



## Diseño de un instrumento de medición del desempeño del trabajo en equipo desde la perspectiva del cliente. Caso de estudio Smurfit kappa Mexicali

Cervantes Calderón Irma Griselda<sup>1</sup> y Muñoz De Real, Gloria<sup>2</sup>

<sup>1</sup>Universidad Autónoma de Baja California, Facultad de Ciencias Administrativas Mexicali, Baja California, México, [griselda.cervantes@uabc.edu.mx](mailto:griselda.cervantes@uabc.edu.mx), Calzada de los presidentes y Eje central, Río Nuevo, 21120 Mexicali, B.C., (+52) 68 6242 8476

<sup>2</sup>Universidad Autónoma de Baja California, Facultad de Ciencias Administrativas Mexicali, Baja California, México, [gloria.munoz@uabc.edu.mx](mailto:gloria.munoz@uabc.edu.mx), Calzada de los presidentes y Eje central, Río Nuevo, 21120 Mexicali, B.C., (+52) 68 6582 3334

---

Información del artículo arbitrado e indexado en Latindex:

Revisión por pares

Fecha de aceptación: 9 de junio de 2019

Fecha de publicación en línea: 31 de julio de 2019

---

### Resumen

Para toda organización el cliente es su razón de existir, de tal forma que el contar con equipos de trabajo enfocados al cliente que sean evaluados por los mismos de forma exitosa resulta de vital importancia; los equipos de trabajo que fallen en la atención al cliente afectan directamente en la percepción del servicio. Esta investigación estudia la problemática de los equipos de trabajo en la organización Smurfit Kappa Mexicali y su relación con el desempeño frente a los clientes. El objetivo del trabajo se centra en diseñar y validar un instrumento que permita medir dicha problemática para con ello presentar evidencia que fortalezca la toma de decisiones en la búsqueda de la mejora continua.

**Palabras clave:** enfoque al cliente, trabajo en equipo, diseño de instrumentos, pruebas de validación.

### Abstrac

For every organization, the client is their reason for existing, so that customer-focused teams and having successful customer evaluations is vital; when work team fails on customer service, their customer perception will be directly affected. This research focus on teamwork related problems in the organization Smurfit Kappa Mexicali and its consequences under customer perception. The objective of this study is designing and validating an instrument that allows the company to measure this problem, in order to present evidence will be decision-making tools when looking for continuous improvement.

**Key words:** customer focused teams, teamwork, instrument design, validation tests.

## 1. INTRODUCCIÓN

### 1.1 Planteamiento del problema

La empresa Smurfit Kappa Mexicali, objeto de estudio de esta investigación, cuenta con dos departamentos que están en relación directa con sus clientes: ventas y servicio a clientes, ambos deben trabajar en conjunto para dar una atención de calidad, sin embargo el trabajo en equipo entre ellos está presentando fallas que repercuten en su desempeño frente a la percepción del cliente; a pesar de esta condición, se ha observado un nivel mínimo de atención por parte de la gerencia. de tal forma que es indispensable retomar el propósito de la misión que Smurfit Kappa plantea, la cual indica que: “Nos esforzamos por ser una Compañía orientada al cliente y al mercado, donde la satisfacción de los clientes, el desarrollo personal de los empleados y el respeto por las comunidades locales y por el medio ambiente forman parte integral del objetivo de generar valor para los accionistas”, de tal forma que la pertinencia de esta investigación, se apoya en la idea de proporcionar a la gerencia de la empresa, evidencia suficiente del problema, así como propuestas que apoyen a mejorar el trabajo en equipo.

La revisión de la literatura fue el primer paso de este trabajo, siendo un tema de actualidad, se revisaron tesis de posgrado con temas relativos a esta investigación, entre los más destacados se encontraron trabajos de Universidades de Centro y Sudamérica, tal es el caso de la tesis denominada “Diseño e implementación de un modelo de equipos de trabajo de alto desempeño: Caso Buscar de Colombia” (Plazas, R. 2008), en la cual el investigador demostró para crear una cultura de desempeño orientada a resultados, el modelo de equipos de trabajo de alto desempeño es una alternativa concreta y eficaz.

Por otro lado, en la tesis “El trabajo en equipo y la satisfacción laboral” (González, K. 2015) se trabajaron los conceptos de liderazgo y administración por objetivos, calidad total y las características de equipos de alto rendimiento logrando el autor relacionar las variables trabajo en equipo y satisfacción laboral. Otro trabajo de gran aporte para esta investigación fue la tesis “Trabajo en equipo y Clima organizacional” (Aguilar, H. 2016), en este documento se

relacionan ambas variables, las cuales se integran de conceptos como comunicación, confianza, satisfacción, cohesión de grupos y calidad de liderazgo, el autor pudo concluir que el trabajo en equipo estaba relacionado al clima organizacional, pues este último favorece la unidad cuando se sigue un fin común, y los equipos se fortalecen cuando permiten la participación activa de sus miembros.

El tema de trabajo en equipo resulta controversial, la mayoría de las compañías que laboran bajo el esquema de trabajo en equipo para la atención al cliente, se resisten a intervenir para la solución de los conflictos o diferencias entre sus colaboradores, por lo general prefieren mantenerse al margen y considerar que las diferencias entre ellos son provocadas por rumores. El poder documentar fallas y las causas de estas en el desempeño de los equipos de trabajo, permitirá ampliar la visión de los directivos y de los propios integrantes de los grupos de trabajo, la determinación de las causas podrá aportar soluciones de investigación más profundo que pueda hallar las causas raíz y eliminarlas definitivas a los conflictos y con ello establecer procedimientos de mejora continua de la calidad de servicio.

### 1.2 Pregunta de investigación

¿Podría el diseño de un instrumento medir el desempeño desde el enfoque del cliente para evidenciar las fallas en el trabajo en equipo de los departamentos de ventas y servicio a clientes?

### 1.3 Hipótesis

El diseño y validación de un instrumento que mida el nivel de desempeño que los clientes de Smurfit kappa perciben de los departamentos ventas y servicio a clientes, podrá poner en evidencia las fallas en el trabajo en equipo entre ambos.

### 1.4 Objetivo

El objetivo del presente trabajo consiste en diseñar y validar un instrumento que permita evidenciar a la gerencia las fallas del trabajo en equipo entre sus departamentos de ventas y

servicio a clientes, desde la perspectiva de estos últimos.

## 2. MARCO TEÓRICO

Esta investigación estudia el trabajo en equipo, de tal forma que se considera importante aprender teorías sobre temas que ayuden a conceptualizar y a entender su importancia y relevancia, la identificación de los síntomas de un equipo de trabajo que no está funcionando y la caracterización de los equipos exitosos, es considerada una actividad necesaria para el cumplimiento del objetivo de este trabajo investigativo, de igual manera la revisión de información específica de la perspectiva que los clientes tienen sobre el desempeño de una organización en relación a la satisfacción del cliente, también es un proceso de indagación necesario. El resultado final de este estudio se concreta en el desarrollo de un instrumento validado, el marco teórico deberá entonces abordar temas pertinentes al diseño y validación de un instrumento de investigación.

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

El tema de los grupos en las organizaciones (siempre relacionado con el incremento de la productividad) viene desarrollándose técnica y teóricamente en la administración desde las épocas de Elton Mayo. En otras disciplinas

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

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

Según Hartzler M. & Henry, J. (1999) los equipos de trabajo eficaces “producen resultados, tienen un claro propósito y se concentran en cumplirlo, buscan satisfacer a sus clientes por encima de sus asuntos personales, los miembros se sienten responsables de los buenos resultados y se divierten trabajando, además de que cada persona sabe cuál es su rol y no hay confusión alguna sobre quién tiene que hacer cada tarea” los autores distinguen que un equipo eficaz siempre

busca satisfacer a los clientes, las teorías relativas al enfoque al cliente en una organización se encuentran alineadas a esta descripción; los autores también definen al enfoque al cliente como: “ el conocer con claridad las expectativas y prioridades de nuestros clientes, quienes reciben nuestro trabajo, y asegurarse de que los productos y/o servicios suministrados sean congruentes con tales expectativas y se logre la satisfacción de los mismos”.

El sistema ISO 9001, aclara que el enfoque al cliente es el principio básico de gestión de calidad, es decir, la política de calidad y los objetivos de calidad deben estar definidos y sujetos al principio de enfoque al cliente, una de las metas principales del sistema de calidad es la satisfacción de los clientes, cubrir sus expectativas, sus necesidades, las cuales tienen que ver con sus creencias, estilo de vida y sus valores, la fijación de objetivos y estrategias tienen al cliente como el referente más importante, las empresas diseñan y elaboran un producto o prestan un servicio, dirigido a sus clientes actuales y futuros, el logro de la satisfacción del cliente permite que la venta de ese producto o servicio le reporta un margen de beneficio. El sistema de calidad maximiza la relación empresa-cliente y considera prioritario el enfoque al cliente. La ISO 9004 explica que el éxito de la organización depende de entender bien y satisfacer las necesidades y expectativas actuales y futuras de los clientes y usuarios finales, actuales y potenciales, así como comprender y tener presente las de otras partes implicadas: clientes, propietarios, proveedores, personal de la organización, etc. (Gestión de calidad, 2011).

González, H. (2015) menciona que: “El enfoque principal de gestión de la calidad es satisfacer las necesidades del cliente y esforzarse para superar sus expectativas”; de igual manera en el libro “Calidad Total y Productividad” Gutiérrez H, (2005) hace énfasis en “la necesidad de enfocar a la empresa hacia el cliente, de tal forma que el negocio se vea desde la perspectiva de aquellos”, estos autores concuerdan entonces que cada actividad y todos los procesos de la organización deben justificar su razón de ser en función del valor que agrega.

La norma ISO-9000 señala que “Las organizaciones dependen de sus clientes y por lo

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

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

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

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

En una investigación, el diseño de instrumentos válidos, confiables y estandarizados constituye el primer paso del proceso, con el fin de poder efectuar los diagnósticos respectivos. (Arias, F.2007), este autor describe el proceso de diseño de instrumentos como “una serie de pasos que comienzan con una definición, a la cual le sigue un razonamiento, en dicho razonamiento se obtienen los indicadores a medir, a continuación se diseñan los registros, es decir, se proyecta la forma en la cual se anotarán los resultados de la aplicación del instrumento, y se asignan reglas para la cuantificación del mismo; después debe realizarse una prueba piloto a modo de ensayo inicial para verificar el funcionamiento de los elementos anteriores, los resultados de dicha

prueba se analizan y deberán ser validados con pruebas de confiabilidad, y una vez que han pasado dichas pruebas, el instrumento puede estandarizarse.”

La validez de un instrumento se refiere al grado en que el instrumento mide aquello que pretende medir, para saber si un instrumento es fiable, su consistencia interna se puede estimar con el alfa de Cronbach, el cual permite estimar la fiabilidad de un instrumento de medida a través de un conjunto de ítems que se espera que midan el mismo constructo o dimensión teórica; la medida de la fiabilidad mediante el alfa de Cronbach asume que los ítems (medidos en escala tipo Likert) miden un mismo constructo y que están altamente correlacionados., cuanto más cerca se encuentre el valor del alfa a 1 mayor es la consistencia interna de los ítems analizados, la fiabilidad de la escala debe obtenerse siempre con los datos de cada muestra para garantizar la medida fiable del constructo en la muestra concreta de investigación.

Nunally, J. (1987) menciona que, en las primeras fases de la investigación un valor de fiabilidad de 0.6 o 0.5 puede ser suficiente. Con investigación básica se necesita al menos 0.8 y en investigación aplicada entre 0.9 y 0.95, mientras que para un análisis exploratorio estándar, el valor de fiabilidad en torno a 0.7 es adecuado.

El análisis factorial es, una técnica de reducción de la dimensionalidad de los datos, su propósito último consiste en buscar el número mínimo de dimensiones capaces de explicar el máximo de información contenida en los datos, por tanto, se presentan dos enfoques: 1) analizar toda la varianza (común y no común) utilizando la matriz de correlaciones, siendo el método más usual es el de análisis de componentes principales; y 2) analizar solo la varianza común, en este caso, se substituyen los unos de la diagonal por estimaciones de la varianza que cada ítem tiene en común con los demás (denominadas comunalidades), buscando que el valor de las comunalidades sea mayor a 0.4 (De la Fuente, S. 2011) este análisis intenta identificar variables subyacentes, o factores, que expliquen la configuración de las correlaciones dentro de un conjunto de variables observadas, suele ser utilizado en la reducción de los datos para identificar un pequeño número de factores que explique la mayoría de la varianza observada en

un número mayor de variables manifiestas así como para generar hipótesis relacionadas con los mecanismos causales o para inspeccionar las variables para análisis subsiguientes.

En relación a los datos, las variables deben ser cuantitativas a nivel de intervalo o de razón, los datos categóricos (como la religión o el país de origen) no son adecuados para este tipo de análisis. El modelo de análisis factorial especifica que las variables vienen determinadas por los factores comunes (los factores estimados por el modelo) y por factores exclusivos (los cuales no se superponen entre las distintas variables observadas); las estimaciones calculadas se basan en el supuesto de que ningún factor único está correlacionado con los demás, ni con los factores comunes. (Ibm.com, 2015).

Para verificar la idoneidad de la estructura de la matriz de correlaciones y, en consecuencia, la viabilidad de la realización de un análisis factorial, se debe aplicar además del cálculo de la matriz de correlaciones reproducida, cuyos elementos son las correlaciones entre pares de variables estimadas a partir del modelo factorial, el estadístico llamado “test de esfericidad de Barlett”, que permite contrastar la hipótesis de que la matriz de correlaciones es una matriz identidad, si esta hipótesis se aceptase (valor del test bajo y asociado a un nivel de significación alto), se debería cuestionar la utilización de cualquier tipo de análisis factorial, ya que significaría la práctica inexistencia de correlación

entre los ítems. (Medina Brito, M. 2006), este tipo de análisis para validación de instrumentos, serán las herramientas que permitan a esta investigación comprobar o desechar la hipótesis relativa al diseño del instrumento, los métodos aplicados al instrumento serán: el análisis de fiabilidad, análisis factorial (KMO y Bartlett), la revisión de comunalidades y la varianza total.

### 3. MÉTODO

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

La lectura teórica y conceptual relativa a trabajo en equipo, equipos de trabajo eficaces, sistema de calidad enfatizando la satisfacción del cliente y el desempeño de la organización vista desde la perspectiva de sus clientes, enfatizó la importancia de actuar de forma inmediata y efectiva para poder diseñar un instrumento de medición del problema del desempeño de los equipos en Smurfit Kappa Mexicali; conceptualizando el enfoque al cliente del sistema de gestión de la calidad, y estudiando el concepto de satisfacción del cliente, se determinó entonces que la variable a medir sería el desempeño del trabajo que están realizando los equipos desde la perspectiva del cliente (tabla 1).

*Tabla 1.* Operacionalización de la variable.

Variable	Dimensión	Indicador
Enfoque al cliente	Satisfacción del cliente	Desempeño

Fuente: Elaboración propia

Como herramienta base para detectar el proceso en la organización, se realizaron entrevistas con los titulares de los departamentos ventas y servicio a clientes, quienes, facilitaron las descripciones de puestos del personal que integra dichos equipos de trabajo y los procedimientos, la finalidad de las entrevistas fue poder mapear el proceso con más precisión., el resultado de las entrevistas generó un instrumento tipo encuesta de 19 preguntas: dos cerradas, una

de opción múltiple y dieciséis en escala tipo Likert, esta encuesta consideraba todo el proceso de atención a los clientes, dicho documento inicial de 19 preguntas fue sometido a revisión de los titulares de departamentos para asegurar que ningún paso relevante estuviera omitido y en caso necesario, agregar alguna pregunta, una vez acordadas las preguntas y el orden de las mismas se obtuvo una encuesta para ser validada.

Se procedió entonces a realizar una prueba piloto con 10 clientes, los resultados de dicha prueba fueron cargados en el programa estadístico IBM SPSS, el programa validó la fiabilidad por medio de la prueba el Alfa de Cronbach en cada pregunta, buscando valores superiores a 0.7 y lo más cercano posibles al 0.9 para ser considerados.

El análisis de viabilidad fueron la prueba de Esfericidad de Bartlett, cuyo valor p debe ser menor de 0.05 y la prueba de KMO (Káiser-Meyer-Olkin) cuyo valor esperado debe ser superior a 0.5 y lo más cercano a 1. Así mismo se realizó la prueba de comunalidades, buscando un resultado mayor a 0.4.

El producto después de la validación de la prueba piloto fue una encuesta de 14 preguntas (11 de ellas en escala Likert), que después del análisis resultó ser válida y confiable. Se anexa a este documento, la encuesta definitiva.

#### 4. RESULTADOS

La encuesta se validó considerando dos factores: el primero, la percepción del cliente respecto a la rapidez del servicio que recibe de los equipos de trabajo, medido por 4 preguntas, la siguiente tabla muestra el valor de Alfa de Cronbach (tabla 2).

Tabla 2. Prueba de fiabilidad factor percepción de la rapidez del servicio.

Alfa de Cronbach	Número de elementos
0.920	4

Fuente: Elaboración propia SPSS

En cuanto a la fiabilidad, el valor de Alfa considerando 4 preguntas enfocadas a medir el factor previamente mencionado, resultó de 0.920.

Por otro lado, en relación al análisis de viabilidad, las pruebas KMO y Bartlett fueron también aprobadas para este factor (tabla 3).

Tabla 3. Pruebas de KMO y Bartlett factor percepción de la rapidez del servicio.

KMO	Esfericidad de Bartlett
0.586	Sig. 0.000

Fuente: Elaboración propia SPSS

El índice KMO de 0.586 supera el valor esperado de 0.5, lo cual indica que el instrumento cumple con las condiciones precisas para realizar un análisis factorial, es decir, la estructura de datos es idónea. Por otro lado, la prueba de esfericidad de Bartlett arroja una significancia de 0.000, se buscaba que fuera menor a 0.05, esto

corroborar que los datos pueden ser utilizados para un análisis factorial.

Como última prueba de viabilidad, las comunalidades arrojaron resultados superiores a 0.4, indicándonos la proporción en la cual la variable es explicada por el factor común (tabla 4).

Tabla 4. Comunalidades factor percepción de la rapidez en el servicio.

	Inicial	Extracción
P5	1.000	0.930
P7	1.000	0.886
P8	1.000	0.877

P14	1.000	0.625
-----	-------	-------

---

Fuente: Elaboración propia SPSS

El segundo factor, la percepción del cliente respecto a la calidad del servicio que está recibiendo de los equipos de trabajo, fue medido

por 7 preguntas, se muestra el resultado del valor de Alfa de Cronbach (tabla 5).

*Tabla 5.* Prueba de fiabilidad factor percepción de la calidad del servicio.

Alfa de Cronbach	Número de elementos
0.899	7

---

Fuente: Elaboración propia SPSS

El valor de Alfa del factor resulto de 0.899, valor considerado como bueno. En cuanto a la

viabilidad, se presentan resultados de pruebas KMO y Esferidad de Bartlett (tabla 6).

*Tabla 6.* Pruebas de KMO y Bartlett factor percepción de la calidad del servicio.

KMO	Esferidad de Bartlett
0.631	Sig. 0.013

---

Fuente: Elaboración propia SPSS

El índice KMO es 0.631, superando el valor esperado de 0.5, lo cual indica una estructura de datos idónea. Por otro lado, la prueba de esferidad de Bartlett arroja una significancia de 0.0013 corroborando que los datos pueden ser utilizados para un análisis factorial.

Como última prueba se presenta la tabla de comunalidades para este factor, que nos arroja en cada pregunta valores superiores a 0.4 esperado (tabla 7).

*Tabla 7.* Comunalidades factor percepción de la calidad del servicio.

	Inicial	Extracción
P11	1.000	0.473
P12	1.000	0.639
P13	1.000	0.737
P15	1.000	0.620
P16	1.000	0.876
P18	1.000	0.622
P19	1.000	0.499

---

Fuente: Elaboración propia SPSS



Finalizando la presentación de resultados, a continuación se anexa la encuesta definitiva que fue reducida de 19 a 14 preguntas. Las 5 preguntas eliminadas de la encuesta inicial

fueron las número 4, 6, 9, 10 y 17, logrando un resultado favorable en validez y confiabilidad, se presenta a continuación el instrumento final validado (figura 1).

*Figura 1. Encuesta definitiva.*

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

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

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

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

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

**Gracias por su apoyo.**

## 5. CONCLUSIONES

Esta investigación prueba la hipótesis de que el diseño de un instrumento de medición para evaluar el desempeño frente a los clientes puede dar evidencia a una organización en relación a las fallas del trabajo de sus equipos. El producto final es un instrumento tipo encuesta de 14 preguntas validadas por medio de las pruebas estadísticas.

El tema “trabajo en equipo” es objeto de varios estudios y tesis de posgrado en distintos países, existe discusión ya que, a pesar del uso de tecnologías y de la globalización, en toda empresa hay grupos de personas y la tendencia actual es trabajar en equipos de alto rendimiento. Las tesis consultadas permiten conocer que el trabajo de equipo puede relacionarse con diversas variables de una organización, tales como clima organizacional, liderazgo y satisfacción laboral. El aporte de este estudio es conocer que el enfoque de los clientes en relación al desempeño de los equipos de trabajo puede ser medido y ambas variables están relacionadas directamente, a mayor desempeño del trabajo en equipo de la organización, la percepción del cliente será mejor.

Podemos afirmar entonces, que el instrumento presentado es capaz de medir el nivel de desempeño que los clientes de Smurfit Kappa Mexicali perciben de los departamentos ventas y servicio a clientes. La organización, puede ahora obtener evidencia directa de sus

clientes para identificar las áreas débiles de su servicio, y tomar decisiones respecto a los dos equipos de trabajo que tienen relación directa con sus clientes: el de los vendedores y el de los representantes de servicio a clientes. Posteriores estudios de investigación derivados de la aplicación de este instrumento, pueden ser realizados. Así mismo se considera que otras empresas prestadoras de servicios pueden aplicar encuestas de este tipo para poder evaluar la percepción de sus clientes.

La prueba piloto arrojó como resultado esta encuesta, la cual puede ser sometida a un análisis factorial posterior, la aplicación del instrumento a la población de 60 clientes sigue su curso y será analizada como parte del desarrollo de la tesis de investigación para estudios de maestría que se lleva a cabo en conjunto por los autores de la presente ponencia en la Universidad Autónoma de Baja California.

La búsqueda de la mejora continua es una constante para la organización objeto de este estudio como lo establece en su misión. La mejor manera de trabajar en mejora continua es poner atención a los problemas y trabajar para que sean resueltos. Tener empleados parte de grupos comprometidos, bien dirigidos y con la “camiseta puesta”, es decir, que se sientan parte de la compañía., entendiendo y haciendo suya la idea de que el cliente es el principal motor de la compañía. Un buen trabajo en equipo puede derivar en un mejor servicio y en consecuencia, a clientes satisfechos.

## REFERENCIAS

- Aguilar, H. (2016) *Trabajo en equipo y clima organizacional* ( Tesis de grado, Universidad Rafael Landívar, Quetzaltenango, Guatemala) Recuperado de: <http://recursosbiblio.url.edu.gt/tesiseortiz/2016/05/43/Aguilar-Hector.pdf>
- Análisis factorial. En Ibm.com. Recuperado de [https://www.ibm.com/support/knowledgecenter/es/SSLVMB\\_subs/statistics\\_mainhelp\\_dita/spss/base/idh\\_fact.html](https://www.ibm.com/support/knowledgecenter/es/SSLVMB_subs/statistics_mainhelp_dita/spss/base/idh_fact.html).
- Arias, F. (2006). *Administracion de Recursos Humanos para el alto desempeño*. México: Trillas.
- Bateman, T., Snell, S. (2009). *Administración: liderazgo y colaboración en un mundo competitivo*. México: Mc Graw Hill.
- Borrel, F. (2001). *Cómo trabajar en equipo*. Barcelona: Gestión2000.
- Caracciolo, A. (2002). *SMART. Lo fundamental y lo más efectivo acerca de los equipos*. México.: Mc Graw Hill.
- De la Fuente, S. (2011). *Análisis factorial*. Recuperado de: <http://www.fuenterrebollo.com/Economicas/econometria/multivariante/factorial/analisis-factorial.pdf>
- Del Villar, S. (2002). *Ventajas del trabajo en equipo*. Recuperado de <https://www.gestiopolis.com/ventajas-del-trabajo-en-equipo/>
- Evans, J., William, M. (2005). *Administración y control de calidad*. México: Thomson.
- Fainstein, H. (1997). *La gestión de equipos eficaces* . Buenos Aires: Macchi.
- Enfoque al cliente en un sistema de gestion de calidad. (2011) En: [abc-calidad.blogspot.com](http://abc-calidad.blogspot.com). Recuperado de <http://abc-calidad.blogspot.com/2011/05/enfoque-al-cliente.html>
- Gonzalez, H. (2015). *Calidad y Gestión*. Recuperado de: <https://calidadgestion.wordpress.com/tag/enfoque-al-cliente/>
- González, K. (2015) *Trabajo en equipo y Satisfacción laboral* ( Tesis de grado, Universidad Rafael Landívar, Quetzaltenango, Guatemala.) Recuperado de: <http://recursosbiblio.url.edu.gt/tesisjcem/2015/05/43/Gonzalez-Karyn.pdf>
- Gutiérrez, H. (2005). *Calidad Total y Productividad*. México DF: McGraw Hill.
- Harbour, J. (2009). *Fundamentos de medición del desempeño de la empresa*. México:Panorama editorial.
- Hartzler, M., Henry, J. (1999). *Teoria y aplicaciones del trabajo en equipo*. México: Oxford University Press.
- Medina Brito, M.P. (2006) *“Los equipos multiculturales en la empresa multinacional: un modelo explicativo de sus resultados”* (Tesis doctoral, Universidad de las Palmas de Gran Canaria, Las Palmas, España) Recuperado de: <http://www.eumed.net/tesis/2006/mpmb/>
- Norma ISO 9000:2005 "Sistemas de gestión de la calidad: Fundamentos y vocabulario" (2005) En *Organisation Internationale de Normanisation*. Recuperado de: <https://www.iso.org/obp/ui/#iso:std:iso:9000:ed-3:v1:es:term:3.2.5>
- Kotler, & Armstrong. (2010). *Fundamentos de Marketing*. México: Pearson education.
- Nunally, J. (1987). *Teoría psicométrica*. México: Trillas.
- Plazas, R. (2008) *Diseño e implementación de un modelo de trabajo en equipos de alto desempeño. Caso Busscar Colombia*. ((Tesis de maestría, Universidad Tecnológica de Pereira, Risaralda, Colombia). Recuperado de: <http://repositorio.utp.edu.co/dspace/bitstream/handle/11059/1124/6583128P723.pdf?sequence=1>