mart%20adn.pdf)

Organización de Telecomunicaciones de Iberoamérica. (12 de 18 de 2019). *En el mundo hay más celulares que humanos*. Obtenido de En el mundo hay más celulares que humanos: <https://otitelecom.org/telecomunicaciones/mundo-mas-celulares-humanos/>

- Peña, C., & Sablón, N. (2023). Evaluación del nivel de servicio en una farmacia en el Ecuador. *Revista UNIANDÉS Episteme*, 10(1), 54-68.  
<https://doi.org/https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8879882>
- Reales, L., Robalino, G., Peñafiel, A., Cárdenas, J., & Cantuña, P. (2022). El muestreo intencional no probabilístico: Herramienta de investigación científica en carreras de ciencias de la salud. *Revista Universidad y Sociedad*, 14(S5), 681-691.
- Ríos, R. (2020). *El trabajo en equipo y su influencia en el desempeño laboral en la Municipalidad Distrital "Alto de la Alianza"*. Tacna: Universidad Privada de Tacna.  
<https://doi.org/https://repositorio.upt.edu.pe/handle/20.500.12969/317>
- Romaña, D. (2023). *Relaciones interpersonales y rotación laboral del personal administrativo de una Empresa Privada, Lince, 2022*. Pimentel: Universidad Señor del Sipán.  
<https://doi.org/https://repositorio.uss.edu.pe/handle/20.500.12802/11630>
- Saldaña, M., & Mayorga, P. (2023). *Compromiso organizacional y trabajo en equipo de los trabajadores del área de recaudación tributaria de la municipalidad provincial de Coronel Portillo, 2022*. Pucallpa: Universidad Nacional de Ucayali.  
<https://doi.org/http://repositorio.unu.edu.pe/handle/UNU/6205>
- Salguero, N., & García, C. (2019). Trabajo en equipo, atención al cliente, habilidades ejecutivas, administración verdadera. *Polo del Conocimiento*, 4(11), 21-40.  
<https://doi.org/https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7164380>
- Sánchez, J., Salgado, S., & Orellana, A. (2023). Un análisis bibliográfico al trabajo en equipo en la Web of Science. *Revista Electrónica Gestión de las Personas y Tecnologías*, 16(46), 1-25.  
<https://doi.org/https://web.p.ebscohost.com/abstract?direct=true&profile=ehost&scope=si>

te&authtype=crawler&jrnl=07185693&AN=164002987&h=c%2fKqb%2bXu3SxPi7Xd  
AuwXIZqA1nR6pQ3MyL8JnkgoNfnyKxoygRLSJkEeNl%2fsRoDe4K4hZtTesjwnsUzD  
cX8%2fLw%3d%3d&crl=c&resultNs=AdminWebAuth&result

Santander, E., & Lara, L. (2023). El liderazgo en el ámbito organizacional dentro del contexto humano. *Journal of Economic and Social Science Research*, 3(2), 15-29.

<https://doi.org/https://doi.org/10.55813/gaea/jessr/v3/n2/64>

Sigcho, G. (2023). *Comunicación efectiva y trabajo en equipo en docentes de la escuela de educación básica de la Comunidad Las Golondrinas, Ecuador, 2022*. Lima: UCV.

<https://doi.org/https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/110859>

Solórzano, R., & Bravo, I. (2023). Comunicación universitaria en la era de la globalización: estrategias para el posicionamiento internacional. *Uniandes EPISTEME*, 10(4), 564-584.

<https://doi.org/https://doi.org/10.61154/rue.v10i4.3278>

Vanegas, M. (2023). *Gestión de calidad de la estación de Baterías Vanegas en la ciudad de Babahoyo en el periodo 2021-2022*. Babahoyo: UTB.

<https://doi.org/http://190.15.129.146/handle/49000/13758>

Vargas, V. (2021). *Cultura organizacional y trabajo en equipo en la empresa Hercisa Contratistas Generales, Callao – 2021*. Lima: Universidad Autónoma del Perú.

<https://doi.org/https://repositorio.autonoma.edu.pe/handle/20.500.13067/2260>

Vásquez, E., Sanmartín, K., & Badillo, M. (2023). Cultura organizacional: Herramienta de fortalecimiento empresarial. *RMPI Perspectivas Investigativas*, 3(4), 1-10.

<https://doi.org/https://doi.org/10.5281/zenodo.8419711>

Villegas, E., Zetina, C., & Juárez, S. (2023). Cultura organizacional y control interno en el sector abarrotero de la ciudad de Villahermosa, Tabasco. *Revista Gestión y Desarrollo Libre*,

8(16), 1-16.

[https://doi.org/https://revistas.unilibre.edu.co/index.php/gestion\\_libre/article/view/10223](https://doi.org/https://revistas.unilibre.edu.co/index.php/gestion_libre/article/view/10223)

Yari, S. (2023). *Comunicación organizacional y trabajo en equipo en profesionales de enfermería de un hospital de Lima, 2022*. Lima: UCV.

<https://doi.org/https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/114151>

Zevallos, M. (2023). *Calidad del servicio bajo Certificación ISO 9001 y la satisfacción del usuario en una municipalidad distrital del Lima Metropolitana, 2022*. Lima: UCV.

[https://doi.org/https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/108190/Zevallos\\_YML-SD.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://doi.org/https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/108190/Zevallos_YML-SD.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

## ANEXO 1

### CUESTIONARIO DE TRABAJO EN EQUIPO APLICADO A EMPLEADOS DE CLARO

**Objetivo:** analizar la incidencia del trabajo en equipo en la optimización de la calidad del servicio al cliente en la empresa Claro.

**Instrucciones:**

- La encuesta es anónima.
- Marque con una (X) según considere cada uno de los enunciados tomando en cuenta la siguiente escala de valoración:

A) En total desacuerdo	(1 punto)
B) En desacuerdo	(2 puntos)
C) Ni en desacuerdo, ni en acuerdo	(3 puntos)
D) De acuerdo	(4 puntos)
E) En total acuerdo	(5 puntos)

Cuestionario:

N°	PREGUNTAS	A	B	C	D	E
<b>NIVEL DE COMUNICACIÓN</b>						
1	Considero que puedo expresar libremente mi opinión.					
2	Logro expresar claramente mis ideas en mi entorno laboral.					
3	Considero que logro escuchar adecuadamente a los demás.					
4	Soy flexible cuando se dan propuestas mejores a mis ideas.					
5	Busco esforzarme por entender el comportamiento de los demás.					
<b>NIVEL DE INNOVACIÓN</b>						
6	Con frecuencia busco capacitarme para mejorar mi desempeño.					
7	Considero que prioriza mantener una posición de mentalidad abierta a nuevas ideas.					
8	Busco investigar sobre el buen desempeño en áreas similares y busco adecuarlas a mi realidad.					
<b>NIVEL DE PARTICIPACIÓN</b>						
9	Me resulta sencillo compartir con los demás en reuniones de trabajo y extra-laborales.					
10	Busco participar de forma activa en las actividades donde mi área está involucrada.					
11	Logro manifestar sin dificultad mis ideas en las reuniones.					
12	Me comprometo de forma plena con las tareas encargadas.					
13	Impulso a otras personas a participar.					
<b>NIVEL DE COOPERACIÓN</b>						
14	Me interesa lo que les pasa a otras personas.					
15	Ayudo a mis compañeros cuando es necesario.					
16	Los nuevos compañeros, por mi parte, son bien aceptados e integrados.					
17	Aprendo de los demás.					
<b>NIVEL DE ESPÍRITU DE EQUIPO</b>						
18	Actuó según los intereses del área de trabajo y de la entidad.					
19	Uso el trato directo para resolver los problemas.					
20	Confío en los demás.					
21	Antepongo las necesidades de la entidad a mis necesidades personales.					

Elaborado por autora.

## ANEXO 2

### CUESTIONARIO DE CALIDAD DEL SERVICIO AL CLIENTE DE CLARO

**Objetivo:** analizar la incidencia del trabajo en equipo en la optimización de la calidad del servicio al cliente en la empresa Claro.

**Instrucciones:**

- La encuesta es anónima.
- Marque con una (X) según considere cada uno de los enunciados tomando en cuenta la siguiente escala de valoración:

A) En total desacuerdo	(1 punto)
B) En desacuerdo	(2 puntos)
C) Ni en desacuerdo, ni en acuerdo	(3 puntos)
D) De acuerdo	(4 puntos)
E) En total acuerdo	(5 puntos)

Cuestionario:

<b>Declaraciones sobre expectativas de la dimensión de confiabilidad</b>								
		Total desacuerdo				Total acuerdo		
		1	2	3	4	5	6	7
1	Cuando una organización excelente promete hacer algo en un tiempo determinado, lo cumple							
2	Cuando un cliente tiene un problema, una organización excelente muestra sincero interés por resolverlo.							
3	Una organización excelente desempeña el servicio de manera correcta a la primera vez							
4	Una organización excelente proporciona sus servicios en la oportunidad en que promete hacerlo							
5	Una organización excelente mantiene informados a los clientes sobre el momento en que se van a desempeñar los servicios							

  

<b>Declaraciones sobre expectativas de la dimensión de responsabilidad</b>								
		Total desacuerdo				Total acuerdo		
		1	2	3	4	5	6	7
1	Los empleados de un organización excelente brindan el servicio con prontitud a los clientes							
2	Los empleados de una organización excelente siempre se muestran dispuestos a ayudar a los clientes							
3	Los empleados de una organización excelente nunca están demasiado ocupados como para no atender a un cliente							

  

<b>Declaraciones sobre expectativas de la dimensión de seguridad</b>								
		Total desacuerdo				Total acuerdo		
		1	2	3	4	5	6	7
1	El comportamiento de los empleados de una organización excelente le inspira confianza							
2	Al realizar transacciones con una organización excelente el cliente se debe sentir seguro							
3	Los empleados de una organización excelente tratan a los clientes siempre con cortesía							
4	Los empleados de una organización excelente cuentan con el conocimiento para responder las consultas de los clientes							

  

<b>Declaraciones sobre expectativas de la dimensión de empatía</b>								
		Total desacuerdo				Total acuerdo		
		1	2	3	4	5	6	7
1	Una organización excelente le brinda atención individual							
2	Una organización excelente cuenta con empleados que le brindan atención personal							
3	Una organización excelente se preocupa de cuidar los intereses de sus clientes							
4	Los empleados de una organización excelente entienden sus necesidades específicas							

  

<b>Declaraciones sobre expectativas de la dimensión de bienes tangibles</b>								
		Total desacuerdo				Total acuerdo		
		1	2	3	4	5	6	7
1	La apariencia de los equipos de una organización excelente es moderna							
2	Las instalaciones físicas de una organización excelente son visualmente atractivas							
3	La presentación de los empleados de una organización excelente es buena							
4	Los materiales asociados con el servicio (como folletos o catálogos) de una organización excelente son visualmente atractivos							
5	Los horarios de actividades de una organización excelente son convenientes							

Elaborado por autora.