

**UNIVERSIDAD NACIONAL JOSE FAUSTINO**

**SANCHEZ CARRION**



**ESCUELA DE POSGRADO**

**TESIS**

**EL TRABAJO EN EQUIPO Y SU INFLUENCIA EN LA ATENCIÓN  
AL USUARIO EN LA UNIVERSIDAD NACIONAL JOSÉ FAUSTINO  
SÁNCHEZ CARRIÓN, PERÍODO 2016**

**PRESENTADO POR:**

**Elsa Ciriaca Guizada Murillo**

**PARA OPTAR EL GRADO DE MAESTRO EN GESTIÓN PÚBLICA**

**ASESOR:**

**Luciano Amador García Alor**

**HUACHO - 2017**

# **TÍTULO**

**EL TRABAJO EN EQUIPO Y SU INFLUENCIA EN LA ATENCIÓN  
AL USUARIO EN LA UNIVERSIDAD NACIONAL JOSÉ FAUSTINO**

**SÁNCHEZ CARRIÓN, PERÍODO 2016**

**Elsa Ciriaca Guizada Murillo**

**TESIS DE MAESTRÍA**

**Luciano Amador García Alor**

**UNIVERSIDAD NACIONAL  
JOSÉ FAUSTINO SÁNCHEZ CARRIÓN  
ESCUELA DE POSGRADO  
MAESTRO EN GESTIÓN PÚBLICA  
HUACHO**

**2017**

## DEDICATORIA

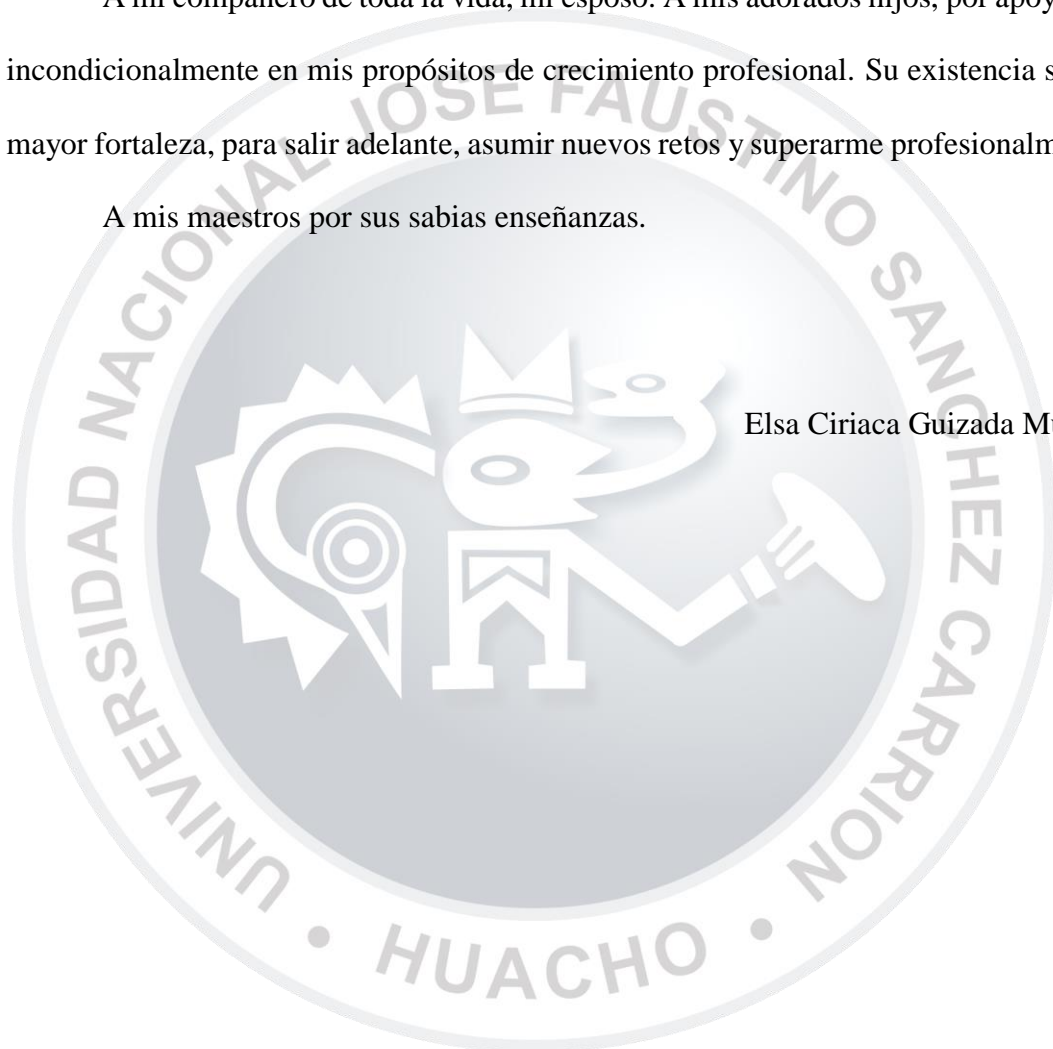
Mi mayor agradecimiento

A mis padres, autores de mis días, gracias a ellos por formarme como un verdadero ser humano, con vocación de servicio, con una inspiración de crecimiento, desarrollo y progreso.

A mi compañero de toda la vida, mi esposo. A mis adorados hijos, por apoyarme incondicionalmente en mis propósitos de crecimiento profesional. Su existencia son la mayor fortaleza, para salir adelante, asumir nuevos retos y superarme profesionalmente.

A mis maestros por sus sabias enseñanzas.

Elsa Ciriaca Guizada Murillo



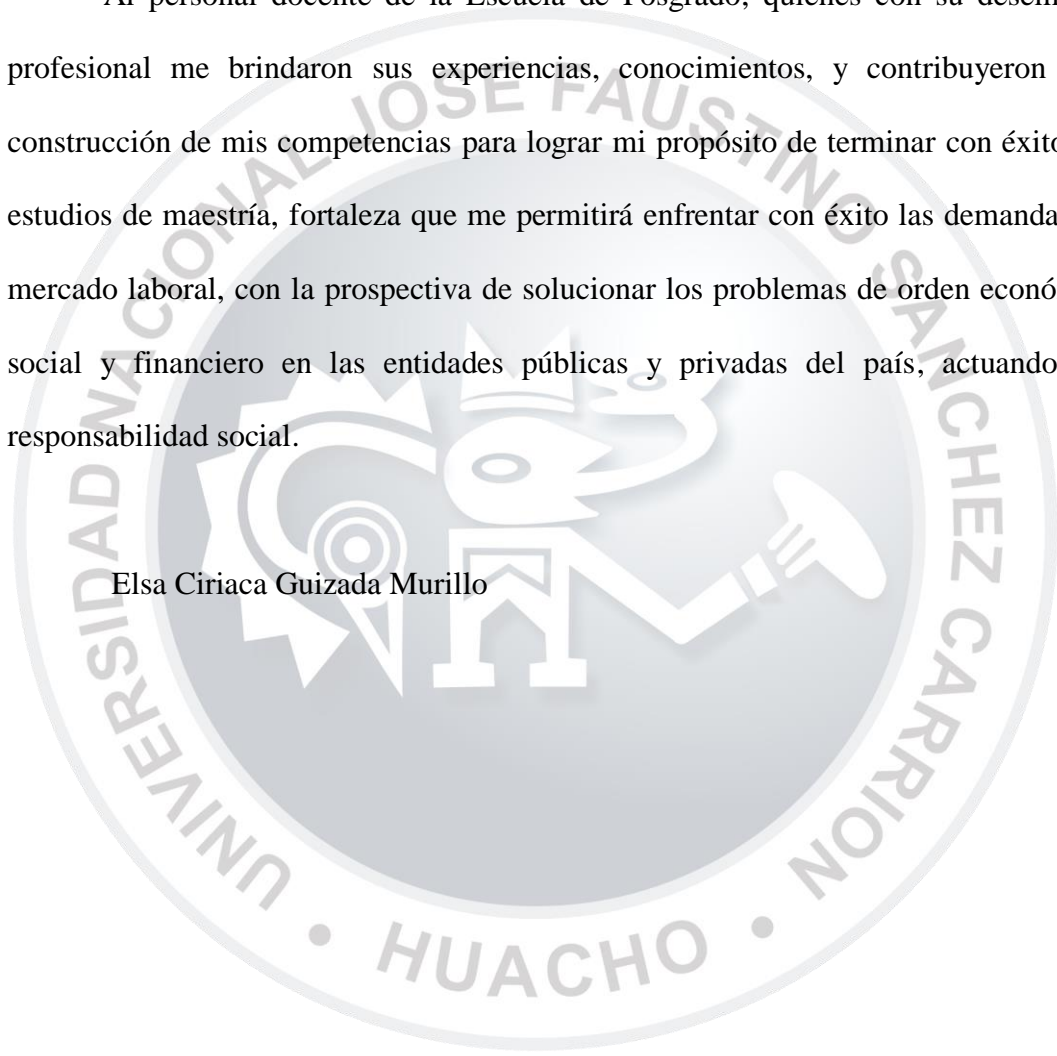
## **AGRADECIMIENTO**

A Dios por ser quien ilumina mi día a día brindándome la dicha de poder ser una buena profesional, y porque cuida de los míos.

A mi asesor Mg. Luciano Amador, García Alor por su tiempo y dedicación para poder realizar este trabajo de investigación.

Al personal docente de la Escuela de Posgrado, quienes con su desempeño profesional me brindaron sus experiencias, conocimientos, y contribuyeron a la construcción de mis competencias para lograr mi propósito de terminar con éxito mis estudios de maestría, fortaleza que me permitirá enfrentar con éxito las demandas del mercado laboral, con la perspectiva de solucionar los problemas de orden económico social y financiero en las entidades públicas y privadas del país, actuando con responsabilidad social.

Elsa Ciriaca Guizada Murillo



# ÍNDICE

DEDICATORIA .....	iii
AGRADECIMIENTO.....	iv
ÍNDICE.....	v
ÍNDICE DE TABLAS .....	viii
ÍNDICE DE FIGURAS .....	x
RESUMEN.....	xi
ABSTRACT .....	xii
INTRODUCCIÓN.....	xiii
Capítulo I.....	1
<b>PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA</b> .....	1
<b>1.1 Descripción de la realidad problemática</b> .....	1
<b>1.2 Formulación del problema</b> .....	4
1.2.1 Problema general.....	4
1.2.2 Problemas específicos.....	4
<b>1.3 Objetivos de la investigación</b> .....	5
1.3.1Objetivo general .....	5
1.3.2Objetivos específicos.....	5
<b>1.4 Justificación de la investigación</b> .....	6
<b>1.5 Delimitaciones del estudio</b> .....	7
<b>1.6 Viabilidad del estudio</b> .....	7
Capítulo II.....	7

<b>MARCO TEÓRICO</b> .....	8
<b>2.1 Antecedentes de la investigación</b> .....	8
<b>2.1.1 Investigaciones nacionales</b> .....	12
<b>2.2 Bases teóricas</b> .....	13
<b>2.3 Definición de términos básicos</b> .....	39
<b>2.4 Hipótesis de investigación</b> .....	42
<b>2.4.1 Hipótesis general</b> .....	42
<b>2.4.2 Hipótesis específicas</b> .....	42
<b>2.5 Operacionalización de las variables</b> .....	43
<b>Capítulo III</b> .....	48
<b>METODOLOGÍA</b> .....	48
<b>3.1 Diseño metodológico</b> .....	48
<b>3.2 Población y muestra</b> .....	48
<b>3.2.1 Población</b> .....	48
<b>3.2.2 Muestra</b> .....	48
<b>3.3 Técnicas de recolección de datos</b> .....	49
<b>3.4 Técnicas para el procesamiento de la información</b> .....	51
<b>Capítulo IV</b> .....	52
<b>RESULTADOS</b> .....	52
<b>4.1 Análisis de resultados</b> .....	52
<b>4.2 Contrastación de hipótesis</b> .....	72
<b>Capítulo V</b> .....	80

<b>DISCUSIÓN</b> .....	80
<b>5.1 Discusión de resultados</b> .....	80
<b>Capítulo VI</b> .....	83
<b>CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES</b> .....	83
<b>6.1 Conclusiones</b> .....	83
<b>6.2 Recomendaciones</b> .....	86
<b>Capítulo VII</b> .....	88
<b>REFERENCIAS</b> .....	88
<b>7.1 Fuentes documentales</b> .....	¡Error! Marcador no definido.
<b>7.2 Fuentes bibliográficas</b> .....	88
<b>7.3 Fuentes hemerográficas</b> .....	¡Error! Marcador no definido.
<b>7.4 Fuentes electrónicas</b> .....	89
<b>ANEXOS</b> .....	92



## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Género del personal administrativo de la UNJFSC.....	52
Tabla 2 Edad del personal administrativo de la UNJFSC.....	53
Tabla 3 Grado de instrucción del personal administrativo de la UNJFSC.....	54
Tabla 4 Género del usuario de la UNJFSC.....	55
Tabla 5 Edad del usuario de la UNJFSC.....	56
Tabla 6 Grado de instrucción del usuario de la UNJFSC.....	57
Tabla 7 Porcentaje de Trabajo en Equipo en la dimensión de Objetivos Claros.....	59
Tabla 8 Porcentaje de Trabajo en Equipo en la dimensión de Habilidades Relevantes.....	60
Tabla 9 Porcentaje de Trabajo en Equipo en la dimensión de Confianza Mutua.....	61
Tabla 10 Porcentaje de Trabajo en Equipo en la dimensión de Unidad de Compromiso.....	62
Tabla 11 Porcentaje de Trabajo en Equipo en la dimensión de Buena comunicación.....	63
Tabla 12 Porcentaje de Trabajo en Equipo en la dimensión de Habilidades de negociación.....	64
Tabla 13 Porcentaje de Trabajo en Equipo en la dimensión de Liderazgo apropiado.....	65
Tabla 14 Porcentaje de Trabajo en Equipo en la dimensión de Apoyo interno y externo.....	66
Tabla 15 Porcentaje de Atención al usuario en la dimensión de Cuantitativos.....	68
Tabla 16 Porcentaje de Atención al usuario en la dimensión de Cualitativos.....	69
Tabla 17 Porcentaje de Atención al usuario en la dimensión de Propios del Servicio.....	71



Tabla 18 Correlación Rho de Spearman de los objetivos claros y la atención al usuario.....	72
Tabla 19 Correlación Rho de Spearman de las habilidades relevantes y la atención al usuario.....	73
Tabla 20 Correlación Rho de Spearman entre la confianza mutua y la atención al usuario.....	74
Tabla 21 Correlación Rho de Spearman entre la unidad del compromiso y la atención al usuario.....	74
Tabla 22 Correlación Rho de Spearman entre la buena comunicación y la atención al usuario.....	75
Tabla 23 Correlación Rho de Spearman entre las habilidades de negociación y la atención al usuario.....	76
Tabla 24 Correlación Rho de Spearman entre el liderazgo apropiado y la atención al usuario.....	77
Tabla 25 Correlación Rho de Spearman entre el apoyo interno y externo y la atención al usuario.....	77
Tabla 26 Correlación Rho de Spearman entre el apoyo interno y externo y la atención al usuario.....	78

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 Género del personal administrativo de la UNJFSC.....	52
Figura 2 Edad del personal administrativo de la UNJFSC.....	53
Figura 3 Grado de instrucción del personal administrativo de la UNJFSC.....	55
Figura 4 Género del usuario de la UNJFSC.....	56
Figura 5 Edad del usuario de la UNJFSC.....	57
Figura 6 Grado de instrucción del usuario de la UNJFSC.....	58
Figura 7 Porcentaje de Trabajo en Equipo en la dimensión de Objetivos Claros.....	59
Figura 8 Porcentaje de Trabajo en Equipo en la dimensión de Habilidades Relevantes.....	60
Figura 9 Porcentaje de Trabajo en Equipo en la dimensión de Confianza Mutua.....	61
Figura 10 Porcentaje de Trabajo en Equipo en la dimensión de Unidad de Compromiso.....	62
Figura 11 Porcentaje de Trabajo en Equipo en la dimensión de Buena comunicación.....	63
Figura 12 Porcentaje de Trabajo en Equipo en la dimensión de Habilidades de negociación.....	64
Figura 13 Porcentaje de Trabajo en Equipo en la dimensión de Liderazgo apropiado.....	65
Figura 14 Porcentaje de Trabajo en Equipo en la dimensión de Apoyo interno y externo.....	66
Figura 15 Porcentaje de Atención al usuario en la dimensión de Cuantitativos.....	68
Figura 16 Porcentaje de Atención al usuario en la dimensión de Cualitativos.....	70
Figura 17 Porcentaje de Atención al usuario en la dimensión de Propios del Servicio.....	71

## RESUMEN

El estudio llevado a cabo en el año 2016, se realizó en el contexto de una realidad problemática que enfrenta la administración pública para el ofrecimiento de una atención a los administrados en términos de calidad y eficiencia. El objetivo planteado, se orientó a determinar como el desarrollo del trabajo en equipo, está relacionado con los servicios que reciben los usuarios. La metodología utilizada, planteó un estudio de diseño no experimental, transversal, y de nivel descriptivo, explicativo. La muestra estuvo representada por sesenta, servidores administrativos quienes desarrollan sus funciones en atención a los usuarios, y treientos setenta y cuatro usuarios, estratificados en grupos de estudiantes, docentes, y público en general que solicitaron los servicios a la entidad a nivel de pre y posgrado. El proceso de recolección de la información, se realizó utilizando la técnica de la encuesta, que en su estructura presentó un cuestionario cuyos ítems fundamentaron la medición de las variables estudiadas, su proceso y análisis se realizó con el Software estadístico - SPSS versión N° 24. El estudio concluye a afirmar que el desarrollo del trabajo en equipo en la atención de los usuarios, influye en la atención de los servicios ofrecidos a los usuarios, existiendo una relación significativa expresada en un valor de  $p = 0.000 < 0.05$  que valida la hipótesis alterna y una correlación positiva de 0.845.

*Palabras claves:* Trabajo en equipo y Atención al usuario

## ABSTRACT

The study carried out in 2016 was carried out in the context of a problematic reality faced by the public administration for the provision of care to the administered in terms of quality and efficiency. The proposed objective was oriented to determine how the development of teamwork has an influence on the services that users receive. The methodology used, raised a study of non-experimental, cross-sectional design, and of descriptive, explanatory level. The sample was represented by sixty, administrative servants who develop their functions in attention to users, and three hundred and seventy-four users, stratified into groups of students, teachers, and the general public who requested services from the entity at the pre and postgraduate. The information collection process was carried out using the survey technique, which in its structure presented a questionnaire whose items based the measurement of the studied variables, its process and analysis was carried out with the Statistical Software - SPSS version No. 24 The study concludes by stating that the development of teamwork in the attention of users, influences the attention of the services offered to users, with a significant relationship expressed in a value of  $p = 0.000 < 0.05$  that validates the hypothesis alternating and correlation of 0.845.

*Keywords:* Teamwork and User Service.

## INTRODUCCIÓN

El trabajo en equipo está basado en las actividades que desarrollan dos o más personas, considerando sus aptitudes y habilidades, para el alcance de objetivos comunes, dirigidos o supervisado por un organizador o director. Para que el trabajo en equipo sea eficiente este grupo de personas debe intercambiar información, respetando las opiniones de los integrantes del grupo, debe existir el vínculo de amistad y lealtad.

La Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión, tiene la obligación de establecer un proceso de gestión eficiente de recursos humanos, con la finalidad de mejorar su desempeño, empleando las estrategias adecuadas para desarrollen sus actividades en equipo, teniendo en cuenta que el personal de cada oficina u área deben mantener similitud en cuanto a sus habilidades y aptitudes para promover el compañerismo entre los integrantes de los equipos de trabajo, logrando crear un ambiente de trabajo satisfactorio y de confort con lo cual los resultados en el cumplimiento de sus labores sea satisfactorio. Tomando en cuenta estos puntos la Universidad funcionara de manera efectiva y los trabajadores tendrán mejores relaciones sociales.

Para que el trabajo en equipo funcione como se espera se deben cumplir con los parámetros como lo es el mantener armonía y coordinación en las diferentes actividades en las que se desenvuelve cada grupo para lograr cumplir con las metas de la Institución.

La ventaja del trabajo en equipo es que cada persona labora con baja presión debido a que las labores son compartidas entre todo el grupo y se obtiene más de una opción de solución a las dificultades, con esta alternativa la Universidad se ve beneficiada porque las metas de alcanzan en menor tiempo, generan menos gastos para la Institución, todo el grupo tiene conocimiento sobre los temas tratados y por ende



puede brindar información, facilitando a los usuarios de la Universidad recibir a corto plazo la respuesta o solución a sus requerimientos, es decir que los usuarios no tendrán que depender de un solo personal para requerir información, solicitar o realizar algún trámite ya que en cada oficina todos los integrantes del grupo conocen y saben cómo dar solución a los inconvenientes que pueda tener el usuario.

Entonces podemos concluir diciendo que si la Universidad tiene buenos equipos de trabajo sus usuarios sentirán satisfacción en la obtención de sus requerimientos y percibirán que la Institución se preocupa por brindarles una atención de calidad y en plazo mínimos acorde a cada requerimiento. Tal fundamento, nos llevó a plantear como objetivo el de determinar la influencia que tiene el trabajo en equipo, en la atención de los usuarios en la universidad, ello expresado en términos de calidad y eficiencia. El método planteado en el estudio, se fundamentó en seis capítulos a saber:

**El Capítulo I:** De manera coherente se fundamentó el planteamiento del problema a estudiar, se identificaron los factores, y las variables que tuvieron mayor incidencia en su origen, asimismo se precisó en el control del pronóstico una posible solución al problema planteado; este desarrollo nos condujo a formular el problema de estudio. También se estableció su importancia del estudio y los beneficios a obtener descrita en el acápite de la justificación y la viabilidad conducente a la realización del estudio, como hecho importante en la cual se demostró las posibilidades de contar con los recursos necesarios y la autorización para su realización.

**El Capítulo II:** En este acápite se fundamentaron las teorías extraídas del estado del conocimiento, que explican las variables de estudios que fundamentan el problema de investigación, como también las investigaciones realizadas por otros investigadores agrupadas como antecedentes de estudios nacionales e internacionales, relacionadas a nuestro estudio.

**En Capítulo III:** Explica el método elegido para ejecutar la investigación, clasificándose el estudio que se realizó, el nivel alcanzado y su diseño. Además, se caracterizó los integrantes de la población a estudiar, y el establecimiento de la muestra. Asimismo, se establecieron las técnicas y los instrumentos utilizados en el trabajo de campo para la recopilación de los datos, y en el proceso y análisis de la información.

**El Capítulo IV:** Describe de forma analítica y sintética la información recopilada, también los resultados obtenidos en la contratación de las hipótesis.

**El Capítulo V:** Sustenta el desarrollo de la discusión de los resultados obtenidos, realizándose un contraste, o conformidad con los resultados que se obtuvieron con otras investigaciones nacionales e internacionales, que se ubicaron en el estado del arte a nivel nacional e internacional.

**El Capítulo VI:** Formula la tesis, sustentada en las conclusiones, como también en las recomendaciones que contribuyan a la solución de la problemática existente.

En la parte final del informe de investigación presentado, se presenta de forma detallada, la lista de referencias bibliográficas, tomadas en cuenta en la realización de la investigación.



## Capítulo I

### PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

#### 1.1 Descripción de la realidad problemática

La Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión es una repartición del estado, dedicada al ofrecimiento de un servicio educativo de nivel superior y la formación de profesionales, con competencias humanas, tecnológicas, y científicas; está orientada a la investigación e innovación del conocimiento, la proyección social, la extensión universitaria, enfocada a la atención de la problemática socioeconómica del medio en que se desarrolla, así como a nivel nacional e internacional, con un modelo de gestión ético y de responsabilidad social, en términos de eficiencias y calidad.

Dentro de su estructura organizacional y funcional, la Universidad cuenta con un conjunto de unidades orgánicas y un equipo de servidores públicos, que son gestionados en el marco del D. L. 276., y la Ley del Servicio Civil N°30057, que sustentan el desarrollo de la carrera administrativa, niveles y grupos ocupacionales, la igualdad de condiciones y oportunidades de desarrollo de su carrera, así como sus obligaciones, prohibiciones y sanciones del desarrollo de la función pública en términos de eficacia, eficiencia; y condiciones básicas de calidad, ligadas a las exigencias del licenciamiento y la acreditación de los procesos de gestión de las universidades en el país.

En la actualidad, las entidades del estado tienen una imagen negativa sobre la administración de las actividades que realizan sus colaboradores, realidad expresada en la generación de servicios deficientes, generadas muchas veces por las variables de carácter políticas, que son materia de otro estudio. Los trabajadores son reclutados en la administración pública con una visión diferente de lo que significa el servicio

público, que hacen que tengan la personalidad de anteponer sus objetivos personales, a los objetivos del estado. Limitante que trae como consecuencia un clima organizacional negativo, y como consecuencia el bajo nivel de su contribución en favor del estado, razón por la cual es un imperativo se realice el análisis de las variables que afectan a la gestión de recursos humanos en la entidad, de tal manera que puedan dejarse de lado los lazos de convivencia y desempeño laboral negativos que existen, de tal manera que todos los administrados se sientan socios de la organización, se desarrolle un trabajo en equipo coordinado y se construya una realidad laboral, que ofrezca un mejor servicio a los administrados (usuarios, clientes, estudiantes, público en general), que solicitan el ofrecimiento de un servicio en la entidad.

El desarrollo del trabajo en equipo, es propio de aquellos que sienten el interés de responder a los argumentos y necesidades de otros, en base a la conjugación de ideas afines, el procesamiento de ideas innovadoras y el desarrollo de competencias comunes orientadas al desarrollo y fortalecimiento de la organización. Los equipos de trabajo que logran una comunicación efectiva, son producto de que cada uno de sus integrantes tienen interiorizados sus funciones y los roles que les exige cumplir en favor de alcanzar los objetivos que persigue el Estado a través de sus organizaciones. Es por ello que construyendo equipos de trabajo adecuados, se lograrán desarrollar el desempeño de funciones en conjunto para llegar a una óptima atención a los administrados, entendiendo que la principal preocupación de toda organización debe ser el conocer y entender los requerimientos y las necesidades de atención de los administrados, ajustando sus servicios a sus necesidades para así satisfacerlo y ganar su lealtad y confianza. El éxito organizacional de la entidad, depende

fundamentalmente del ofrecimiento de un servicio de calidad, que será factor fundamental en la construcción de una imagen institucional favorable.

La descripción del problema existente, ha puesto de manifiesto que existen trabajadores que no han desarrollado las competencias y las habilidades de desarrollar trabajo en equipo, que contribuya a lograr los objetivos que la institución persigue, hay debilidades de coordinación y de desarrollo de las relaciones sociales en el ambiente de trabajo, como también de comunicación, confianza, disposición y dedicación en el desarrollo laboral y la solución de conflictos. La identificación de estas variables, ha permitido caracterizar la percepción que tienen los usuarios en el acceso a una información adecuada a la información sobre el funcionamiento institucional y los procedimientos para acceder a los servicios que se ofrecen a los administrados. En el mismo orden se perciba como inadecuada la planta física destinada a la atención, las plataformas virtuales que se utilizan, condiciones de seguridad y señalización, aspectos que contribuyen la burocratización y letargo de los procedimientos invocados, que denotan procesos de simplificación administrativa deficientes. A ello se suma la inexistencia de un personal que sirva de orientación presencial a los administrados.

Para solución de la problemática existente pasa, porque la universidad tome como estrategia fundamental el establecimiento de programas de capacitación de sus trabajadores con la finalidad de construir nuevas competencias, y el desarrollo de sus habilidades de interrelación, aspectos que contribuirán a mejorar el desarrollo del trabajo en equipo, y por correspondencia se ofrecerá una mejor calidad de servicios a los administrado..

## 1.2 Formulación del problema

### 1.2.1 Problema general

¿De qué manera el trabajo en equipo influye en la atención al usuario en la Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión, periodo 2016?

### 1.2.2 Problemas específicos

- ¿De qué manera los objetivos claros influyen en la atención al usuario en la Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión, periodo 2016?
- ¿De qué manera las habilidades relevantes influyen en la atención al usuario en la Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión, periodo 2016?
- ¿De qué manera la confianza mutua influye en la atención al usuario en la Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión, periodo 2016?
- ¿De qué manera la unidad de compromiso influye en la atención al usuario en la Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión, periodo 2016?
- ¿De qué manera la buena comunicación influye en la atención al usuario en la Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión, periodo 2016?
- ¿De qué manera las habilidades de negociación influyen en la atención al usuario en la Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión, periodo 2016?
- ¿De qué manera el liderazgo apropiado influye en la atención al usuario en la Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión, periodo 2016?
- ¿De qué manera el apoyo interno y externo influye en la atención al usuario en la Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión, periodo 2016?

## **1.3 Objetivos de la investigación**

### **1.3.1 Objetivo general**

Determinar de qué manera el trabajo en equipo influye en la atención al usuario en la Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión, periodo 2016.

### **1.3.2 Objetivos específicos**

- Determinar de qué manera los objetivos claros influye en la atención al usuario en la Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión, periodo 2016.
- Determinar de qué manera las habilidades relevantes influye en la atención al usuario en la Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión, periodo 2016.
- Determinar de qué manera la confianza mutua influye en la atención al usuario en la Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión, periodo 2016.
- Determinar de qué manera la unidad de compromiso influye en la atención al usuario en la Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión, periodo 2016.
- Determinar de qué manera la buena comunicación influye en la atención al usuario en la Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión, periodo 2016.
- Determinar de qué manera las habilidades de negociación influye en la atención al usuario en la Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión, periodo 2016.



- Determinar de qué manera el liderazgo apropiado influye en la atención al usuario en la Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión, periodo 2016.
- Determinar de qué manera el apoyo interno y externo influye en la atención al usuario en la Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión, periodo 2016.

#### **1.4 Justificación de la investigación**

El trabajo en equipo es uno de los rasgos que detentan las organizaciones exitosas, su aplicación como estrategia denotan una eficiente administración de sus colaboradores, y sus beneficios se traducen en la eficiencia en el trabajo desarrollado por los colaboradores, las actividades que se establecen contribuyen fundamentalmente en la celeridad y la calidad de servicios que se le otorga a los administrados, y la clara correspondencia en el fortalecimiento y posicionamiento de su imagen institucional.

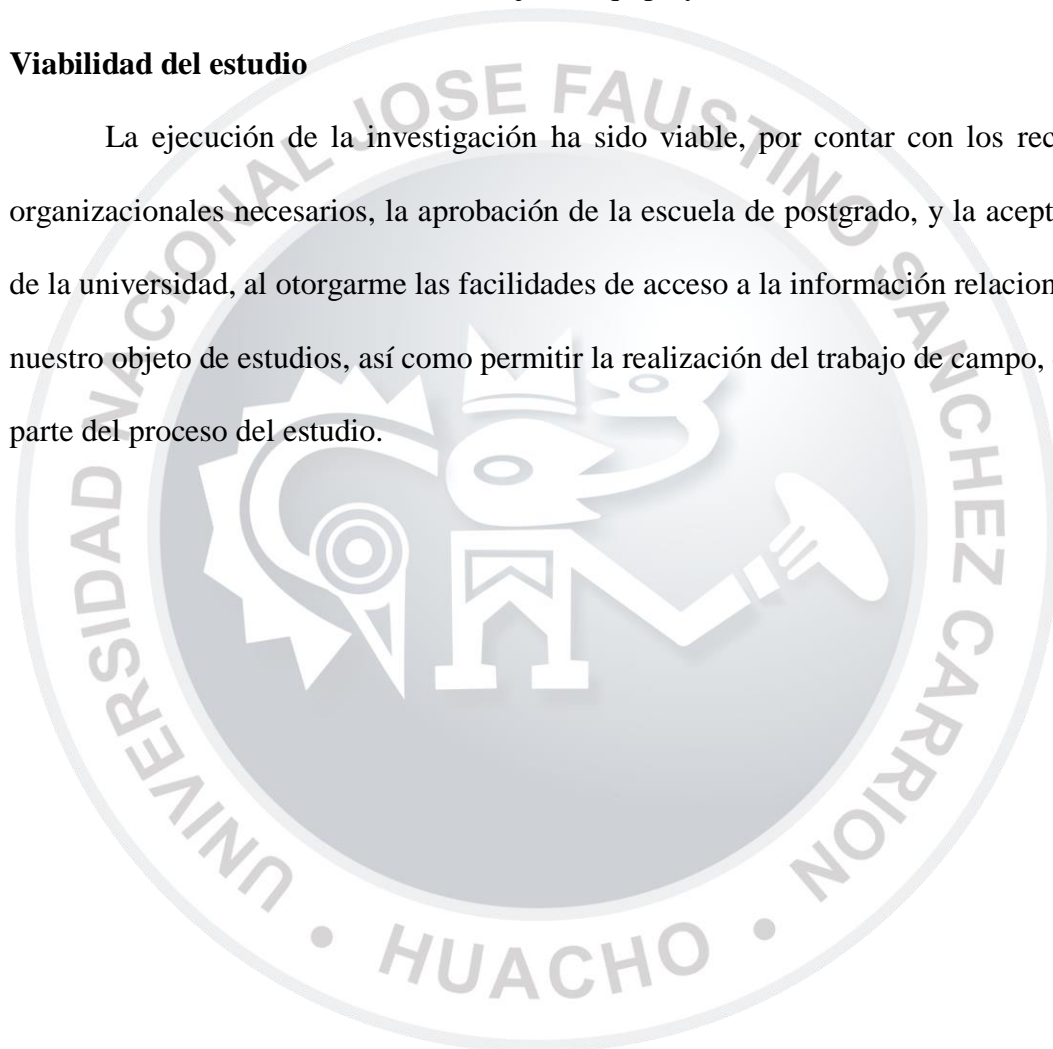
La conveniencia del estudio desarrollado, ha quedado plasmada en la identificación de las variables que se aplican en el comportamiento laboral de los colaboradores, y que suman o son marcadas debilidades del desarrollo del trabajo en equipo en la entidad. Proceso que permitirá plantear mejoras en su gestión, para lograr su mejor contribución en la atención de los administrados. Asimismo, el modelo de investigación planteado servirá de base, para el planteamiento de nuevos estudios, que conducirán a plantear nuevas estrategias para concretar la solución de problemas relacionados a mejorar el servicio que requieren los administrados. Su contribución social se reflejará en la satisfacción del administrado en la satisfacción de las necesidades de los administrados, respecto al servicio educativo que brinda la universidad respecto a la formación educativa y profesional.

## **1.5 Delimitaciones del estudio**

El ámbito espacial del desarrollo del estudio ha considerado a los colaboradores que desempeñan sus funciones en la Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión, ubicada en el distrito de Huacho, provincia de Huaura, con un horizonte temporal desde el mes de setiembre 2016, al mes de abril del 2017. La delimitación científica considera las variables: Trabajo en equipo y atención al usuario.

## **1.6 Viabilidad del estudio**

La ejecución de la investigación ha sido viable, por contar con los recursos organizacionales necesarios, la aprobación de la escuela de postgrado, y la aceptación de la universidad, al otorgarme las facilidades de acceso a la información relacionada a nuestro objeto de estudios, así como permitir la realización del trabajo de campo, como parte del proceso del estudio.





## MARCO TEÓRICO

### 1.7 Antecedentes de la investigación

#### 1.7.1 Investigaciones internacionales

Toro (2015). En su estudio, “La importancia del trabajo en equipo en las organizaciones actuales”, en Bogotá, Colombia:

Estableció como objetivo, estudiar las distintas definiciones de trabajos en equipo y su optimización en los resultados en las organizaciones ocasionando un desarrollo relacionados reconfortantes y que contribuyen en el rendimiento organizacional. El diseño de investigación estableció la utilización del método documental, alcanzando el nivel descriptivo. Los resultados establecen, que las organizaciones obtienen mejores resultados desarrollando el trabajo en equipo, lo cual se reflejará en un desarrollo cualitativo, la sinergia posibilitará los alcances de las metas y procesos y el incremento de la productividad. Explica que el trabajo en equipo debe ser una práctica, sistemática y bien establecida en las organizaciones, logrando que las finalidades obtenidas sean excelentes en el tiempo, logrando como objetivo que la organización ofrezca la mayor satisfacción posible a sus clientes, mejorando el ambiente de trabajo, con la finalidad de lograr que se impacte de forma positiva en el desenvolvimiento de los integrantes de la organización, estableciendo que las interrelaciones se desarrollen acordes con canales de comunicación de forma efectiva.

Reza (2012). Desarrolló la investigación, “Modelo teórico, basado en la motivación, liderazgo y gestión de equipos de trabajo, para el logro de los objetivos organizacionales. Caso de estudio: subdirección comercial de una

empresa de telecomunicaciones”, aprobado por el Instituto Politécnico Nacional, México.

Establece que el área Comercial Industrial de la empresa es un grupo heterogéneo y dinámico constituido por 60 trabajadores de ambos géneros, que no han alcanzado sus metas de ventas en el año 2009, 2010 y 2011, situación que puso de manifiesto la existencia de dificultades de carácter orgánica y funcional. Establece que para lograr los objetivos que la organización, hay que tener en cuenta que es una variable multifactorial que está sustentada por la motivación, la gestión y el liderazgo de los equipos de trabajo. Los resultados obtenidos en la investigación, relacionan el alcance de los objetivos. Las variables motivación, la gestión y el liderazgo de los equipos de trabajo, influyen de manera positiva en el cumplimiento de la finalidad de la organización. La investigación desarrollada fue de tipo descriptiva- explicativa, de diseño no experimental, de corte transversal, relacionado a un caso de estudio teniendo como unidad de análisis a la Subdirección Comercial de la empresa; La técnica utilizada fue la encuesta, y como instrumento el cuestionario, constituido por 15 ítems, fue aplicado a 23 trabajadores de la subdirección comercial sin responsabilidad de mando, con el propósito de comprender la percepción de los integrantes de la subdirección en base a la motivación, la gestión y el liderazgo de los trabajos en equipo. La evaluación realizada establecen que el trabajo en equipo es gestionado de una forma ineficiente, ocasionando desunión, apatía y poco interés en el trabajo en equipo, la

desmotivación y un desfavorable clima en el trabajo, no permiten una mayor contribución de los empleados al logro de los objetivos de la empresa. Los resultados obtenidos proponen un modelo teórico de gestión, sobre la base de seis indicadores para incrementar la motivación: seguridad laboral, recompensas económicas, aprobación social, equidad, trabajo en equipo, tareas desafiantes y seguridad laboral: para el liderazgo dos indicadores : delegación, control del trabajo ,la planeación y gestión del desempeño; y para la gestión de los equipos de trabajo tres indicadores: comportamiento de los integrantes, conocimientos especializados, habilidades interpersonales.

López (2010). En su investigación, “Análisis, formulación y elaboración del modelo de atención al cliente del departamento de gestión de infraestructura Codensa S.A. ESP.”, aprobada en la Universidad Tecnológica de Pereira.

Investigación de tipo cualitativo, que empleó el método sintético y analítico. El universo de la tesis la constituyeron las áreas funcionales de alquiler de infraestructura, los clientes actuales, y las evoluciones del departamento del sistema. La investigación concluye que las actividades de mayor importancia del departamento, fueron las de viabilidad y de contratación. En el proceso de viabilización su adecuada ejecución es de responsabilidad del departamento de gestión de infraestructura, y se tiene un óptima conocimiento en su realización; su viabilidad depende del área técnica, acerca de los criterios no se sabe mucho a que se contemple para que se autorice la viabilidad, siendo para el montaje de las redes muy primordial del

crecimiento en el departamento, se requiere comprender íntegramente del tema. El departamento en ambas actividades es reactivo por las características de los requerimientos, por ende, se puede tomar acciones que pueden desarrollar actividades para la agilización de algunos procedimientos que están relacionados en el desarrollo de esta y estimular estos procesos. Se requiere, además una verificación en equipo con el personal que ejecuta los procesos, con la finalidad de establecer de manera clara los registros y caracterizaciones que se deben llevar de las actividades de cada uno de los procedimientos, esto se llevara a cabo para regularizar la documentación del departamento según la modificación que se presenten y l manera en que se estén realizando.

Perdono & Stifano (2007). En su tesis titulada, “La calidad de atención al cliente del centro de negocios Norte de Banco Casa Propia E.A.P. en Barquisimeto”, la cual fue aceptada por la Universidad Centroccidental Lisandro Alvarado.

El objetivo de la investigación consideró determinar la calidad de atención al cliente en la empresa. Para tal fin, se emplearon dos poblaciones como unidades de análisis, conformada por clientes del Centro de Negocio de Casa Propia E.A.P y el personal que labora en el Centro de Negocio de Casa Propia, representada por un total 18 personas, quienes se encargan de forma directa a la atención del cliente dentro de la organización. Los resultados obtenidos relacionados a establecer que calidad de atención se ofrece al cliente, llevo a la conclusión que es mínima y de baja satisfacción, ya que no

satisfacen de manera total las perspectivas de los clientes, por no estar a la altura de los servicios que prestan otras instituciones de la provincia. No ofrecen tasas atractivas, mejores plazos de financiamiento, nuevos productos, y estrategias de ventas que permitan captar la atención de nuevos clientes y la fidelidad de los actuales. Respecto al ambiente de trabajo, los empleados y clientes ha reflejado un grado de satisfacción, indicador que le permite a los trabajadores realizar sus actividades con un alto nivel de satisfacción.; otro aspecto que inspira credibilidad y confianza del usuario se considera a la apariencia personal que presentan los empleados de la entidad.

### **1.7.2 Investigaciones nacionales**

Laredo (2013) publicó el artículo científico “Influencia del trabajo en equipo en la adaptación a entornos laborales cambiantes: caso Adecco Perú”, Lima:

La investigación tuvo como finalidad, establecer si el trabajo en equipo está vinculado a la adecuación de entornos laborales en los Centros de Servicio de la empresa. Con respecto al sistema de investigación que empleo, fue del diseño descriptivo correlacional. Los datos ser recolectaron utilizando como técnica, la entrevista aplicado a los jefes y trabajadores, se estructuró un cuestionario tomando como base las dimensiones e indicadores de las variables de estudio. Los resultados establecieron que el trabajo en equipo debe estar vinculado de manera óptima en el entorno laboral cambiante con su adaptación. Todos los factores vinculados al trabajo en equipo



consiguieron resultados óptimos. La conclusión más sobresaliente establece que el personal desarrolla un eficiente trabajo dentro de sus áreas, cuando este se desarrolla en equipo.

Najul (2011). En la investigación, “El capital humano en la atención al cliente y la calidad de servicio”, publicado por la revista Observatorio Laboral.

Se planteó como objetivo de investigación, establecer como el capital humano se relaciona con la atención al cliente y la calidad de servicio. El estudio consideró tres perspectivas primordiales que sustentan en la organización su competitividad dentro de un mercado moderno. El análisis del sistema de atención es el primer aspecto y su significación en la obtención de los objetivos colectivos y propios de las organizaciones. El triunfo de la empresa requiere de manera fundamental de la demanda de los clientes. Otro aspecto a considerar está relacionado con la percepción de la calidad del servicio al cliente y su vínculo con la óptima capacitación y reclutamiento del capital humano, y la gestión de recursos humanos vinculados a estos subsistemas. También se hace un análisis en base al talento humano como circunstancia clave para retener e interesar individuos que se encuentren altamente motivados, con experiencia en el mercado y preparados académicamente para obtener una óptima calidad en el servicio ofrecido.

## **1.8 Bases teóricas**

**Variable independiente: Trabajo en equipo**

**Concepto**

Benjamín & Fincowsky (2014). Conceptúan que el trabajo en equipo está representado por la capacidad que poseen los integrantes de una organización para dar solución a las dificultades que se identifiquen en el desarrollo del trabajo multifuncional de sus integrantes.

Martínez (2013). Caracteriza que la presencia de conductas colaborativas, la generación de ideas, y el desarrollo de destrezas de cada uno de sus integrantes, orientados a dar su mayor aporte al logro de objetivos comunes, son la expresión de la existencia del trabajo en equipo.

Bernal y Sierra (2013), Dan a conocer que el trabajo en equipo es un factor prioritario en el desarrollo de las actividades laborales de los socios y colaboradores de una empresa, elemento en la gestión de personas que se ha convertido en parte de la cultura labora, en la cual se exteriorizan experiencias de trabajo colaborativas y colectivas, que contribuyen a construir en compromiso común.

Koontz, Weihrich y Cannie (2012) señalan “que el trabajo en equipo no solo implica la cantidad de labores que desarrolla una persona dentro de la organización, si no implica el acuerdo de profesionales que produzcan un óptimo resultado con altas expectativas”.

Gonzales y Valenzuela (2012). Definen que, “el trabajo en equipo son las personalidades y habilidades de los integrantes participes en obtener una misma finalidad, con recursos exactos que apoyan, comparten y estallar su gran gama de experiencias, talentos y capacidades”



Cantú (2011). Interpreta que el trabajo en equipo que muestra la organización tiene sus cimientos en la cultura de cambio que asumen sus integrantes, como base de cambio para la construcción de una gestión competitiva.

Lussier y Achua (2011). “señalan que el trabajo en equipo es comprometerse y entender con los propósitos diseños en grupo y objetivos por todos los integrantes de la organización”

Schermerhorn (2010) lo define como, la habilidad y las capacidades comunes que poseen los miembros de una organización para desarrollar trabajo conjunto, sean estos miembros orientados al alcance de fines comunes.

### **Dimensiones**

Hoy día es importante establecer el valor que da a la empresa el trabajo en equipo, su orientación es la de desarrollar en cada miembro, colaborador, socio, de la organización la integridad del desarrollo laboral hacia fines y habilidades comunes. De tal manera que es de suma importancia el progreso interno del equipo, por encima de los roles individuales que se desarrollan cada integrante.

Robbins y Coulter (2014). Explican que los equipos deben interiorizar que deben trabajar en dirección a un empeño superior, este aspecto les permitirá tener claro los fines que la organización desea alcanzar. Las dimensiones que soportan el trabajo en equipo son:

#### **a) Objetivos Claros**

La percepción clara de los objetivos que se deben alcanzar debe ser una característica distintiva en los equipos de trabajo. Debe existir un compromiso de los miembros con los equipos, teniendo como horizonte las metas a alcanzar por la organización

## **b) Habilidades Relevantes**

Están conformados los equipos eficaces por individuos que contengan habilidades técnicas e interpersonales que necesitan obtener finalidades que se desea y a la vez una forma acorde a desarrollarse como grupo.

Es principal en este aspecto, el hecho de detallar con habilidades técnicas e interpersonales utilizados no garantiza de forma eficiente la ejecución de las actividades como miembros integrantes del equipo. Entonces debemos tener claro que la eficacia de los grupos está sustentada en la confianza mutua que se expresan entre ellos, en la certeza de la integridad que poseen entre si y el carácter que poseen.

Por ende, la viabilidad se habrá dado cuenta a partir de sus propias relaciones personales, es delicado la confianza. Para proteger es necesario que los gerentes sean muy discretos y indagadores.

## **c) Unidad de Compromiso.**

Está caracterizada por la subordinación a las aspiraciones que tiene le organización y por la contribución al logro. La entrega y la lealtad son características exigibles en los integrantes de los equipos eficaces, razón por la cual el éxito en el logro de los objetivos está sustentado en la disposición que tienen para la realización de las actividades que tienen este fin.

## **d) Buena Comunicación.**

Los canales de comunicación verbal y no verbal en los grupos eficaces deben ser óptimos, la comunicación entre sus integrantes es clara y sencilla, de tal manera que los procesos de retroalimentación ayudan a los miembros del equipo a superar los niveles de error, por la aclaración de los malos entendidos. Esta característica de comunicación flexible es importante, porque les otorga capacidades distintivas de negociación, ello permite confrontar y solucionar los desacuerdos.

**e) Liderazgo Apropriado**

Las organizaciones deben contar con recursos humanos de nivel directivo, que tengan como competencia el liderazgo efectivo, de tal manera que implementen las estrategias para incentivar a los equipos de trabajo en momentos de incertidumbre, para ello los objetivos a alcanzar deben ser claros, interiorizando en los miembros de los equipos que el cambio es administrable, en la medida que aporten su mayor contribución al logro, implementando una cultura de confianza personal entre los integrantes del equipo. en el marco de la confianza personal al logro de los objetivos. Los líderes en los equipos desarrollan un papel de asesores y facilitadores, encaminan y ayudan a los equipos, ellos no desarrollan un papel de fiscalizadores, brindan apoyo y ayuda al equipo. Existen experiencias que demuestran que cuando el líder de equipo manifiesta sus emociones positivas y negativas, el desempeño de la organización se optimiza.

**f) Apoyo Interno y Externo.**

Para el mantenimiento de los equipos eficaces, debe existir un clima organizacional apropiado. Al interior de la organización debe haber una sólida infraestructura que permita capacitar constantemente, a los equipos, como también establecer las mediciones necesarias para el desarrollo de sus integrantes. Los incentivos y recompensas estratégicamente, deben reconocer las actividades de grupo de forma solidaria.

La implementación correcta de estas estrategias, reconfortará los comportamientos del equipo de trabajo, promoviendo altos niveles de desempeño. A nivel externo tienen que otorgarse a los equipos de trabajo, los recursos necesarios para desarrollar eficientemente, su labor (Robbins & Coulter, 2014).

## **Ventajas e inconvenientes del trabajo en equipo**

Ruiz et al. (2013). Fundamentan que en los últimos tiempos trabajar en equipo, se ha convertido en una estrategia que comúnmente implementan las empresas; se conoce de los beneficios que resultan para lograr objetivos comunes, pero también que reconocen que se presentan en su implementación algunos inconvenientes que se tienen que gestionar.

Fundamentalmente dan a conocer que los beneficios se valoran en atención a diferentes aspectos, y que se identifican a la hora de la toma de decisiones. Los miembros de la organización tienen mucho que ver en la solución de los problemas, pero se requiere que se aplique mucha creatividad en las decisiones que se tomen; las cuales deben ser construidas con la participación de todo el equipo, esta forma de actuar contribuye al desenvolvimiento grupal e individual. Una característica notoria es que se realizan trabajos o tareas que no se pueden lograrse individualmente, es lo que conocemos como la construcción de un trabajo sinérgico en la cual todos los integrantes del equipo de trabajo desarrollan actividades conjuntas para la realización y logro de una actividad. La motivación y satisfacción es un reflejo de los trabajos realizado en equipo, sobre todo al hacer trabajos más complejos y de mayor envergadura. Otro aspecto a resaltar es lograr mejorar el clima en el trabajo, fundamentadas en las variables trabajo colectivo, compromiso. (p.77)

También identifican un conjunto de inconvenientes que se originan y están relacionados a que el trabajo es más lento, sobre todo cuando se están construyendo los equipos de trabajo, se tiene que implementar reuniones de coordinación que insumen mucho tiempo, al plantearse nuevas acciones y

soluciones. Otro aspecto a tener en cuenta es la falta de comunicación que muestran algunos integrantes del equipo que se abstienen a proponer ideas y comunicar lo que piensan, por temor a no ser aceptados por los otros integrantes del equipo. Otras características que se presentan en algunos miembros es la de querer aprovechar al equipo para lograr sus objetivos personales, también el hecho de no contribuir con propuestas nuevas e innovadoras. En ocasiones pueden presentarse intenciones manipuladoras sobre determinadas propuestas, para dejar pasar soluciones no coordinadas, responsabilidad ambigua, que no se notará en el equipo. (p.77)

### **Fases del desarrollo del trabajo en equipo**

En la etapa inicial de creación, los equipos de trabajo no muestran cohesión ni el desempeño eficaz que se espera de ellos, el proceso de integración y desarrollo de la sinergia del trabajo colaborativo hacia fines organizacionales se contralena en un horizonte de tiempo determinado. Normalmente, los equipos pasan por las siguientes fases. (Ruiz et al., 2013, p.78):

#### **1° Fase. - Definición de objetivos, estructura, normas y procedimientos.**

Los integrantes del equipo manifiestan inseguridad al integrarse a un ambiente laboral nuevo y desconocido para ellos. Cada persona acude al nacimiento del equipo con sus propias expectativas y estereotipos, que en algunas ocasiones habrá que vencer para lograr la plena integración. (p.78)

#### **2° Fase. – Surge el conflicto. surge porque las personas que se agrupan en el equipo poseen ideas distintas sobre el funcionamiento del mismo.**



La integración de los equipos con personas con formas de pensamiento diferentes a su operatividad promueve la aparición de conflictos. En esta fase, el reparto de tareas y las responsabilidades, juegan un papel preponderante, hay que identificar que los diferentes caracteres e ideas sobre el funcionamiento de un equipo de trabajo, pueden generar tensiones y roces entre los componentes. Si la insatisfacción es elevada, puede incluso provocar la disolución del equipo. (p.78)

### **3° Fase. - El equipo adquiere personalidad propia.**

Con la organización de las tareas, se consolidan los métodos de trabajo y los roles que desempeñan sus miembros. El equipo empieza a tener resultados satisfactorios en el trabajo, como producto de un trabajo colaborativo, se deja de lado que la creencia que el equipo de trabajo es una simple suma de individuos. (p.78)

### **4° Fase. - El equipo entra en la fase más productiva.**

En este periodo se vislumbra su integración, demuestran su aprendizaje del trabajo en equipo, habiendo identificado las fortalezas y debilidades de cada uno de sus integrantes. Evitan herir sensibilidades. Surge el pico más alto de su productividad, a consecuencia de su mayor contribución de destrezas y habilidades, a favor del equipo y el trabajo que desarrollan. Surge la satisfacción por el trabajo realizado en equipo. Los miembros pueden asumir más de un rol, según sean más útiles en cada momento. (p.78)

## **5° Fase. - El proyecto ya está realizado,**

Aunque no está logrado en su totalidad, puede existir quedar algunos aspectos mínimos que pueden ser subsanados por aquellas personas que están comprometidas con su consecución. Cuando se crean equipos permanentes, al final de la ejecución del proyecto, es necesario que luego de una evaluación se plantee la necesidad de proponer cambios, ej.: Mejorar los artefactos de la filosofía empresarial como la misión que debe perseguir el equipo, cambios en los componentes, o los cambios y actualización de los procedimientos, entre otros. (p.78)

### **Tendencias en el uso de equipos de trabajo**

Schermerhorn (2010), Establece que, como producto del empoderamiento la gestión moderna exige la desconcentración de los niveles de autoridad, otorgando mayor delegación a los equipos de trabajo estén representados como equipos, comités, fuerzas de tareas, equipos autónomos, funcionales o interfuncionales.

#### **a) Comités, equipos de proyecto y fuerzas de tarea.**

Un comité se encarga de investigar y reunir a individuos fuera de horas de trabajo, para constituir grupos pequeños con el propósito que se orienten a buscar soluciones a los problemas habituales que se identifiquen, pero con una base temporal en lugar de permanente. Por ejemplo, pueden juntarse para constituir un nuevo producto o servicio, diseñarlo y brindar consultas para un cliente.

#### **b) Equipos inter funcionales.**

Las personas que integran un equipo inter funcional, se reúnen para trabajar en funciones y problemas específicos, considerando las necesidades de la



organización en su conjunto, este equipo está compuesto por miembros de todas sus unidades funcionales. De este equipo se espera que compartan los datos, que remedien los problemas empleando suficiente creatividad, que innoven en ideas, y sobre todo que terminen en una fecha determinada.

**c) Equipos virtuales.**

Se trata de personas que trabajan para cumplir un propósito. Pero por medio de una computadora. Este uso de computadora y efectuar las tareas virtualmente están siendo cada vez usuales, del mismo modo que funcionan muchos comités, fuerzas de tareas entre otras clases de equipo para llegar a solucionar el problema.

Los equipos virtuales trabajan habitualmente parecido a los otros equipos si bien no se ven cara a cara, su proceso de operación es desigual, logra conseguir ventajas y desventajas, ventajas como: que se consigue ahorran tiempo y dinero en gastos de viaje, y una desventaja cuando concurra un problema tendrán que solucionarlo y discutirlo virtualmente. Algunas sugerencias para dirigir con éxito a los equipos virtuales.

- Elegir miembros que se relacionen de manera positiva con el equipo y estén comprometidos en lo que van a hacer, con actitudes y voluntad de realizar su mejor esfuerzo para alcanzar las metas grupalmente.
- Principiar con mensajes sociales que les consienta a los miembros intercambiar información mutua para personalizar el proceso.
- Asignar funciones o papeles claros de manera que los integrantes puedan concentrarse mientras trabajan individualmente y que también estén informados lo que están haciendo los demás.

**d) Equipo de trabajo auto dirigidos**

Este equipo, viene a ser uno de los últimos equipos que viene sustituyendo al trabajo organizado por un supervisor de primer nivel y sus subordinados. Asimismo denominado grupo de trabajo, o autónomos, son equipos auto dirigidos que toman decisiones de modo que los miembros igualmente participan y comparten las labores y las responsabilidades. Una característica muy habitual en esta categoría es que los miembros del equipo tienen habilidades para desempeñar diversos trabajos. Características de los equipos autos dirigidos son las siguientes:

- Los miembros poseen la capacidad de decisión para distribuir las actividades dentro del equipo.
- Los integrantes comparten la responsabilidad de las consecuencias de desempeño.
- Son capaces de ejecutar un trabajo en el equipo.
- Se evalúan entre ellos, y se comunican que es lo que van a mejorar.
- Los miembros tienden a desarrollar cuantiosas habilidades, porque se capacitan entre ellos.

### **Habilidades para el trabajo en equipo**

Bernal & Sierra (2013) mencionan que “aparte de encontrar las estrategias correctas, los equipos deben desarrollar la combinación de habilidades complementarias necesarias para el trabajo del equipo. Los requisitos de habilidades caben dentro de estas tres categorías que son lo suficientemente evidentes y que se desarrollan a continuación”:

#### **a) Habilidad técnica y profesional**

Hay que precisar que no sólo deben ser exigidas y creadas en los que tienen la responsabilidad de gestionar los equipos, también en cada uno de los integrantes, están relacionadas con el dominio de las actividades

técnicas y profesionales que desarrollan los equipos de trabajo, de tal manera, que se pueda lograr la eficiencia y la utilidad en la administración de los recursos, el logro de actividades, el enfrentamiento y solución de los problemas que se presenten en beneficio mutuo. Para ello requiere tener dominio de una carrera o una práctica profesional en las líneas del conocimiento ligadas a la producción o comercialización de los bienes y servicios, etc. (Madrigal, 2009, p.4)

**b) Habilidades de resolución de problemas y toma de decisiones**

Los que integran los equipos de trabajo deben tener la capacidad de identificar los problemas que se presentan, establecer las estrategias para subsanar las causas que las originan, y tomar las decisiones necesarias sobre cómo procede en la solución esperada. Estas características son exigibles en los miembros de los equipos. La mayoría de los equipos necesitan miembros con estas habilidades, para el desarrollo de su trabajo. Hay que tener la claridad, que estas competencias se ponen a prueba y se desarrollan en el desempeño de las actividades de los equipos. (p.200)

**c) Habilidades interpersonales**

Son requeridas para desarrollar trabajo en equipo, fortalecen la cooperación entre los integrantes del grupo de trabajo, para la solución de problemas, la satisfacción de las necesidades de las personas y sobre todo lograr objetivos comunes, sustentados en un espíritu de colaboración. La habilidad humana influye en las demás personas a partir de la motivación y de una efectiva conducción del grupo para lograr determinados propósitos, entre ellas podemos identificar a las siguientes: Motivación,

Inteligencia emocional, Dirección y supervisión, Delegación y facultamiento, Estilos de liderazgo, Manejo de estrés y calidad de vida, Actitud ante el cambio, Presentación del directivo, Administración estratégica, Maquiavelismo y liderazgo, Administración del tiempo, Habilidades del pensamiento, Negociación, Motivación, entre otras. (Madrigal, 2009, p.4)

## **1. Variable dependiente: Atención al usuario**

### **Definición**

Según la Presidencia del Consejo de Ministros (PCM. 2013), la definen como a la percepción que tiene el ciudadano, en proporción a la recepción de un servicio, que admite la conformidad y la capacidad satisfacer sus necesidades.

Para Koontz y Weihrich (2013) Sostienen que la atención es como una valoración realizada para brindar un beneficio o satisfacer una necesidad. Su realización puede vincularse indistintamente a la comercialización de un bien o un servicio.

Robbins y Judge (2013). Definen que “la atención es satisfacer de una manera eficiente las expectativas que tiene el cliente con respecto a la forma de ser atendido en la institución”,

Guízar (2013), en la misma medida sostiene que, la atención está basada en el cumplimiento de las expectativas del cliente, basada en el servicio y la atención que recibe.

También Griffin & Moorhead (2010), sostienen que la atención está relacionada con la satisfacción de los clientes, en relación con la atención recibida.

### **Dimensiones.-**

Rodríguez (2004) menciona que, el nivel de atención al usuario se puede medir a partir de las características generales e individuales del servicio ofrecido, basados en indicadores cualitativos y cuantitativos. (p.50).

Los indicadores cuantitativos se identifican en cantidad, número o grado, y están relacionados a la ineficiencia de los tiempos para cumplir el servicio.

Los indicadores cualitativos se expresan en las particularidades que presenta el servicio y tienen relación con la percepción que tiene el cliente entre los que podemos distinguir al confort, seguridad, cortesía, amabilidad y la confianza. Los indicadores del servicio están relacionados con el desarrollo de los procesos debidamente sistematizados de inicio a fin y a los complementos que tienen que ver con el tiempo que insume el proceso de inicio a fin. Ante la presencia de imponderables la capacidad de respuesta, quienes intervienen en el servicio y el proceso de reclamación ante los defectos o fallas percibidas por el cliente (pp.50-51).

### **Características de la atención al usuario.**

Chiavenato (2015) identifica las características que componen la eficiente atención al usuario.

#### **- Conocimiento de las necesidades y expectativas del cliente.**

El conocimiento de las expectativas que tienen los clientes en la satisfacción de sus necesidades, es el insumo básico para identificarlos y segmentarlos identificando sus necesidades diferenciadas. Este proceso permitirá establecer un conjunto de actividades tendientes a mejorar sus necesidades y la producción y comercialización de bienes y servicios de acuerdo a ello.



- **Flexibilidad y mejora continua.**

En un entorno cambiante e inestable, la empresa debe tener la fortaleza para adaptarse a los cambios, y a construir procesos que logren la satisfacción de las necesidades de sus clientes. Para lograr este objetivo, el personal de contacto debe reunir las competencias para tomar decisiones adecuadas para lograr la satisfacción de las necesidades del cliente. incluso en los casos más inverosímiles.

- **Orientación al trabajo y al cliente.**

Radica en la importancia que tiene la forma de atención al cliente, está relacionado a la interacción directa que tiene el trabajador con el cliente, que exige que se caracterice por expresar hacia él ofrecimiento del servicio en condiciones de conocimiento y las condiciones humanas en el trato.

- **Plantearse como meta de la atención al cliente la fidelización.**

Es fundamental conocer las características que tiene el cliente, esta descripción se identifica en función a la satisfacción que expresa el consumidor. En primer orden se identifica su característica subjetiva; que sustenta que al adquirir un bien o un servicio el cliente está motivado por razones y emociones, dualidad que exige que el servicio debe ser bien pensado en el conocimiento que se tenga de él, y la satisfacción de alguna necesidad del clientes que se relaciona con el sentirse emocionalmente bien. Por su naturaleza subjetiva, estamos ante una variable que presenta dificultades en su medición.

- **No es fácilmente modificable.**

El cliente no necesariamente se siente satisfecho por una buena relación calidad/precio, razón por la cual es necesario que las experiencias en la calidad de atención se mantengan y sean percibidas de forma positiva como exitosas.

- **La dirección debe segmentar a los clientes para lograr su satisfacción**



Se ha señalado que la satisfacción de un cliente no está exclusivamente determinada por factores humanos, sino por la dualidad calidad de atención y precio, este segundo factor se relaciona con el componente físico que fortalece el ofrecimiento de un mayor y mejor servicio al cliente. Ante esta exigencia es importante distinguir que no todos los clientes tienen la misma percepción del servicio, sus necesidades son diferentes, razón por la cual es necesario de acuerdo a sus necesidades establecer una segmentación de mercado de acuerdo a sus necesidades diferenciadas.

### **Factores de la atención al usuario.**

Chiavenato (2015), establece los siguientes factores que intervienen en el proceso de atención:

#### **a) La accesibilidad**

El cliente debe tener fácil acceso al servicio en los lugares adecuados con oportunidad de atención, los canales que apoyan y hacen viable esta exigencia con los canales de apoyo constituidos por el equipo encargado de las ventas, la ubicación de los puntos de ventas y los procesos de comercialización que utiliza las nuevas tecnologías de información, el telemercadeo. Los cuales tienen que estar al alcance de los consumidores.

#### **b) La comunicación**

Los canales de comunicación deben ser efectivos, las condiciones y características del servicio deben ser puntualizados de manera clara y precisas; los detalles de la facturación, remisión y entrega de la mercadería, y las condiciones de pago soportan el proceso de compra.

#### **c) La capacidad del personal**

Hay que tener en cuenta, el conocimiento que debe tener el personal para el ofrecimiento del servicio de la empresa, sus conocimientos y habilidades van a contribuir al cumplimiento de las expectativas del cliente.

**d) La cortesía y la amabilidad**

El personal es cortés, amable, respetuoso y atento.

**e) La credibilidad**

Se construye en la medida que la organización y sus colaboradores posicionen la imagen de querer ayudar, y satisfacer a los clientes.

**Estándares básicos para la calidad de atención**

Según la Presidencia del Consejo de Ministros (PCM, 2013), ha establecido once estándares de cumplimiento de las instituciones del estado; a nivel nacional, regional y local, que deben ser el soporte para la atención de la ciudadanía reciba una atención de calidad:

**a) Estándar para la accesibilidad a la ciudadanía**

Se sustenta en la necesidad del cliente de conocer la información sobre las características y funcionamiento de los servicios que se ofrecen, los indicadores que permiten su identificación y evaluación están relacionados con conocer quién es responsable de mejorar la atención ciudadana, del planeamiento estratégico. Incentivos y reconocimientos al logro de resultados. Estas exigencias requieren que sean evaluados para medir su accesibilidad teniendo en cuenta, horarios, costos y puntos de atención, con la finalidad de establecer estrategias para disminuir los costos para el acceso a los servicios de los ciudadanos; hay que tener en cuenta que el nivel de accesibilidad de la entidad está relacionado con los canales de atención dirigidos a la ciudadanía. (p.29)

## **b) Estándar de infraestructura y seguridad integral**

Considera desde las plataformas de atención, señalización, el estado y mantenimiento de las instalaciones y las condiciones de seguridad de los ambientes físicos. Sus indicadores son: Espacio físico para la atención a la ciudadanía, Incentivos reconocimientos al logro de resultados, señalización, mapa de riesgos, y condiciones de seguridad integral en la entidad.

El tamaño de la entidad y la población objetivo que demanda los servicios van a determinar el nivel de atención sea este básico, medio, o avanzado. En organizaciones pequeñas de bajo presupuesto y solicitudes de servicios, para la destinación de la planta física, entra a tallar el criterio de racionalidad, sin embargo, en los procesos organizacionales las exigencias son las mismas. También es importante considerar las expectativas que tiene el ciudadano en relación con la calidad de servicio.

Es importante que la entidad no solo tenga en cuenta sus capacidades institucionales, sino que tome como referencia, la demanda de los servicios y las expectativas que tiene la ciudadanía en relación al alcance y los atributos de calidad de estos. Aspectos que conducen a identificar y reconocer otras necesidades de los clientes, y permitirán mejorarlos, con la finalidad de dirigir los esfuerzos institucionales hacia las metas establecidas. (pp.30-31)

## **c) Estándar para el proceso de trámite**

Sustenta factores que estructuran sus procesos, la información que se ofrece al usuario o cliente, y los mecanismos que la entidad proponga para lograr su eficacia en términos de calidad y simplificación. Los indicadores que lo sustentan están referidos a las modalidades para realizar pagos vinculados a los trámites.

Información sobre requisitos, costos y plazos. Acceso y gratitud de los formularios.  
Simplificación de trámites.

Lo relevante es, poder evaluar cómo se ha dado el proceso de orientación, la atención de aquel que lo orientó, tiempo de espera, condiciones o ambiente del local y si obtuvo la información o pudo realizar el trámite, para el cual acudió a la entidad, en un tiempo razonable. Entre éstas, se identifican la aprobada por DS 007-2011-PCM para la Simplificación Administrativa, que establece disposiciones para su implementación, para la mejora de los procedimientos administrativos y servicios prestados en exclusividad; y la aprobada por DS-064-2010-PCM, para la Determinación de Costos de los Procedimientos Administrativos y Servicios Prestados en Exclusividad comprendidos en los Textos Únicos de Procedimientos Administrativos de las Entidades Públicas (TUPA), (pp.32-33)

**d) Estándar para el personal de atención al público**

Considera los elementos afines al perfil del personal que desarrolla los procesos de atención a la ciudadanía y los que se administra el personal que destinarán para atender al público. Sus indicadores son: Definición del perfil del personal. Proceso de selección y contratación, Capacidad del personal, Inducción al personal

En este sentido, toda táctica de optimización de la atención debería situar especial hincapié en los recursos humanos que atienden a la ciudadanía, así sea de manera directa, telefónicamente, por correspondencia electrónico o por cualquier otro canal de atención, tomando en cuenta una clara delimitación de las funcionalidades que se le asignen, el perfil solicitado, el grado de motivación y sensibilización con interacción a una mentalidad de servicio y el funcionamiento de técnicas y herramientas para una atención de calidad (pp.34-35).

**e) Estándar para el acceso a la información**

Estima los componentes involucrados con la transparencia, ingreso y calidad de información de la entidad pública. Añade la obligación de disponer de un trabajador que tenga la responsabilidad de administrar la entrada a la información en institución. La Ley 27806 establece que, las instituciones públicas deben poner a disposición de los ciudadanos, en su página web, la información que se precisan en los decretos supremos N°072-2003 y el D.S.N°063-2010, que aprueban la utilización del Portal de Transparencia para hacer de conocimiento la información del estado en sus diferentes reparticiones. (pp.41-35)

**f) Estándar para la comunicación**

Estima los componentes relacionados a las tácticas de comunicación que se debe utilizar para hacer conocer al público los adelantos institucionales en materia de Modernización de la Administración Pública. Sus indicadores son: Público objetivo de la comunicación y estrategias de la comunicación. Para lograr realizar la administración del cambio, necesitan implementar un plan de comunicación que permita involucrar a los administrados y permita conocer expectativas en interacción a los procesos de optimización que se impulsan en la entidad pública. Prioritariamente la táctica de comunicación debe estar orientado a difundir sobre como funcionan los procedimientos, los objetivos que se tienen planteados, el público objetivo a atender, las funciones a desarrollar, los beneficios y el plan de trabajo que se tiene proyectado. Se debería reducir la incertidumbre relacionadas al proceso, así como conservar un flujo continuo en la comunicación, que posibilite, al personal de la entidad y habitantes, conocer el status y evolución en su utilización, a forma de que dichos últimos logren formarse sus expectativas propias. Esto es especialmente relevante al momento de pensar en productos comunicativos, pues no



es lo mismo dirigirse a estudiantes, empresarios, trabajadores, indígenas u otros (pp.43-44).

## **Principios de la calidad**

Gutiérrez (2010), explica que la administración exitosa de una organización está fundamentada en la implementación los procesos de dirección y control, debidamente sistematizados y de forma transparente (p.61). Se han establecido ocho principios de gestión de la calidad que, utilizados convenientemente por la dirección, van a lograr que las organizaciones sean conducidas con un desempeño eficiente:

### **Principio 1: organización enfocada al cliente**

Es importante entender que todas las unidades económicas sean cual fuere su estructura organizacional, que su ciclo de vida depende de sus clientes, el posicionamiento de sus bienes y servicios en el mercado, por lo tanto, deben conocerse sus necesidades presentes y futuras, lograr la satisfacción de sus requerimientos y cumplir con sus expectativas.

Entonces debemos tener claro que el éxito y vigencias de las organizaciones están cifradas en sus clientes, por ello es elemento fundamental en la cual se debe orientar su administración. Lo contrario significaría perder sus expectativas, causa que generaría su alejamiento de la empresa, ello generaría que su prestigio y viabilidad se pondría en riesgo. Si entendemos que el cliente evalúa la calidad de los bienes y o servicios que la organización ofrece, es necesario que esta contemple la satisfacción directa o indirecta de sus necesidades y expectativas, por eso se hace necesario que la organización mejore y rediseñe continuamente sus procesos productivos, tomando como base la orientación al mercado, conocer las necesidades y



expectativas de sus clientes, establecer los niveles de comunicación de los clientes y evaluar permanentemente el alcance de los niveles de satisfacción deseados. Una forma de lograr el propósito de este principio es buscar inicialmente la satisfacción del cliente interno de la organización, es decir el primer cliente debe ser los propios trabajadores, los propios directivos, como una forma de medir la satisfacción de las necesidades y las expectativas que ofrecen los bienes y servicios que ofrecemos al mercado. También es importante establecer que en algunos casos el mal servicio y la mala calidad se deben al comportamiento de la persona que tiene contacto directo con el cliente, esto muchas veces sucede a un proceso o una causa a algo que implementada en la organización, por lo tanto es importante la evaluación permanente de los diseños de los procesos productivos y los productos. La dirección debe tener en cuenta las fallas que se identifiquen y la insatisfacción del consumidor. Si se entiende que el cliente no solo compra un producto o un servicio, “compra intrínsecamente a la empresa, que produce un bien o servicio que cumple sus expectativas”; es importante entonces tener en cuenta que un buen producto debe estar acompañado de un buen servicio. Atender el interés al contactar al cliente, con niveles de espontaneidad y capacidad para resolver las necesidades del cliente, con actitud flexible, y solucionando los problemas cuando las cosas no están bien, cuatro condiciones que caracterizan un buen servicio (p.62).

### **Principio 2: Liderazgo**

La capacidad de lograr resultados sostenibles en el tiempo, lograr establecer la unidad de propósito, y el rumbo productivo de las organizaciones, es

consecuencia de su gestión eficiente, en términos de dirección y la ejecución de sus procesos a cargo de líderes altamente efectivos.

En un entorno permanentemente sujeto a constantes cambios y más difícil, debemos entender que el liderazgo en una organización es la una de las estrategias que posibilita su éxito. Debemos conocer entonces que como producto del liderazgo efectivo orientado al logro de los objetivos es necesario crear el rumbo estratégico, partiendo de la interiorización y realización de la visión que se persigue, y los propósitos que se quieren alcanzar, como artefactos dinamizadores del desarrollo de ventajas competitivas. Es importante establecer los propósitos establecidos surjan de la reflexión estratégica promovida por la comprensión del entorno organizacional y los recursos que se gestionan. Es fundamental que el líder esté involucrado en el desarrollo y aseguramiento de los procesos, y sobre todo en lograr el mejor aporte del personal al logro de los objetivos. Por lo tanto, los líderes en la organización tienen la gran responsabilidad de promover un liderazgo efectivo y una administración en términos de eficiencia y eficacia (p.63).

Sobre el particular, Covey (2005) citado por Gutiérrez (2010), destaca que el liderazgo y la administración detentan un papel complementario en la gestión de la organización, sin la presencia de una de ellas, los procesos organizacionales implementado para la realización de sus objetivos no serían viables. El autor citado, señala que las cuatro cualidades que debe poseer el liderazgo personal deben estar enmarcadas en—visión, disciplina, pasión y conciencia— la cuales establecen en la organización, los siguientes cuatro roles que debe desempeñar el liderazgo:

- Encontrar caminos (visión): implica que el líder debe fortalecer la filosofía empresarial, buscando establecer la visión compartida del negocio, con la finalidad de determinar conjuntamente el rumbo a seguir para el logro de los objetivos.
- Alinear (disciplina): este rol del liderazgo, considera que es importante la construcción y la gestión adecuada de los procesos que estructurados en los sistemas permitirán seguir el rumbo trazado.
- Facultar (pasión): es importante que el líder tenga las habilidades suficientes para tratar de lograr la mayor contribución de los colaboradores de la organización orientado a lograr los resultados esperados, para fortalecer esta situación debe proporcionar apoyo, en las actividades que se requieran.
- Modelar (conciencia): El liderazgo efectivo debe tener la capacidad de crear la capacidad de discernimiento para lograr el compromiso con los objetivos propuestos (p.63).

### **Principio 3: Participación del personal**

La Norma ISSO-9000, establece que los colaboradores, ubicados en los diferentes niveles, su comportamiento representa el atributo particular que tiene la organización, la identidad que presentan basada en su compromiso laboral, representa una ventaja competitiva, que debe ser usada útilmente al logro de los objetivos planteados.

No es suficiente tener incorporado un planteamiento filosófico, se debe tener en cuenta que el dinamismo de la organización se cimenta en personas, en seres humanos, por lo tanto, construir un compromiso sólido desde su ámbito funcional con la empresa es de vital importancia para

mejorar la organización. La sustentación previa, exige que la organización, deba construir un ambiente propicio para sus colaboradores, de tal manera que esta pueda recibir su mejor contribución, y se refleje en la mejora de sus sistemas y procesos, en correspondencia con su desarrollo, crecimiento, y realización personal (Gutiérrez, 2010, p.64).

#### **Principio 4: Enfoque a procesos**

Las Norma ISSO-9000, sustenta que la alineación de las actividades y los recursos empleados en su realización, logran mayor eficiencia, en la medida que sean integrados en los procesos que conduzcan a un fin específico. Es necesario lograr el entendimiento, que la producción de bienes o servicios en todo tipo de entidad empresarial, son la consecuencia de un conjunto de actividades que se desarrollan de forma recíproca entre los recursos organizacionales, se desarrollan un conjunto de procesos, que dentro de un modelo de gestión basado en procesos significan su identificación y gestión de una forma correcta, de tal forma que los insumos de ingresos, generen buenos resultados (Gutiérrez, 2010, pp.64-65).

#### **Principio 6: Enfoque de sistema para la gestión**

Este principio basado en la norma ISO-9000 citado por Gutiérrez (2010), señala que la organización debe “identificar, entender y gestionar las actividades de tal forma que integrados como un proceso de un sistema, van a ser un factor determinante en la eficacia y eficiencia que una organización respecto al logro sus objetivos” (p.65).

La teoría de sistemas establece que la gestión de una empresa es la resultante de un conjunto de procesos y elementos que están

interrelacionados que en alguna medida interactúan entre sí. Por eso es importante visualizar los procesos de manera conjunta para determinar sus interacciones y corregir las desviaciones que se identifiquen. Hay que entender que en las organizaciones, las relaciones de causa-efecto no son precisas, ni tampoco uniformes, por lo tanto es complejo el grado de entendimiento de las manifestaciones que se dan en el comportamiento organizacional, esta realidad es compleja en la medida que en las organizaciones las interacciones sociales surgen como producto de la interacción humana, el comportamiento de los equipos de trabajo, las comunidades internas y el conjunto de normas, principios, creencias y valores que integran la cultura organizacional y que son adoptados en los sistemas de trabajo. Por eso es fundamental entender que en una gestión bajo el enfoque de sistemas, es necesario entender a la organización como un entidad activa que constantemente se alimenta de experiencias internas y externas, lo que genera periodos de experiencias y reforzamientos positivos y negativos que contribuyen a en el desenvolvimiento y desempeño organizacional. (pp.65-66).

**Principio 7: Enfoque basado en hechos para la toma de decisiones**

Este principio basado en la norma ISO-9000 citado por Gutiérrez (2010), establece que “Las decisiones orientadas a lograr la eficacia en la atención, se basan teniendo en cuenta análisis de los datos y la información”.

Establece que, la mejora continua y la aplicación de otros principios van a ser efectivos cuando las decisiones que se tomen sean objetivas y apoyadas en los datos debidamente analizados (p.67).

**Principio 8: Relación mutuamente beneficiosas con el proveedor**



Da a conocer la relación de interdependencia de las organizaciones y los proveedores, en la medida que se generen mayores beneficios, la creación de valor va a potenciar a ambos.

Lo anterior se refiere a que los proveedores son la primera etapa de los procesos de la organización, por lo que, si en ellos no hay calidad, se presentan retrasos o no existe mejora, y esto afecta el potencial de mejora de la empresa. El desarrollo de mejores canales de comunicación y las relaciones de mutuo beneficio van a permitir que el proveedor intervenga en la modificación de sus procesos carentes de calidad, además de hacer posible que la organización utilice eficientemente los servicios o productos que recibe del proveedor. El proceso de comunicación organizacional se soporta en la ejecución eficiente de los siete principios anteriores (Norma ISO-9000 citado por Gutiérrez, 2010, p.67).

#### **Definición de términos básicos**

##### **- Trabajo en equipo**

Se identifica por las conductas, habilidades, destrezas e ideas que desarrollan sus integrantes, encaminados a lograr objetivos comunes.

##### **- Nivel de contenido del equipo**

Personifica al equipo, interiorizando la razón de su existencia, la misión central y porque se torna necesario.

##### **- Nivel de procedimientos del equipo**

Son los mecanismos, metodologías organizacionales, procesos, procedimientos e instrucciones que tienen que implementar los equipos para ser operativos al interior de la entidad a la que pertenece.



- **Nivel socioemocional o afectivo**

Se refiere a las buenas prácticas en gestión de personal.

- **Tamaño del equipo**

El tamaño del equipo está supeditado a la cantidad de los integrantes que lo conforma; se admite que mientras mayor sea el número de sus integrantes, abundará la producción de ideas y propuestas, además de la racionalización de la carga laboral.

- **Roles de los miembros del equipo**

Se refieren a las funciones de sus integrantes, ya sea de quienes cumplen roles estratégicos o directivos, de quienes ejercen el soporte o apoyo, o de aquellos que desempeñan papeles de ejecución directa de los fines principales.

- **Normas del equipo**

Son los términos de referencia que permiten regular el comportamiento de los miembros de los equipos de trabajo en sus relaciones cotidianas, y en el uso y cumplimiento de sus funciones y atribuciones de orden personal y organizacional.

- **Atención al usuario**

Es la percepción que construye el cliente respecto al servicio que recibe, la cual es valorada de acuerdo a la aprobación y cumplimiento de la satisfacción de sus necesidades.

- **Estándar para la accesibilidad a la ciudadanía**

“Miden el nivel de accesibilidad de información sobre el funcionamiento y servicios a cargo de la entidad pública para dar una adecuada atención a los ciudadanos” (PCM, 2013, p.29).

- **Estándar de infraestructura y seguridad integral**

Características de la planta física, que es utilizada para atender y prestar los servicios que requieren los usuarios. Engloba sistemas informáticos para la atención,

señalización, estado y mantenimiento de instalaciones y el establecimiento de las condiciones de seguridad que requieren los clientes internos y externos para la atención de un servicio requerido (PCM, 2013, p.29).

- **Estándar para el proceso de trámite**

“Este estándar incorpora factores relacionados con los mismos trámites en cuanto a la información que se brinda al ciudadano y las acciones de la entidad para lograr que dichos trámites estén simplificados” (PCM, 2013, p.32).

- **Estándar para el personal de atención al público**

“Define el perfil requerido para el personal que se incorpora y participa en la atención de atención a la ciudadanía, es el personal que está en contacto directo con los usuarios”. (PCM, 2013, p.34).

- **Estándar para el acceso a la información**

“Considera los factores relacionados con la transparencia, acceso y calidad de información de la entidad pública. Asimismo, se incorpora la obligación de contar con un responsable de velar por el acceso a la información dentro de la misma entidad” (PCM, 2013, p.41).

- **Estándar para la comunicación**

Establece las consideraciones que deben tener las entidades respecto a sus usuarios o administrados, sustenta la responsabilidad que existe en quienes gestionan estas organizaciones en implementar las estrategias de comunicación para comunicarles efectivamente sobre el desarrollo institucional y los procesos de modernización aplicados en la Gestión Pública. (PCM, 2013, p.43)

## **1.9 Hipótesis de investigación**

### **1.9.1 Hipótesis general**

El trabajo en equipo influye significativamente en la atención al usuario en la Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión, periodo 2016.

### **1.9.2 Hipótesis específicas**

- a) Los objetivos claros influyen significativamente en la atención al usuario en la Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión, periodo 2016.
- b) Las habilidades relevantes influyen significativamente en la atención al usuario en la Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión, periodo 2016.
- c) La confianza mutua influye significativamente en la atención al usuario en la Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión, periodo 2016.
- d) La unidad de compromiso influye significativamente en la atención al usuario en la Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión, periodo 2016.
- e) La buena comunicación influye significativamente en la atención al usuario en la Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión, periodo 2016.
- f) Las habilidades de negociación influyen significativamente en la atención al usuario en la Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión, periodo 2016.
- g) El liderazgo apropiado influye significativamente en la atención al usuario en la Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión, periodo 2016.
- h) El apoyo interno y externo influyen significativamente en la atención al usuario en la Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión, periodo 2016.



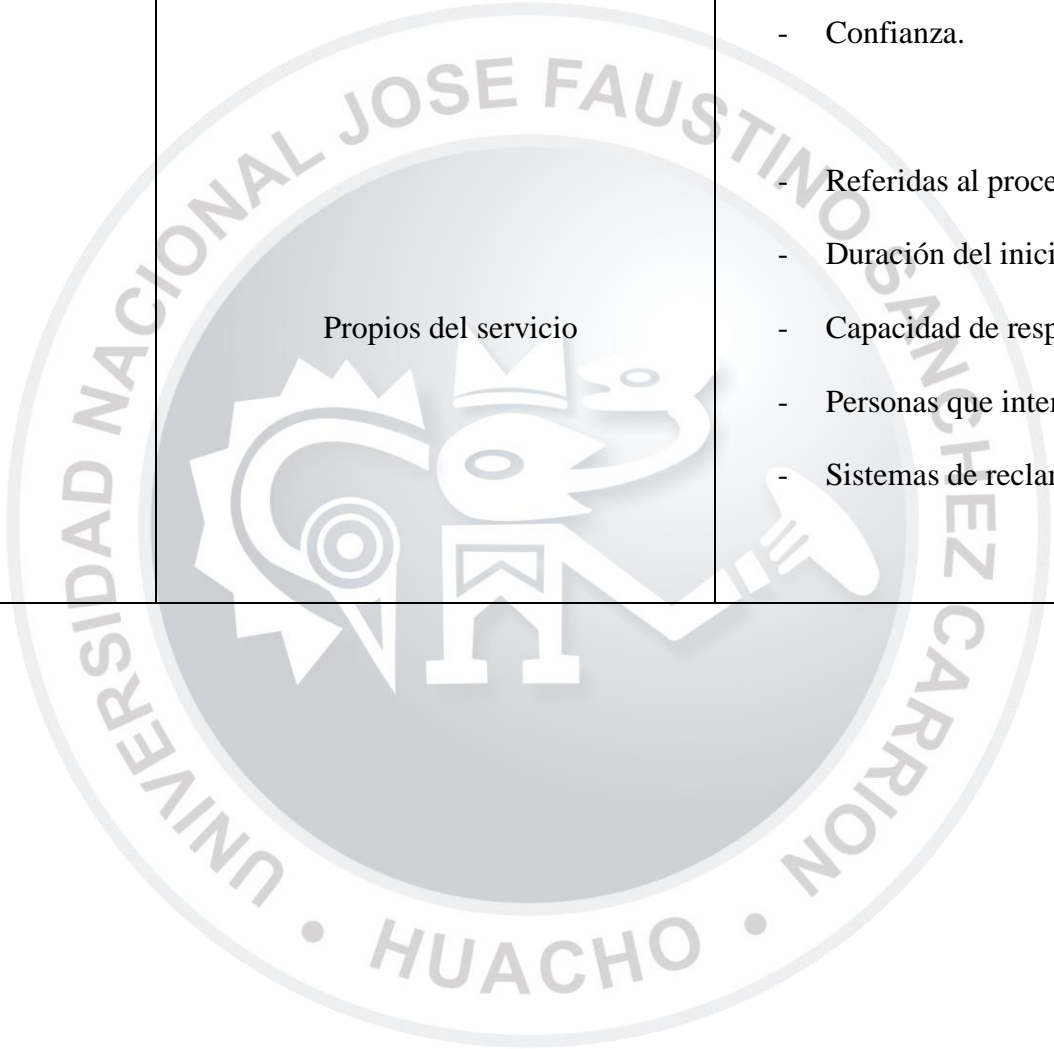
	<p>Confianza Mutua</p> <p>Unidad de Compromiso.</p> <p>Buena Comunicación.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Confianza recíproca</li> <li>- Apoyo mutuo.</li> <li>- No existencia de diferencias entre los miembros.</li> <li>- Niveles de confianza y responsabilidad.</li> <li>- Entrega a los objetivos del equipo.</li> <li>- Disposición y dedicación a su cumplimiento.</li> <li>- Intensa lealtad.</li> <li>- Contar con objetivos comunes.</li> <li>- Alto grado de interdependencia.</li> <li>- Verbal y no verbal.</li> <li>- Comunicación clara y fluida.</li> <li>- Corregir los malos entendidos.</li> <li>- Comunicación efectiva y eficaz.</li> </ul>
--	--	--



	<p>Habilidades de Negociación.</p> <p>Liderazgo Apropriado.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Información fidedigna y útil.</li> <li>- Capacidad de confrontar y conciliar los desacuerdos.</li> <li>- Llegar con rapidez a un acuerdo.</li> <li>- Crear atmósfera de confianza.</li> <li>- Aporta Liderazgo.</li> <li>- Motiva al equipo.</li> <li>- Asesora y facilita.</li> <li>- Guía y respalda al equipo.</li> <li>- No controla.</li> <li>- Construye relaciones de confianza y compromiso entre todos.</li> <li>- Coordina las funciones y tareas.</li> </ul>
--	---	--

	<p>Apoyo Interno y Externo.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Clima de respaldo.</li> <li>- Infraestructura adecuada.</li> <li>- Incentivos.</li> <li>- Recompensas.</li> <li>- Proveer recursos necesarios.</li> </ul>
<p>Variable dependiente:</p> <p>Atención al usuario</p>	<p>Cuantitativos</p> <p>Cualitativos</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Retrasos.</li> <li>- Tiempos de espera.</li> <li>- Tiempos de entrega.</li> <li>- Tiempo de transcurso desde el pedido hasta cumplir el servicio.</li> <li>- Confort.</li> <li>- Seguridad del producto o servicio.</li> <li>- Cortesía.</li> </ul>

	<p>Propios del servicio</p>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Amabilidad.</li><li>- Confianza.</li> <li>- Referidas al proceso.</li><li>- Duración del inicio a fin.</li><li>- Capacidad de respuestas.</li><li>- Personas que intervienen..</li><li>- Sistemas de reclamaciones.</li></ul>
--	-----------------------------	---



## Capítulo II

### METODOLOGÍA

#### 2.1 Diseño

Al no haberse realizado la manipulación deliberada de las variables, el diseño aplicado fue no experimental, el alcance ha sido del nivel descriptivo explicativo, de corte transversal porque los datos observados se han recolectado en un solo periodo de tiempo.

#### 2.2 Población y muestra

##### Población

La representarán 71 colaboradores administrativos adscritos a las unidades orgánicas de la entidad, que prestan sus servicios directamente a los administrados (usuarios): Específicamente de las Oficinas de Recursos Humanos, Bienestar Universitario, Registros Académicos, Biblioteca Central, Centro Pre Universitario, Posgrado, Tramite Documentario, Grados y Títulos, y Admisión.

Respecto a los usuarios, la población consideró a 14262, unidades de análisis.

##### Muestra

La estimación de la muestra se realizó con la fórmula para poblaciones finitas.

$$n = \frac{Z^2 * p * q * N}{E^2 (N-1) + Z^2 p q}$$

Donde:

**n1**= Muestra de trabajadores.

**n2**= Muestra de usuarios.

**p y q**= Probabilidad de inclusión (p) o (q) en la muestra. Se asume con un valor de 0.5 cada uno.

**Z** = Representa la probabilidad de error de 0.05, que expresa un intervalo de confianza del 95 % , con un valor  $Z = 1.96$

**N** = Población total.

**EE** = Error estándar representado por el 0.05

$$n1 = \frac{3.8416 * 0.5 * 0.5 * 71}{0.0025 (70) + 3.8416 * 0.5 * 0.5}$$

$$n2 = \frac{3.8416 * 0.5 * 0.5 * 14263}{0.0025 (14262) + 3.8416 * 0.5 * 0.5}$$

Entonces:

$$n1 = 60$$

$$n2 = 374$$

Las muestras estuvieron representadas por 60 colaboradores que desarrollan funciones administrativas y 374 administrados (usuarios), que reciben atención a su requerimiento de servicios en la institución, de los cuales por cuestiones de tiempo aceptaron participar en la encuesta solo 60 usuarios.

### 2.3 Técnicas de recolección de datos

La técnica utilizada en la aplicación de trabajo de campo, para la recolección de datos fue la encuesta (2), habiéndose estructurado en cada una de ellas un cuestionario estructurado a las variables de estudio y sus indicadores.

La primera encuesta se aplicó a los colaboradores de la institución, que sirvió para medir la variable independiente trabajo en equipo, la segunda a los Administrados (usuarios), y se utilizó para medir la variable “Atención del usuario”. La escala de medida utilizada para ambas encuestas fue la Escala de Renzis Likert.



### Validación y confiabilidad del cuestionario de trabajo en equipo

Para validar el instrumento se aplicó una encuesta piloto a 30 colaboradores de la Universidad, y se efectuó un análisis factorial, utilizando la prueba estadística de Kaiser – Meyer-Olkin, y la esfericidad de Bartlett. Los resultados arrojaron un índice de correlación de (0.597). Que expresó un nivel de validez aceptable del instrumento.

---

KMO y prueba de Bartlett		
<hr/>		
Medida de adecuación muestral de Kaiser-Meyer-Olkin.		,597
Prueba de esfericidad de Bartlett	Chi-cuadrado aproximado	1902,329
	gl	741
	Sig.	,000

---

La confiabilidad se efectuó utilizando la prueba estadística Alpha de Cronbach, el valor obtenido fué 0.889, determinando una alta confiabilidad de instrumento.

---

Estadísticos de fiabilidad	
<hr/>	
Alfa de Cronbach	N de elementos
,889	39

---

### Validación y confiabilidad del cuestionario de atención al usuario

Para validar el instrumento se aplicó una encuesta piloto 30 usuarios de la Universidad, y se efectuó un análisis factorial, utilizando la prueba estadística de Kaiser – Meyer-Olkin, y la esfericidad de Bartlett. Los resultados arrojaron un índice de correlación de (0.683). Que expresó un nivel de validez aceptable del instrumento.

---

KMO y prueba de Bartlett	
--------------------------	--

---

Medida de adecuación muestral de Kaiser-Meyer-Olkin.		,683
Prueba de esfericidad de Bartlett	Chi-cuadrado aproximado	371,858
	gl	91
	Sig.	,000

La confiabilidad se efectuó utilizando la prueba estadística Alpha de Cronbach, el valor obtenido fué 0.830, que expresó una alta confiabilidad del instrumento.

---

#### Estadísticos de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
,830	14

## 2.4 Técnicas para el procesamiento de la información

En el tratamiento estadístico se ha empleado el procesador SPSS en su versión 24, y se detallan en las tablas y figuras.

## Capítulo III

### RESULTADOS

#### 3.1 Análisis de resultados

Estructura de la presentación:

- (a) descripción demográfica de los encuestados.
- (b) Análisis estadístico e interpretación de las variables.
- (c) Prueba de hipótesis.

#### a. Datos generales de los miembros del personal administrativo de la U.N.J.F.S.C.

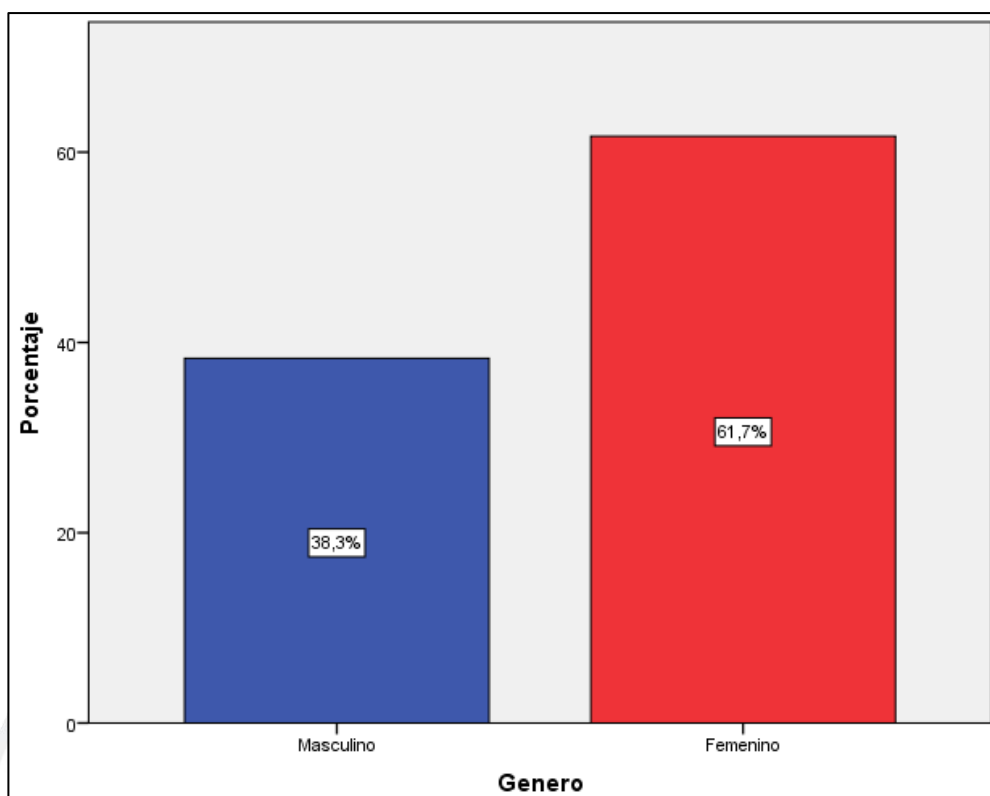
Nos permitieron conocer las características demográficas de las unidades de análisis. Se abordaron las variables género, edad y nivel académico.

Tabla 1  
Género del personal administrativo de la UNJFSC

		Frecuencia	Porcentaje
Válidos	Masculino	23	38,3
	Femenino	37	61,7
Total		60	100,0

*Nota:* Elaboración propia.

Figura 1 Género del personal administrativo de la UNJFSC



*Nota:* Elaboración propia.

Los datos obtenidos expresan un porcentaje que el 38,3% de los colaboradores son del género masculino y el 61,7% son del género femenino.

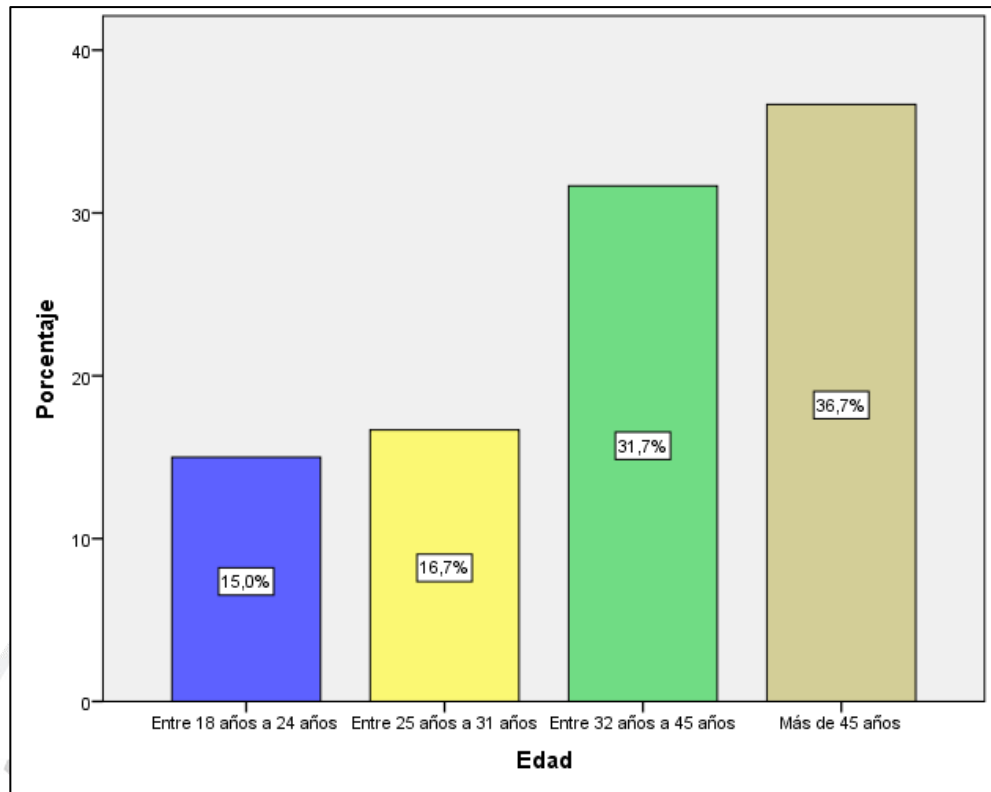
Tabla 2

Edad del personal administrativo de la UNJFSC

		Frecuencia	Porcentaje
Válidos	Entre 18 años a 24 años	9	15,0
	Entre 25 años a 31 años	10	16,7
	Entre 32 años a 45 años	19	31,7
	Más de 45 años	22	36,7
Total		60	100,0

*Nota:* Idem.

Figura 2 Edad del personal administrativo de la UNJFSC.



*Nota: Idem.*

Los datos obtenidos muestran que el 15,0% tiene entre 18 años hasta los 24 años, el 16,7% de los encuestados representan una edad de 25 años a 31 años, el 31,7% de los encuestados se encuentra entre 32 años a 45 años y el 36,7% tiene más de 45 años.

Tabla 3

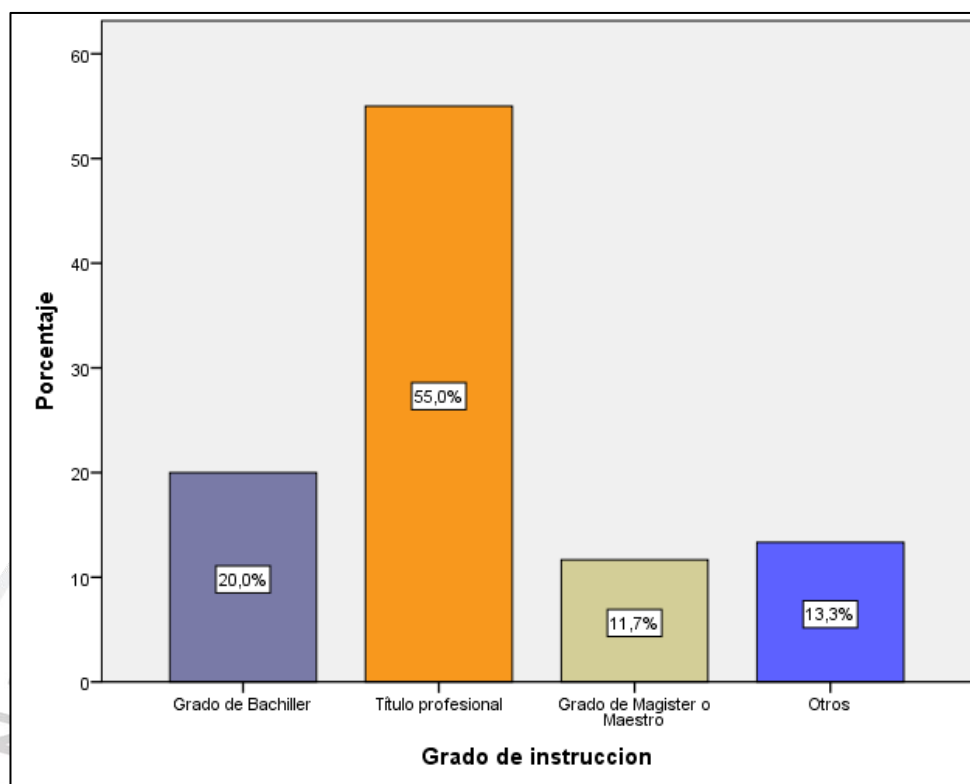
Grado de instrucción del personal administrativo de la UNJFSC

		Frecuencia	Porcentaje
Válidos	Grado de Bachiller	12	20,0
	Título profesional	33	55,0
	Grado de Maestro	7	11,7
	Otros	8	13,3
	Total	60	100,0

*Nota: Idem.*



Figura 3 Grado de instrucción del personal administrativo de la UNJFSC



*Nota:* Idem.

Los datos indican que el 20% del personal ostenta el grado bachiller, el 55% tiene título profesional, el 11,7% grado de magister y el 13,3% otros estudios.

**b. Datos generales de los usuarios de la U.N.J.F.S.C.**

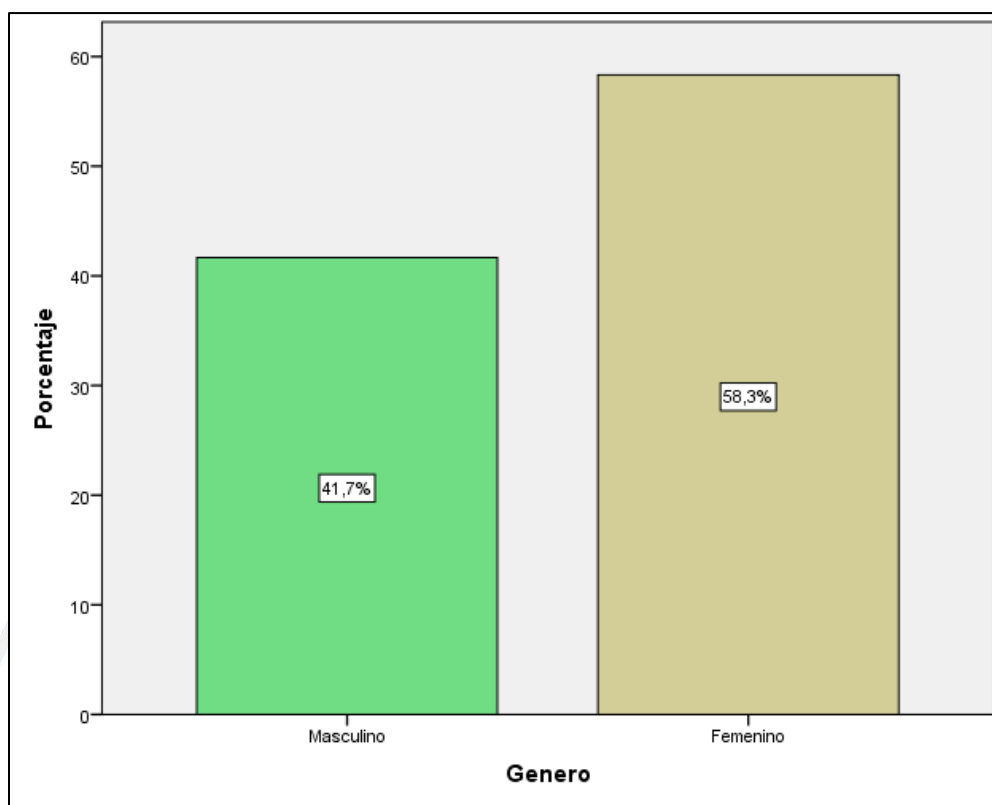
En este apartado describe las características demográficas de la muestra objeto de estudio. Relacionados a las variables género, edad y nivel académico obtenido.

Tabla 4

Género del usuario de la UNJFSC

		Frecuencia	Porcentaje
Válidos	Masculino	25	41,7
	Femenino	35	58,3
Total		60	100,0

Figura 4 Género del usuario de la UNJFSC



Los datos obtenidos, expresan que el 41,7% de los usuarios son del género masculino y el 58,3% son del género femenino

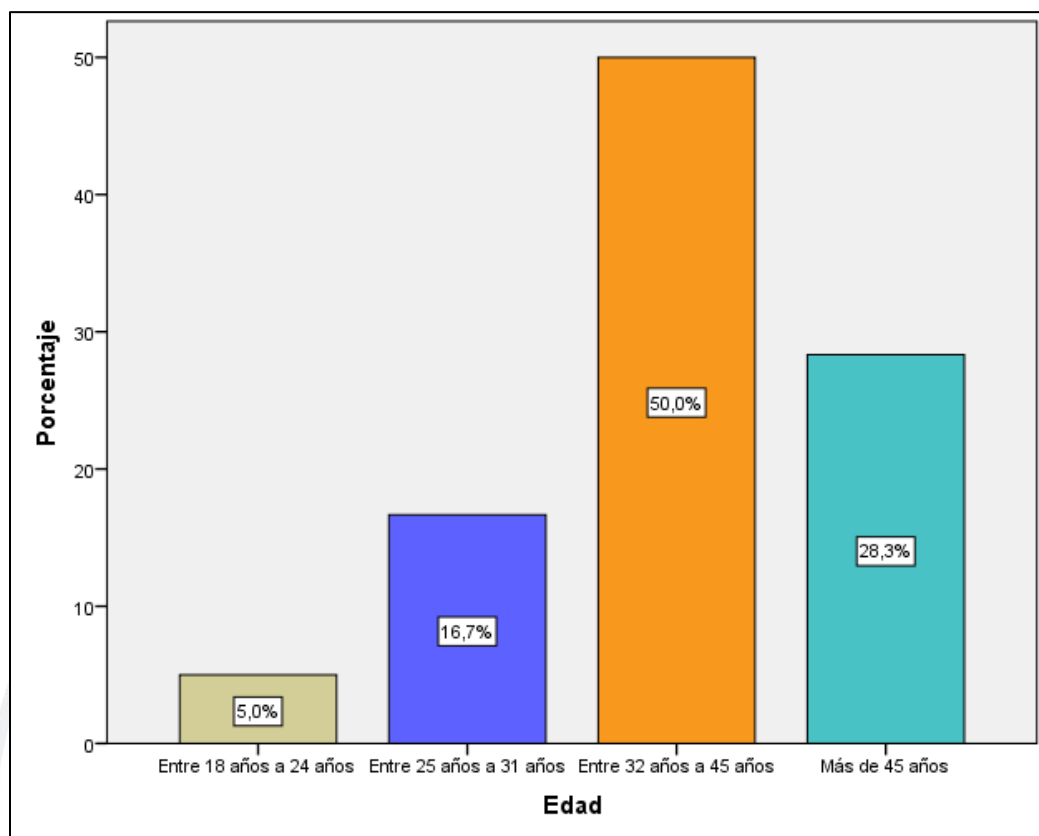
Tabla 5

Edad del usuario de la UNJFSC

		Frecuencia	Porcentaje
Válidos	Entre 18 años a 24 años	3	5,0
	Entre 25 años a 31 años	10	16,7
	Entre 32 años a 45 años	30	50,0
	Más de 45 años	17	28,3
Total		60	100,0

Nota: Idem.

Figura 5 Edad del usuario de la UNJFSC



Nota: Idem.

Los datos obtenidos expresan que el 5% de los encuestados están entre 18 años a 24 años, el 16,7% tiene entre 25 años a 31 años, el 50% está entre 32 años a 45 años y el 28,3% con una edad mayor a 45 años.

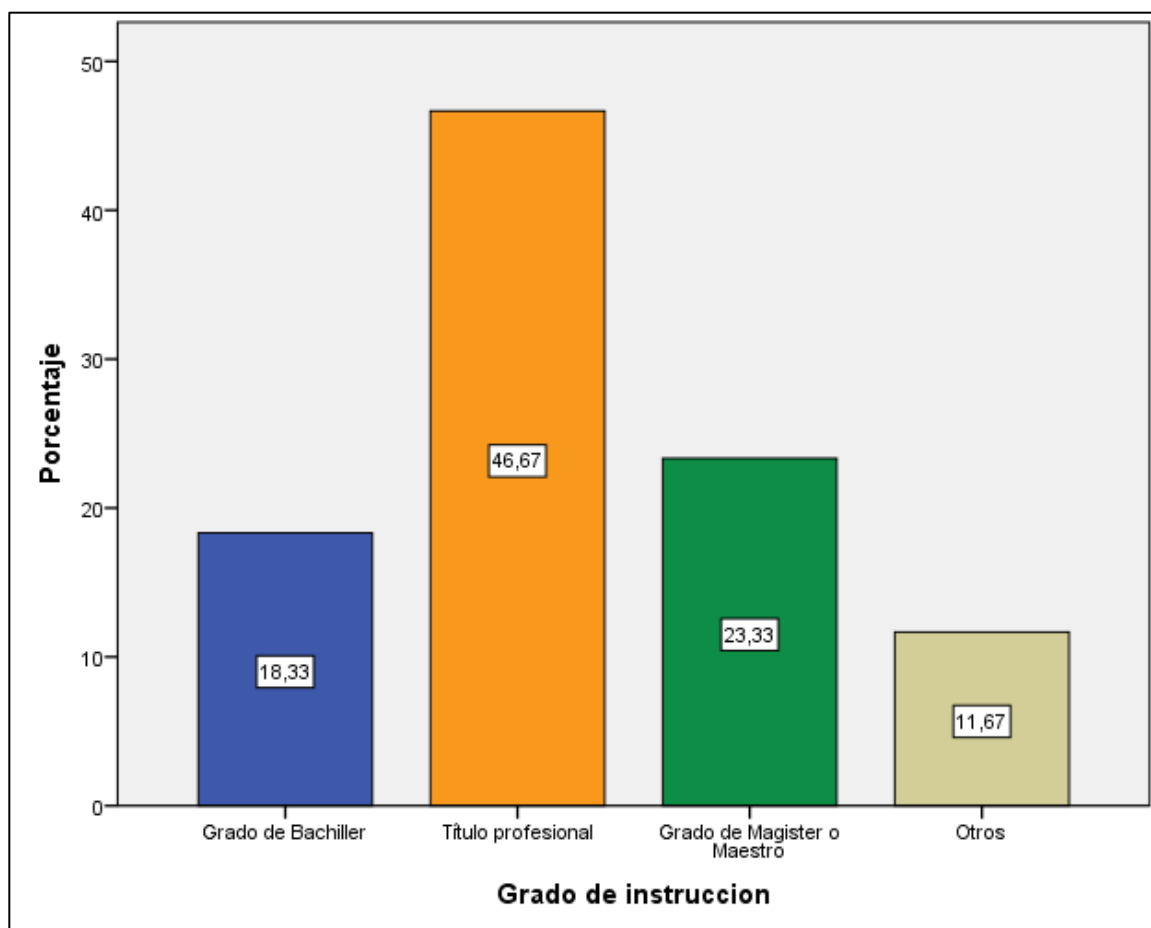
Tabla 6

Grado de instrucción del usuario de la UNJFSC

		Frecuencia	Porcentaje
Válidos	Grado de Bachiller	11	18,3
	Título profesional	28	46,7
	Grado de Magister o Maestro	14	23,3
	Otros	7	11,7
	Total	60	100,0

Nota: Idem.

Figura 6 Grado de instrucción del usuario de la UNJFSC



Nota: Idem.

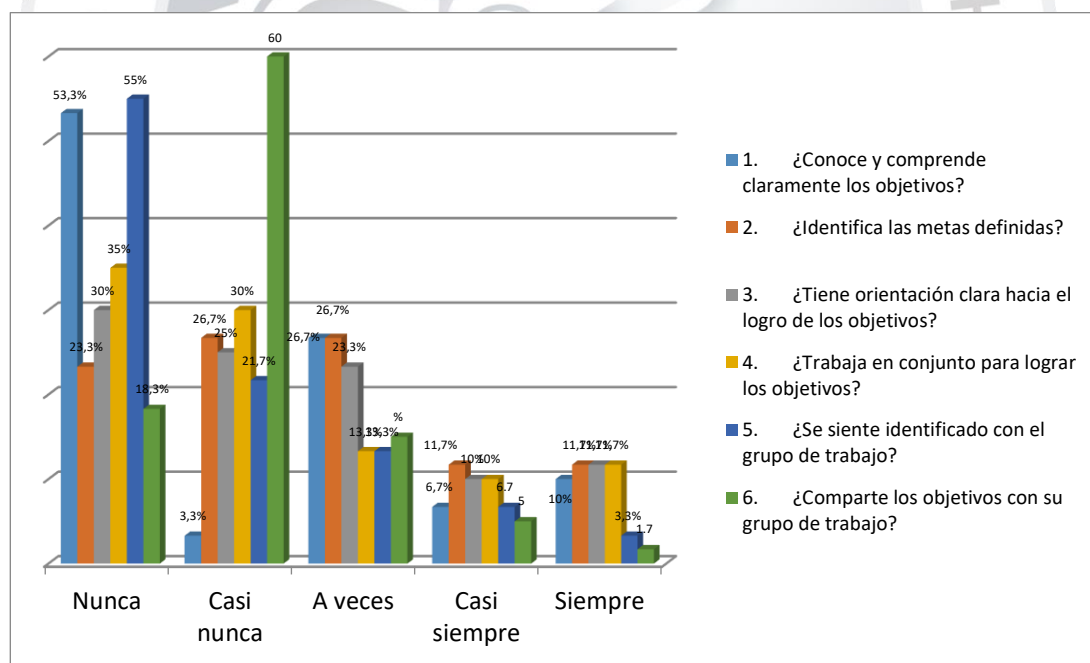
Los datos obtenidos nos dan a conocer que el 18,33% tiene grado de bachiller, el 46,67% título profesional, el 23,33% grado de magister o maestro y el 11,67% otra tipo de estudios.

### c. Análisis estadístico e interpretación de la variable “Trabajo en equipo”

Tabla 7 Porcentaje de Trabajo en Equipo en la dimensión de Objetivos Claros

Items	Nunca		Casi nunca		A veces		Casi siempre		Siempre	
	Frec.	%	Frec.	%	Frec.	%	Frec.	%	Frec.	%
1. ¿Conoce y comprende claramente los objetivos?	32	53,3	2	3,3	16	26,7	4	6,7	6	10,0
2. ¿Identifica las metas definidas?	14	23,3	16	26,7	16	26,7	7	11,7	7	11,7
3. ¿Tiene orientación clara hacia el logro de los objetivos?	18	30,0	15	25,0	14	23,3	6	10,0	7	11,7
4. ¿Trabaja en conjunto para lograr los objetivos?	21	35,0	18	30,0	8	13,3	6	10,0	7	11,7
5. ¿Se siente identificado con el grupo de trabajo?	33	55,0	13	21,7	8	13,3	4	6,7	2	3,3
6. ¿Comparte los objetivos con su grupo de trabajo?	11	18,3	36	60,0	9	15,0	3	5,0	1	1,7

Figura 7 Porcentaje de Trabajo en Equipo en la dimensión de Objetivos Claros



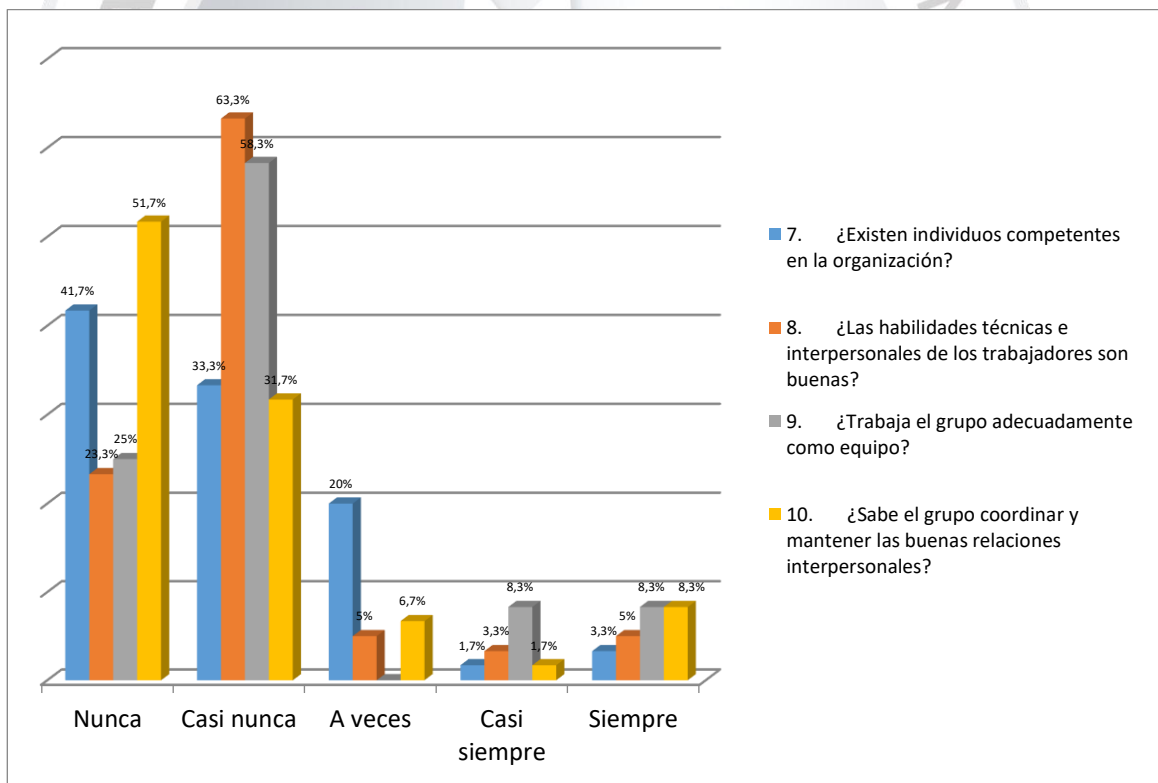
Se observa en la Tabla 7 que según las respuestas emitidas por el personal de la UNJFSC que sobresalen negativamente en el aspecto de objetivos claros es que el 53,3% no conoce y comprende claramente los objetivos y el 55% no se siente identificado con el grupo de trabajo.



Tabla 8 Porcentaje de Trabajo en Equipo en la dimensión de Habilidades Relevantes

Ítems	Nunca		Casi nunca		A veces		Casi siempre		Siempre	
	Frec.	%	Frec.	%	Frec.	%	Frec.	%	Frec.	%
7. ¿Existen individuos competentes en la organización?	25	41,7	20	33,3	12	0,0	1	1,7	2	3,3
8. ¿Las habilidades técnicas e interpersonales de los trabajadores son buenas?	14	23,3	38	63,3	3	5,0	2	3,3	3	5,0
9. ¿Trabaja el grupo adecuadamente como equipo?	15	25,0	35	58,3	0	0,0	5	8,3	5	8,3
10. ¿Sabe el grupo coordinar y mantener las buenas relaciones interpersonales?	31	51,7	19	31,7	4	6,7	1	1,7	5	8,3

Figura 8 Porcentaje de Trabajo en Equipo en la dimensión de Habilidades Relevantes



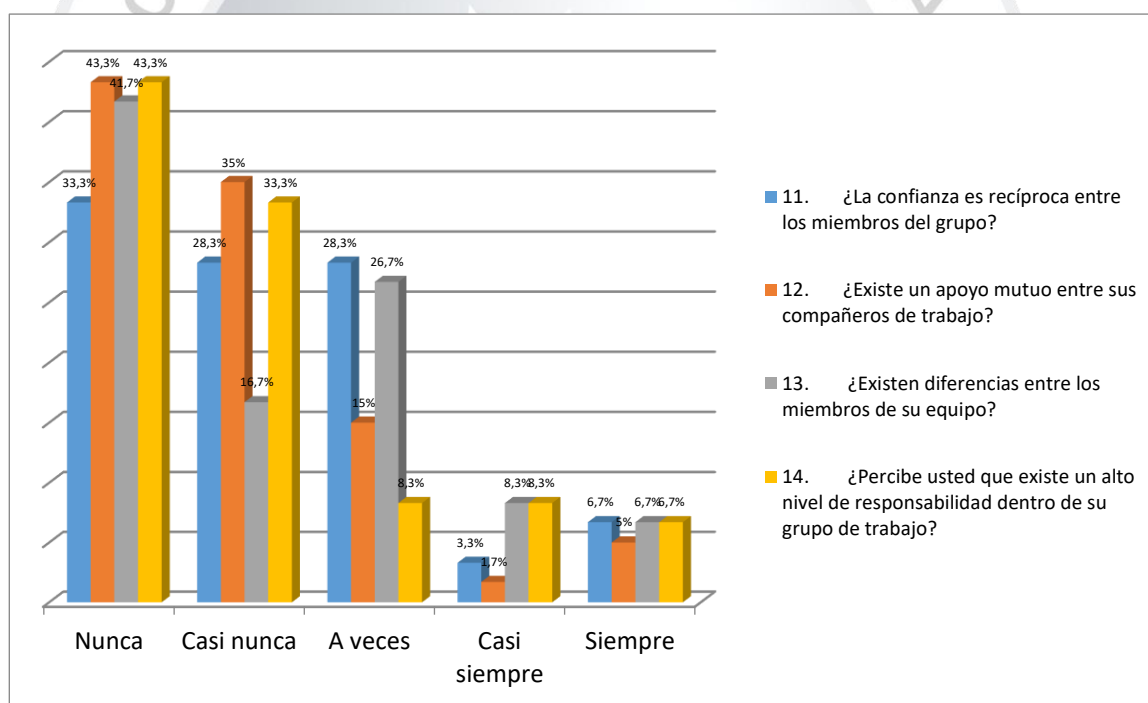
Se observa en la Tabla 8 que según las respuestas emitidas por el personal de la UNJFSC que sobresalen en forma negativa en los aspectos de Habilidades Relevantes es que el 51,7% no sabe el grupo coordinar y mantener las buenas relaciones interpersonales y el 41,7% no existen individuos competentes en la organización.

Tabla 9

Porcentaje de Trabajo en Equipo en la dimensión de Confianza Mutua

Items	Nunca		Casi nunca		A veces		Casi siempre		Siempre	
	Frec.	%	Frec.	%	Frec.	%	Frec.	%	Frec.	%
1. ¿La confianza es recíproca entre los miembros del grupo?	20	33,3	17	28,3	17	28,3	2	3,3	4	6,7
2. ¿Existe un apoyo mutuo entre sus compañeros de trabajo?	26	43,3	21	35,0	9	15,0	1	1,7	3	5,0
3. ¿Existen diferencias entre los miembros de su equipo?	25	41,7	10	16,7	16	26,7	5	8,3	4	6,7
4. ¿Percibe usted que existe un alto nivel de responsabilidad dentro de su grupo de trabajo?	26	43,3	20	33,3	5	8,3	5	8,3	4	6,7

Figura 9 Porcentaje de Trabajo en Equipo en la dimensión de Confianza Mutua



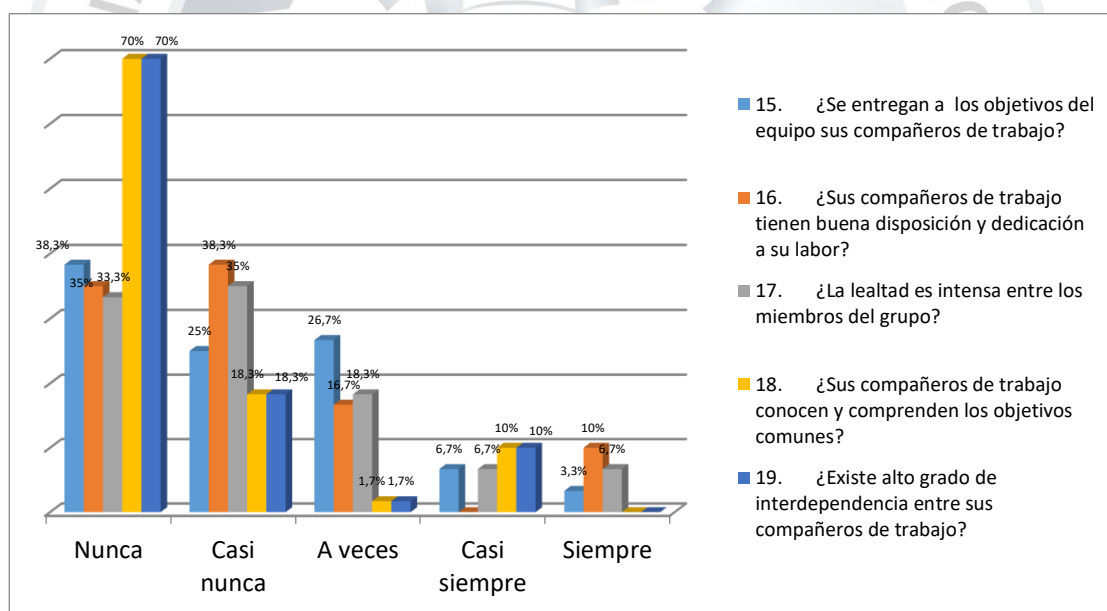
Nota: Idem.

Los datos, expresan la existencia porcentual mayoritariamente en la variable confianza mutua, el 43,3% manifestó que no existe un apoyo mutuo entre sus compañeros de trabajo y tampoco perciben que exista un alto nivel de responsabilidad dentro de su grupo de trabajo.

Tabla 10 Porcentaje de Trabajo en Equipo en la dimensión de Unidad de Compromiso

Items	Nunca		Casi nunca		A veces		Casi siempre		Siempre	
	Frec.	%	Frec.	%	Frec.	%	Frec.	%	Frec.	%
1. ¿Se entregan a los objetivos del equipo sus compañeros de trabajo?	23	38,3	15	25,0	16	26,7	4	6,7	2	3,3
2. ¿Sus compañeros de trabajo tienen buena disposición y dedicación a su labor?	21	35,0	23	38,3	10	16,7	0	0,0	6	10,0
3. ¿La lealtad es intensa entre los miembros del grupo?	20	33,3	21	35,0	11	18,3	4	6,7	4	6,7
4. ¿Sus compañeros de trabajo conocen y comprenden los objetivos comunes?	42	70,0	11	18,3	1	1,7	6	10,0	0	0,0
5. ¿Existe alto grado de interdependencia entre sus compañeros de trabajo?	42	70,0	11	18,3	1	1,7	6	10,0	0	0,0

Figura 10 Porcentaje de Trabajo en Equipo en la dimensión de Unidad de Compromiso

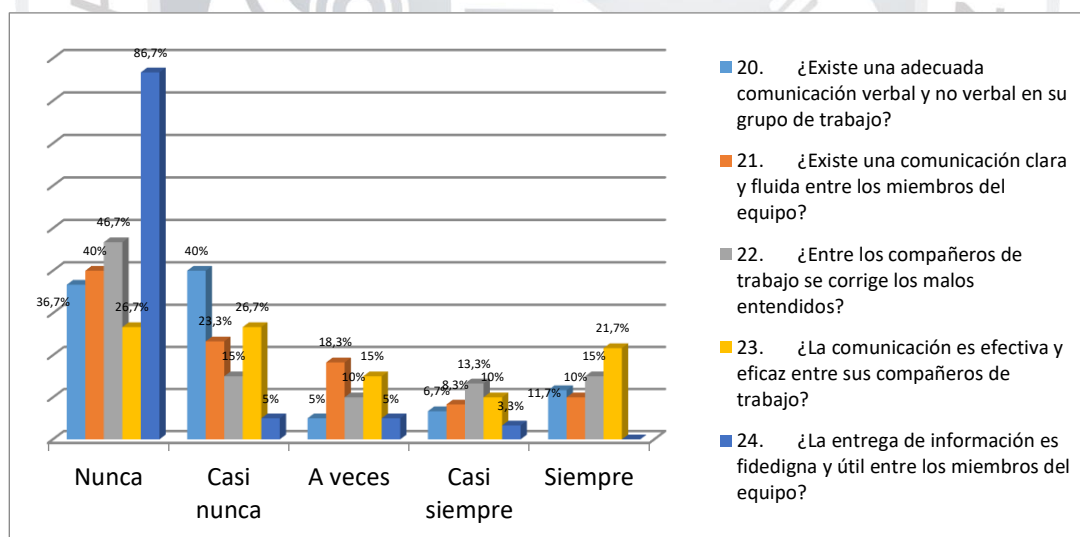


Se observa en la Tabla 10 que según las respuestas emitidas por el personal de la UNJFSC que sobresalieron negativamente en el aspecto de la Unidad de compromiso es que el 70% manifestó que sus compañeros de trabajo no conocen y ni comprenden los objetivos comunes, además de que no existe un alto grado de interdependencia entre sus compañeros de trabajo.

Tabla 11 Porcentaje de Trabajo en Equipo en la dimensión de Buena comunicación

Items	Nunca		Casi nunca		A veces		Casi siempre		Siempre	
	Frec.	%	Frec.	%	Frec.	%	Frec.	%	Frec.	%
1. ¿Existe una adecuada comunicación verbal y no verbal en su grupo de trabajo?	22	36,7	24	40,0	3	5,0	4	6,7	7	11,7
2. ¿Existe una comunicación clara y fluida entre los miembros del equipo?	24	40,0	14	23,3	11	18,3	5	8,3	6	10,0
3. ¿Entre los compañeros de trabajo se corrige los malos entendidos?	28	46,7	9	15,0	6	10,0	8	13,3	9	15,0
4. ¿La comunicación es efectiva y eficaz entre sus compañeros de trabajo?	16	26,7	16	26,7	9	15,0	6	10,0	13	21,7
5. ¿La entrega de información es fidedigna y útil entre los miembros del equipo?	52	86,7	3	5,0	3	5,0	2	3,3	0	0,0

Figura 11 Porcentaje de Trabajo en Equipo en la dimensión de Buena comunicación

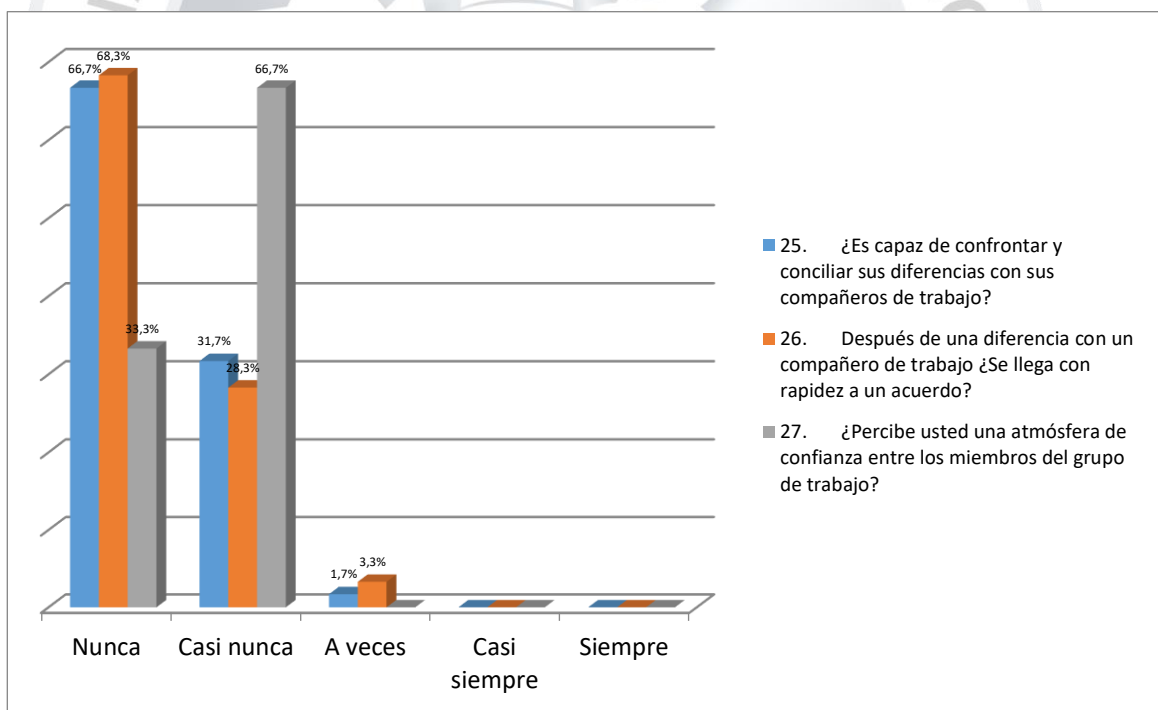


Se observa en la Tabla 11 que según las respuestas emitidas por el personal de la UNJFSC con respecto a los negativos aspectos predominante de la buena comunicación es que el 80% manifestó que la entrega de información no es fidedigna y tampoco útil entre los miembros del equipo Entre los compañeros de trabajo se corrige los malos entendidos.

Tabla 12 Porcentaje de Trabajo en Equipo en la dimensión de Habilidades de negociación

Items	Nunca		Casi nunca		A veces		Casi siempre		Siempre	
	Frec.	%	Frec.	%	Frec.	%	Frec.	%	Frec.	%
1. ¿Es capaz de confrontar y conciliar sus diferencias con sus compañeros de trabajo?	40	66,7	19	31,7	1	1,7	0	0,0	0	0,0
2. Es capaz de confrontar y conciliar sus diferencias con sus compañeros de trabajo?	41	68,3	17	28,3	2	3,3	0	0,0	0	0,0
3. ¿Percibe usted una atmósfera de confianza entre los miembros del grupo de trabajo?	20	33,3	40	66,7	0	0,0	0	0,0	0	0,0

Figura 12 Porcentaje de Trabajo en Equipo en la dimensión de Habilidades de negociación



Las respuestas emitidas por el personal administrativo respecto a los negativos aspectos predominante de la habilidad de negociación es que el 68,3% manifestó no son capaces de confrontar y conciliar sus diferencias con sus compañeros de trabajo y el

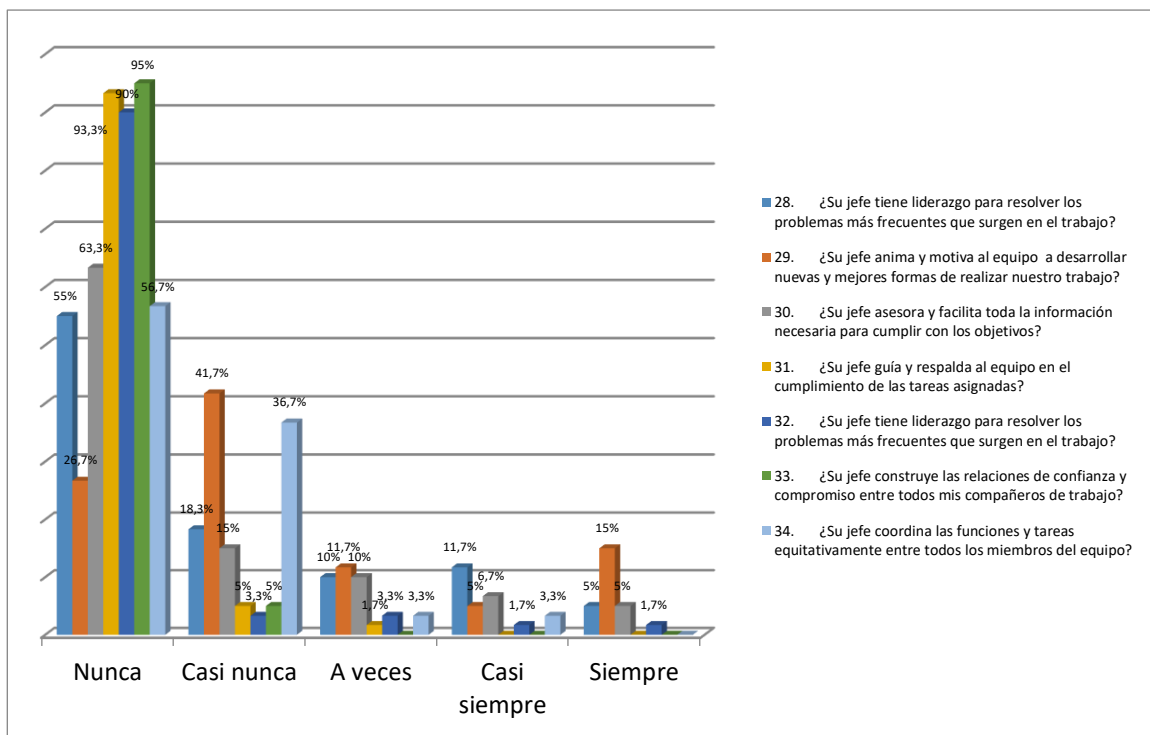


66,7% sienten que no tienen la capacidad de confrontar y conciliar sus diferencias con sus compañeros de trabajo.

Tabla 13 Porcentaje de Trabajo en Equipo en la dimensión de Liderazgo apropiado

Items	Nunca		Casi nunca		A veces		Casi siempre		Siempre	
	Frec.	%	Frec.	%	Frec.	%	Frec.	%	Frec.	%
1. ¿Su jefe tiene liderazgo para resolver los problemas más frecuentes que surgen en el trabajo?	33	55,0	11	18,3	6	10,0	7	11,7	3	5,0
2. ¿Su jefe anima y motiva al equipo a desarrollar nuevas y mejores formas de realizar nuestro trabajo?	16	26,7	25	41,7	7	11,7	3	5,0	9	15,0
3. ¿Su jefe asesora y facilita toda la información necesaria para cumplir con los objetivos?	38	63,3	9	15,0	6	10,0	4	6,7	3	5,0
4. ¿Su jefe guía y respalda al equipo en el cumplimiento de las tareas asignadas?	56	93,3	3	5,0	1	1,7	0	0,0	0	0,0
5. ¿Su jefe tiene liderazgo para resolver los problemas más frecuentes que surgen en el trabajo?	54	90,0	2	3,3	2	3,3	1	1,7	1	1,7
6. ¿Su jefe construye las relaciones de confianza y compromiso entre todos mis compañeros de trabajo?	57	95,0	3	5,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0
7. ¿Su jefe coordina las funciones y tareas equitativamente entre todos los miembros del equipo?	34	56,7	22	36,7	2	3,3	2	3,3	0	0,0

Figura 13 Porcentaje de Trabajo en Equipo en la dimensión de Liderazgo apropiado

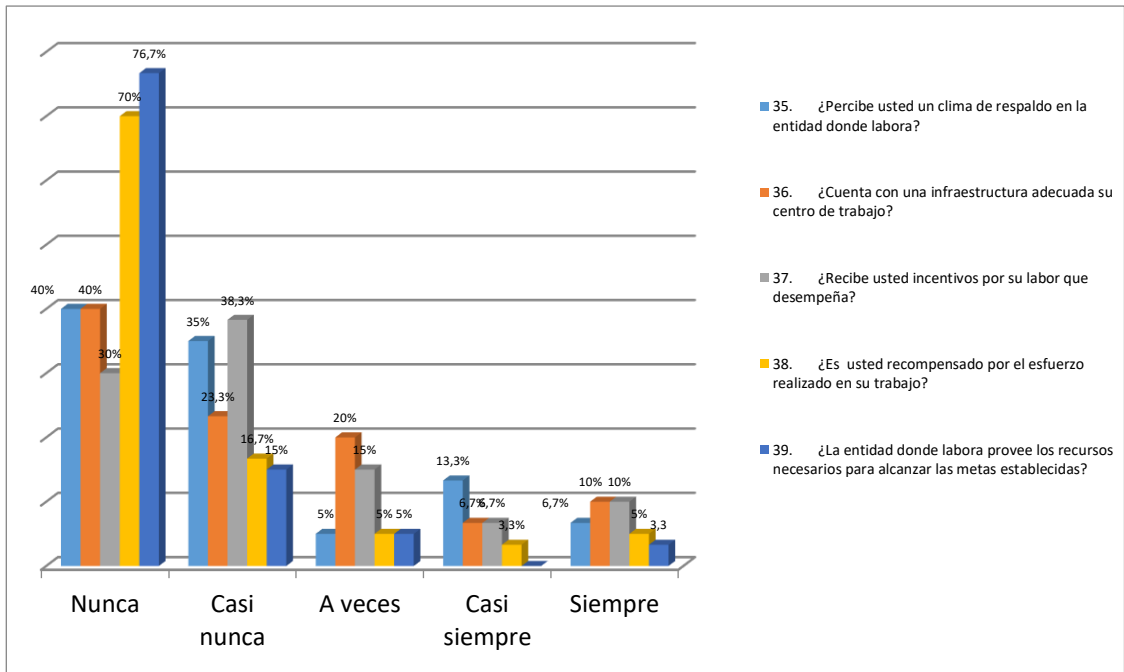


Los resultados de la tabla 13, muestran que los trabajadores en un 93,3% expreso que el jefe no guía ni respalda al equipo en el cumplimiento de las tareas asignadas y el 95,0% determinaron que el jefe no construye las relaciones de confianza y compromiso entre todos mis compañeros de trabajo.

Tabla 14 Porcentaje de Trabajo en Equipo en la dimensión de Apoyo interno y externo

Items	Nunca		Casi nunca		A veces		Casi siempre		Siempre	
	Frec.	%	Frec.	%	Frec.	%	Frec.	%	Frec.	%
1. ¿Percibe usted un clima de respaldo en la entidad donde labora?	24	40,0	21	35,0	3	5,0	8	13,3	4	6,7
2. ¿Cuenta con una infraestructura adecuada su centro de trabajo?	24	40,0	14	23,3	12	20,0	4	6,7	6	10,0
3. ¿Recibe usted incentivos por su labor que desempeña?	18	30,0	23	38,3	9	15,0	4	6,7	6	10,0
4. ¿Es usted recompensado por el esfuerzo realizado en su trabajo?	42	70,0	10	16,7	3	5,0	2	3,3	3	5,0
5. ¿La entidad donde labora provee los recursos necesarios para alcanzar las metas establecidas?	46	76,7	9	15,0	3	5,0	0	0,0	2	3,3

Figura 14 Porcentaje de Trabajo en Equipo en la dimensión de Apoyo interno y externo



Según las respuestas emitidas por el personal administrativo con respecto a los negativos aspectos predominante del apoyo interno y externo es el que el 70% manifestó que no son recompensado por el esfuerzo realizado en su trabajo y el 76,7% determino que la entidad donde labora no provee los recursos necesarios para alcanzar las metas establecidas.

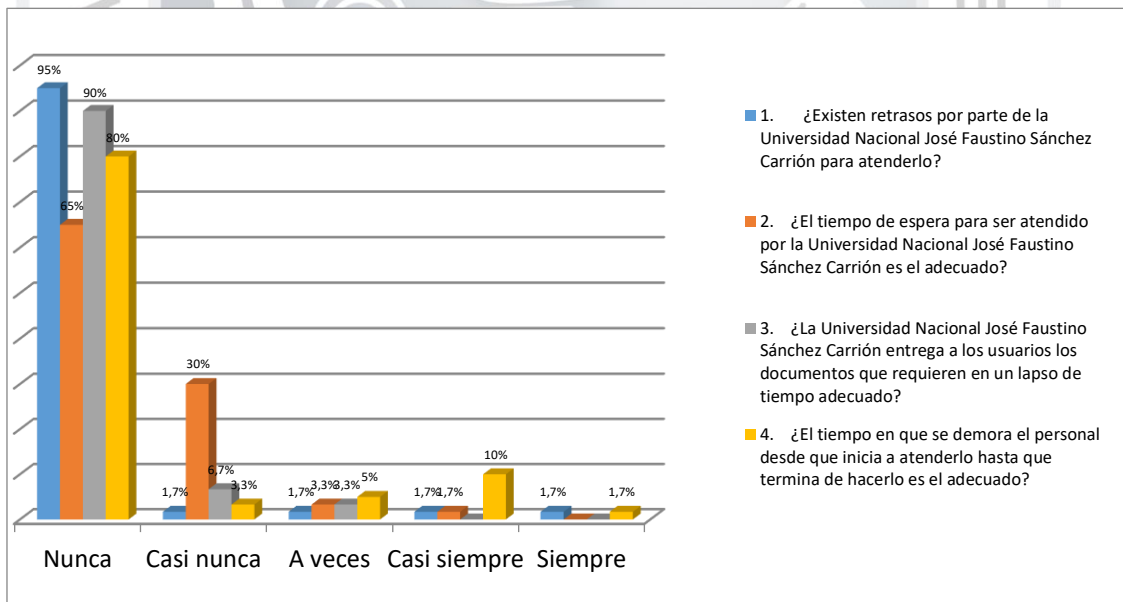
#### d. Análisis estadístico e interpretación de la variable “Atención al usuario”

Se presentan los resultados obtenidos respecto a la percepción de los usuarios.

Tabla 15 Porcentaje de Atención al usuario en la dimensión de Cuantitativos

Items	Nunca		Casi nunca		A veces		Casi siempre		Siempre	
	Frec.	%	Frec.	%	Frec.	%	Frec.	%	Frec.	%
1. ¿Existen retrasos por parte de la Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión para atenderlo?	57	95,0	1	1,7	1	1,7	1	1,7	1	1,7
2. ¿El tiempo de espera para ser atendido por la Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión es el adecuado?	39	65,0	18	30,0	2	3,3	1	1,7	0	0,0
3. ¿La Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión entrega a los usuarios los documentos que requieren en un lapso de tiempo adecuado?	54	90,0	4	6,7	2	3,3	0	0,0	0	0,0
4. ¿El tiempo en que se demora el personal desde que inicia a atenderlo hasta que termina de hacerlo es el adecuado?	48	80,0	2	3,3	3	5,0	6	10,0	1	1,7

Figura 15 Porcentaje de Atención al usuario en la dimensión de Cuantitativos



Se observa en la Tabla 15, respecto a los negativos aspectos cuantitativos es que el 90% determino que la Universidad no se entrega a los usuarios los documentos que requieren en un lapso de tiempo adecuado y el 80% manifestó que el tiempo en que se

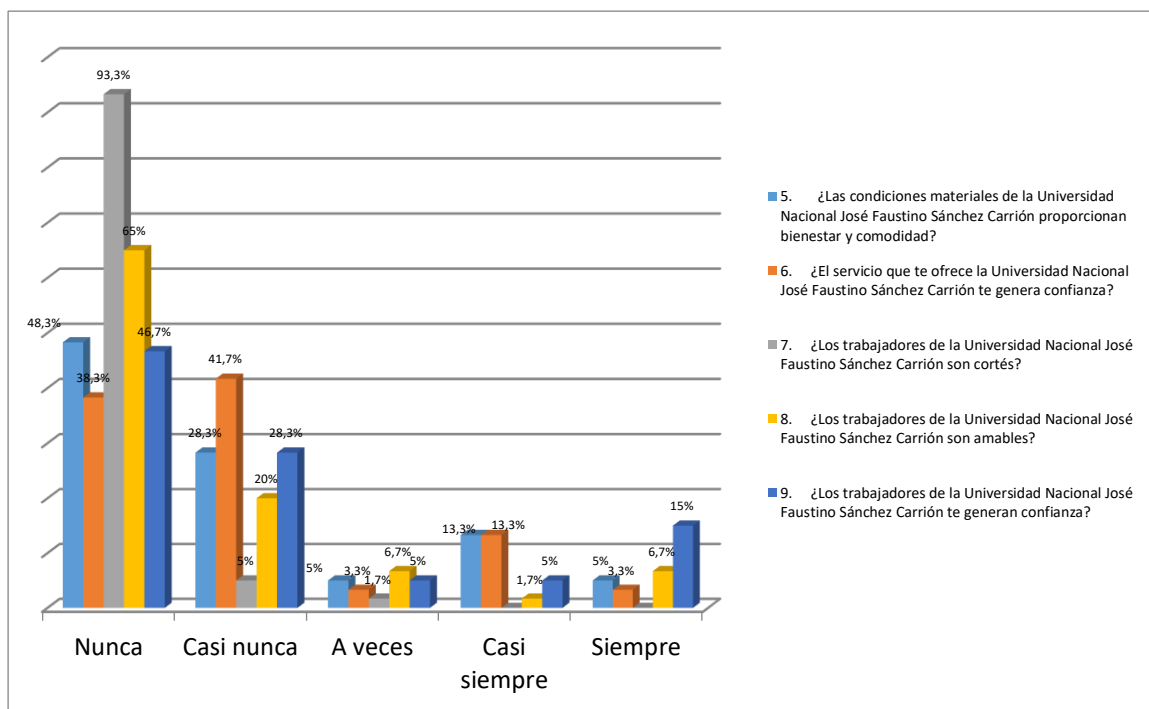
demora el personal desde que inicia a atenderlo hasta que termina de hacerlo no es el adecuado.

Tabla 16

Porcentaje de Atención al usuario en la dimensión de Cualitativos

Items	Nunca		Casi nunca		A veces		Casi siempre		Siempre	
	Frec.	%	Frec.	%	Frec.	%	Frec.	%	Frec.	%
5. ¿Las condiciones materiales de la Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión proporcionan bienestar y comodidad?	29	48,3	17	28,3	3	5,0	8	13,3	3	5,0
6. ¿El servicio que te ofrece la Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión te genera confianza?	23	38,3	25	41,7	2	3,3	8	13,3	2	3,3
7. ¿Los trabajadores de la Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión son cortés?	56	93,3	3	5,0	1	1,7	0	0,0	0	0,0
8. ¿Los trabajadores de la Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión son amables?	39	65,0	12	20,0	4	6,7	1	1,7	4	6,7
9. ¿Los trabajadores de la Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión te generan confianza?	28	46,7	17	28,3	3	5,0	3	5,0	9	15,0

Figura 16 Porcentaje de Atención al usuario en la dimensión de Cualitativos



En la Tabla 16, las respuestas emitidas por el usuario de la UNJFSC respecto a los negativos aspectos cualitativos es que el 93,3% manifestaron que los trabajadores de la Universidad no son corteses y el 65% determinaron que no son amables.

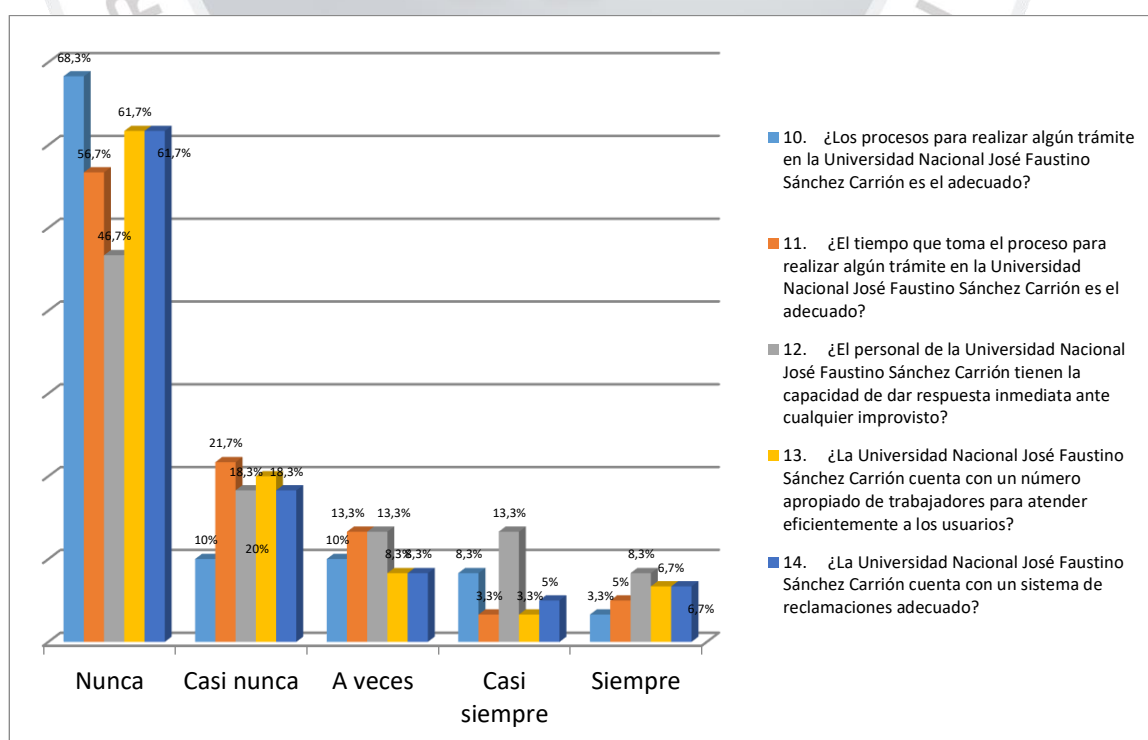


Tabla 17

Porcentaje de Atención al usuario en la dimensión de Propios del Servicio

Items	Nunca		Casi nunca		A veces		Casi siempre		Siempre	
	Frec.	%	Frec.	%	Frec.	%	Frec.	%	Frec.	%
10. ¿Los procesos para realizar algún trámite en la Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión es el adecuado?	41	68,3	6	10,0	6	10,0	5	8,3	2	3,3
11. ¿El tiempo que toma el proceso para realizar algún trámite en la Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión es el adecuado?	34	56,7	13	21,7	8	13,3	2	3,3	3	5,0
12. ¿El personal de la Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión tienen la capacidad de dar respuesta inmediata ante cualquier imprevisto?	28	46,7	11	18,3	8	13,3	8	13,3	5	8,3
13. ¿La Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión cuenta con un número apropiado de trabajadores para atender eficientemente a los usuarios?	37	61,7	12	20,0	5	8,3	2	3,3	4	6,7
14. ¿La Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión cuenta con un sistema de reclamaciones adecuado?	37	61,7	11	18,3	5	8,3	3	5,0	4	6,7

Figura 17 Porcentaje de Atención al usuario en la dimensión de Propios del Servicio



Se observa en la Tabla 17, respecto a los negativos aspectos propios del servicio al usuario, un 68,3% manifestó que los procesos para realizar algún trámite en la Universidad no es el adecuado, y el 61,7% determino que la Universidad no tiene con un número apropiado de trabajadores para atender eficientemente a los usuarios, además que no tiene un sistema de reclamaciones adecuado.

### 3.2 Contrastación de hipótesis

Con la información estadística presentada anteriormente de los cuestionarios aplicados por los trabajadores y usuarios de la Universidad se realizó la contrastación de las hipótesis planteadas.

#### a) PRIMERA HIPÓTESIS ESPECÍFICA

Ho: Los objetivos claros no influyen significativamente en la atención al usuario en la Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión, periodo 2016.

Ha: Los objetivos claros influyen significativamente en la atención al usuario en la Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión, periodo 2016.

Tabla 18

Correlación Rho de Spearman de los objetivos claros y la atención al usuario

			Objetivos claros	Atención al usuario
Rho de Spearman	Objetivos claros	Coefficiente de correlación	1,000	,742**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	60	60
	Atención al usuario	Coefficiente de correlación	,742**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	60	60

\*\* . La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

El valor obtenido en la contrastación de la hipótesis específica, establece una significancia de  $p = 0.000 < 0.05$ , se acepta la hipótesis alterna, la correlación obtenido de Rho de Spearman fue de 0.742, sustenta la existencia de una relación positiva entre las variables Objetivos claros y atención al usuario.

## b) SEGUNDA HIPÓTESIS ESPECÍFICA

**Ho:** Las habilidades relevantes no influyen significativamente en la atención al usuario en la Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión, periodo 2016.

**Ha:** Las habilidades relevantes influyen significativamente en la atención al usuario en la Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión, periodo 2016.

Tabla 19

Correlación Rho de Spearman de las habilidades relevantes y la atención al usuario

			Habilidades relevantes	Atención al usuario
Rho de Spearman	Habilidades relevantes	Coefficiente de correlación	1,000	,704**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	60	60
	Atención al usuario	Coefficiente de correlación	,704**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	60	60

\*\* . La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

El valor obtenido en la contrastación de la hipótesis específica, establece una significancia de  $p = 0.000 < 0.05$ , se acepta la hipótesis alterna, la correlación obtenida de Rho de Spearman fue de 0.704, que establece la existencia de una relación positiva entre las variables Habilidades relevantes y atención al usuario.

## c) TERCERA HIPÓTESIS ESPECÍFICA

**Ho:** La confianza mutua no influye significativamente en la atención al usuario en la Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión, periodo 2016.

**Ha:** La confianza mutua influye significativamente en la atención al usuario en la Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión, periodo 2016.

Tabla 20

Correlación Rho de Spearman entre la confianza mutua y la atención al usuario

			<b>Confianza Mutua</b>	<b>Atención al usuario</b>
Rho de Spearman	Confianza Mutua	Coefficiente de correlación	1,000	,716**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	60	60
	Atención al usuario	Coefficiente de correlación	,716**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	60	60

\*\* . La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

El valor obtenido en la contrastación de la hipótesis específica, establece una significancia de  $p = 0.000 < 0.05$ , se acepta la hipótesis alterna, el coeficiente de correlación obtenido de Rho de Spearman de 0.716, establece que existe una relación positiva entre las variables Confianza mutua y atención al usuario.

#### d) CUARTA HIPÓTESIS ESPECÍFICA

Ho: La unidad de compromiso no influye significativamente en la atención al usuario en la Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión, periodo 2016.

Ha: La unidad de compromiso influye significativamente en la atención al usuario en la Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión, periodo 2016.

Tabla 21

Correlación Rho de Spearman entre la unidad del compromiso y la atención al usuario

			<b>Unidad de Compromiso</b>	<b>Atención al Usuario</b>
Rho de Spearman	Unidad de Compromiso	Coefficiente de correlación	1,000	,701**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	60	60
	Atención al Usuario	Coefficiente de correlación	,701**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	60	60

\*\* . La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

El valor obtenido en la contrastación de la hipótesis específica, establece una significancia de  $p = 0.000 < 0.05$ , se acepta la hipótesis alterna, el coeficiente de correlación obtenido de Rho de Spearman de 0.701, establece que existe una relación positiva entre las variables Unidad de compromiso y Atención al usuario.

**e) QUINTA HIPÓTESIS ESPECÍFICA**

**Ho:** La buena comunicación no influye significativamente en la atención al usuario en la Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión, periodo 2016.

**Ha:** La buena comunicación influye significativamente en la atención al usuario en la Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión, periodo 2016.

Tabla 22

Correlación Rho de Spearman entre la buena comunicación y la atención al usuario

			<b>Buena comunicación</b>	<b>Atención al usuario</b>
Rho de Spearman	Buena comunicación	Coefficiente de correlación	1,000	,650**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	60	60
	Atención al usuario	Coefficiente de correlación	,650**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	60	60

\*\* . La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

El valor obtenido en la contrastación de la hipótesis específica, establece una significancia de  $p = 0.000 < 0.05$ , se acepta la hipótesis alterna, el coeficiente de correlación obtenido de Rho de Spearman de 0.0650, establece que existe una relación positiva entre las variables Buena comunicación y Atención al usuario.

#### f) SEXTA HIPÓTESIS ESPECÍFICA

**Ho:** Las habilidades de negociación no influyen significativamente en la atención al usuario en la Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión, periodo 2016.

**Ha:** Las habilidades de negociación influyen significativamente en la atención al usuario en la Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión, periodo 2016.

Tabla 23

Correlación Rho de Spearman entre las habilidades de negociación y la atención al usuario

			<b>Habilidades de negociación</b>	<b>Atención al usuario</b>
Rho de Spearman	Habilidades de negociación	Coefficiente de correlación	1,000	,615**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	60	60
	Atención al usuario	Coefficiente de correlación	,615**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	60	60

\*\* . La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

El valor obtenido en la contrastación de la hipótesis específica, establece una significancia de  $p = 0.000 < 0.05$ , se acepta la hipótesis alterna, el coeficiente de correlación obtenido de Rho de Spearman de 0,0615, establece que existe una relación positiva entre las variables Habilidad de negociación y Atención al usuario.

#### g) SÉPTIMA HIPÓTESIS ESPECÍFICA

**Ho:** El liderazgo apropiado no influye significativamente en la atención al usuario en la Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión, periodo 2016.

**Ha:** El liderazgo apropiado influye significativamente en la atención al usuario en la Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión, periodo 2016.



Tabla 24

Correlación Rho de Spearman entre el liderazgo apropiado y la atención al usuario

			<b>Liderazgo apropiado</b>	<b>Atención al usuario</b>
Rho de Spearman	Liderazgo apropiado	Coefficiente de correlación	1,000	,618**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	60	60
	Atención al usuario	Coefficiente de correlación	,618**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	60	60

\*\* . La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

El valor obtenido en la contrastación de la hipótesis específica, establece una significancia de  $p = 0.000 < 0.05$ , se acepta la hipótesis alterna, el coeficiente de correlación obtenido de Rho de Spearman de 0.0618, establece que existe una relación positiva entre las variables Liderazgo apropiado y Atención al usuario.

#### h) OCTAVA HIPÓTESIS ESPECÍFICA

**Ho:** El apoyo interno y externo no influyen significativamente en la atención al usuario en la Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión, periodo 2016.

**Ha:** El apoyo interno y externo influye significativamente en la atención al usuario en la Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión, periodo 2016.

Tabla 25

Correlación Rho de Spearman entre el apoyo interno y externo y la atención al usuario

			<b>Apoyo interno y externo</b>	<b>Atención al usuario</b>
Rho de Spearman	Apoyo interno y externo	Coefficiente de correlación	1,000	,632**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	60	60
	Atención al usuario	Coefficiente de correlación	,632**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	60	60

\*\* . La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

El valor obtenido en la contrastación de la hipótesis específica, establece una significancia de  $p = 0.000 < 0.05$ , se acepta la hipótesis alterna, el coeficiente de correlación obtenido de Rho de Spearman de 0.0632, establece que existe una relación positiva entre las variables Apoyo interno y externo y Atención al usuario.

#### i) HIPÓTESIS GENERAL

**Ho:** El trabajo en equipo no influye significativamente en la atención al usuario en la Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión, periodo 2016.

**Ha:** El trabajo en equipo influye significativamente en la atención al usuario en la Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión, periodo 2016.

Tabla 26

Correlación Rho de Spearman entre el apoyo interno y externo y la atención al usuario

			<b>Trabajo en equipo</b>	<b>Atención al usuario</b>
Rho de Spearman	Trabajo en equipo	Coefficiente de correlación	1,000	,845**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	60	60
	Atención al usuario	Coefficiente de correlación	,845**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	60	60

\*\* . La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

El valor obtenido en la contrastación de la hipótesis general, establece una significancia de  $p = 0.000 < 0.05$ , se acepta la hipótesis alterna, el coeficiente de correlación obtenido de Rho de Spearman de 0.0845, establece que existe una relación positiva entre las variables Trabajo en equipo y Atención al usuario.



## Capítulo IV

### DISCUSIÓN

#### 4.1 Discusión de resultados

Las instituciones que basan su desempeño en el trabajo de equipo desarrollado eficientemente por sus colaboradores, ponen de manifiesto en beneficio de sus administrados (usuarios, clientes, etc.), mayor capacidad, inteligencia, ideas y destrezas, en la realización de las tareas o actividades que desarrollan, en logro de una atención de en términos de calidad y eficiencia. Aspectos que otorgan mayor valor, al cumplimiento del deber, la imagen institucional, y el posicionamiento de la Universidad, como una institución del estado de formación superior. Logrando que la atención prestada, el servicio prestado cumpla con las expectativas esperadas.

Benjamín & Fincowsky (2014), en los resultados de su estudio establecieron que el trabajo en equipo, realizado por los miembros de una organización contribuyen a superar los obstáculos que se presentan en la operatividad, ello pone de manifiesto el desarrollo de un trabajo organizacional, basado en el desempeño multifuncional de sus integrantes. En el mismo orden de ideas, Martínez (2013), en su investigación concluye que el trabajo en equipo se fundamenta en las conductas, ideas y habilidades mostradas por cada integrante de la organización que con su participación sinérgica contribuyen al logro de objetivos comunes. Sustenta que no es una tarea fácil lograr sinergizar las actividades que realiza los miembros de un mismo grupo, orienten su contribución al logro de estos objetivos comunes. En contraposición a las conclusiones establecidas, y los resultados obtenidos en nuestra investigación podemos sustentar que la universidad en la gestión de sus recursos humanos, se evidencian algunas debilidades significativas como que un 60% de los trabajadores expresaron que no tienen la habilidad de trabajar en conjunto, en equipo y ello no contribuye a lograr los objetivos comunes que persigue

la entidad, también un 66,3% ha evidenciado que no existen buenas relaciones interpersonales entre los grupos de trabajo. Asimismo el 61,6% expresa que no existe una confianza recíproca entre sus integrantes, por otro lado el 73,3% ha evidenciado que no presentan buenas habilidades y dedicación al cumplimiento y desarrollo de sus funciones, También se ha evidenciado que el 61,7% de los trabajadores no tiene la capacidad para manejar de manera eficiente los conflictos que se presentan en el desarrollo de sus funciones, hecho que no permite conciliar algunas diferencias que se presentan, lo que contribuye a la existencia de una comunicación negativa entre los miembros del grupo de trabajo. La problemática presentada en la entidad, las presenta Toro (2015), en su investigación realizada, sostiene la importancia que tiene el trabajo en equipo, la considera como una herramienta fundamental, en el desempeño laboral, que permite identificar las capacidades, limitaciones, formas de pensar y de resolver las diferentes situaciones, de los colaboradores que son integrados para desarrollar el trabajo en equipo. Esta práctica laboral, presentaría serias debilidades, las cuales estarían ocasionando un impacto negativo en la empresa.

Las deficiencias mostradas en el desarrollo de las actividades del trabajo en equipo del personal de la Universidad, son el insumo que sustentan las dificultades existentes en la atención que brinda a los administrados (Clientes, usuarios). Los resultados del estudio realizado sustentan que los usuarios en un 90% expresan tener la dificultad para tener accesibilidad a la información del funcionamiento y los servicios que ofrece la entidad, que es un factor para no recibir una adecuada atención. También el 76,6% determino que en la Universidad no cuenta con la infraestructura adecuada para la atención y el ofrecimiento los servicios al usuario de forma eficiente. Estas debilidades están relacionadas a las plataformas de atención, señalización, el estado y mantenimiento de las instalaciones y las condiciones de seguridad de los ambientes

físicos. El 83,4% de los usuarios opino que la Universidad, no brinda la información necesaria sobre los trámites, son demasiados engorrosos y carentes de simplificación. En la misma medida, un 80% de los usuarios entrevistados, dieron a conocer deficiencias en la transparencia, acceso y calidad de información de la universidad. Esta realidad problemática, tiene coincidencia con las conclusiones del estudio realizado por López (2010), en su investigación “Análisis, formulación y elaboración del modelo de atención al cliente del departamento de gestión de infraestructura Codensa S.A. ESP.”, identificó el poco conocimiento que tiene el personal administrativo, la falta de claridad por parte del área técnica del Rol comercial, en las cuales el proceso de comunicación organizacional es deficiente. Asimismo, la realización de los trabajos se desarrolla por separado, con poco flujo de información y con un déficit en la identificación de las necesidades de los clientes en este aspecto.

Adicionalmente se ha señalado que universidad debe contar con un responsable especializado, cuya función fundamental debe ser velar por el acceso a la información a los administrados.



## Capítulo V

### CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

#### 5.1 Conclusiones

Los resultados obtenidos han puesto de manifiesto que existe una relación significativa entre los objetivos claros y la atención al usuario en la Universidad; el valor de  $p = 0.000 < 0.05$ , establece la aceptación la hipótesis alterna, también se estableció la relación que existe entre las variables con un valor de Rho de Spearman de 0.742; determinando la existencia de una relación alta. Esto determina que los equipos que tienen una clara comprensión del objetivo que deben cumplir y estén comprometidos con el equipo en base a sus metas, brindaran a los usuarios con atención eficiente y satisfactoria sus necesidades

Existe relación significativa entre las habilidades relevantes que influyen de forma significativa en la atención al usuario en la Universidad, el valor obtenido de  $p = 0.000 < 0.05$ , que establece la aceptación de la la hipótesis alterna. El valor de Rho de Spearman de 0.704; establecen la existencia de una relación alta entre las variables de estudio. Resultados que nos permiten establecer que los equipos que tengan la habilidad técnica e interpersonal se desarrollan y trabajan como grupo competente, brindando de esta manera a los usuarios una atención eficiente y satisfactoria a sus necesidades

También se ha establecido que existe una relación significativa entre la confianza mutua y la atención al usuario en la; los resultados de la contrastación de la hipótesis ha determinado un valor de  $p = 0.000 < 0.05$ , que establece la aceptación de la hipótesis alterna, los resultados de la prueba de Rho de Spearman expresaron 0.716; es decir la existencia de una relación alta entre las variables estudiadas. Esto significa que los equipos que manejen la capacidad de mantener una Confianza recíproca, Apoyo

mutuo y responsabilidad, brindaran a los usuarios una atención eficiente y satisfactoria ante sus necesidades

Existe relación significativa entre la unidad de compromiso y la atención al usuario en la Universidad. Los resultados de la contrastación de la hipótesis establecieron un valor de  $p = 0.000 < 0.05$ , que da por aprobada la hipótesis alterna, el nivel de relación entre las variables de estudio aplicado la prueba de Rho de Spearman dieron a conocer el valor de 0.701; que establecieron la existencia de una relación alta lo que implica que los equipos que tengan la predisposición a realizar cualquier cosa que se necesite realizar dentro del grupo para tener éxito en las metas, brindaran a los usuarios una atención eficiente y satisfactoria a sus necesidades.

Existe relación significativa entre la buena comunicación y la atención al usuario en la Universidad, El proceso de contrastación de la hipótesis ha expresado el valor de  $p = 0.000 < 0.05$ , se da por aceptada la hipótesis alterna, el nivel de relación de las variables se obtuvo aplicando la prueba estadística de Rho de Spearman, que estableció un coeficiente de 0.650; confirmando la existencia de una relación alta entre las variables objeto de estudio. Determina que los equipos que se manejan con una óptima comunicación verbal y no verbal; es decir se informan de manera clara y sencilla, brindaran a los usuarios una atención eficiente y satisfactoria a sus necesidades.

Existe una relación significativa entre las habilidades de negociación y la atención al usuario en la Universidad. El proceso de contrastación de la hipótesis expresó una significación del valor de  $p = 0.000 < 0.05$ , que confirma la validez de la hipótesis alterna. El nivel de relación entre las variables estudiadas se estableció la prueba estadística de Rho de Spearman, con un resultado de 0.615; afirmando que existe una relación alta. Esto determina que los equipos que tienen la capacidad de ser flexibles

entre sus integrantes para confrontar y pacificar en los desacuerdos, brindaran a los usuarios una atención eficiente y satisfactoria a sus necesidades.

Existe relación significativa entre el liderazgo apropiado y la atención al usuario en la Universidad. La contrastación de hipótesis expresó como resultado el valor de  $p = 0.000 < 0.05$ , que sustenta la aceptación de la hipótesis alterna. Se determinó el nivel de relación entre las variables aplicando la prueba estadística de Rho de Spearman, obteniendo el valor de 0.618; demostrando la existencia de una relación alta entre las variables estudiadas. Determinando que los líderes de equipos que tengan la capacidad de desempeñarse como guía y respaldo construyendo relaciones de confianza y compromiso entre todos coordinando las funciones y tareas adecuadamente, brindaran a los usuarios una atención eficiente y satisfactoria sus necesidades.

Se ha determinado la existencia de una relación significativa entre el apoyo interno y externo y la atención al usuario en la Universidad. En la contrastación de hipótesis se obtuvo el valor de  $p = 0.000 < 0.05$ , que dio por aceptada la hipótesis alterna. La relación entre las variables se determinó aplicando la prueba estadística de Rho de Spearman con un valor obtenido de 0.632; es decir confirmó la existencia de una relación alta entre las variables estudiadas. Se determina que los equipos cuenten con una fuerte infraestructura adecuada como recursos necesarios para alcanzar las metas establecidas y además de recibir incentivos que recompensen el esfuerzo realizado en su trabajo, brindaran a los usuarios una atención eficiente y satisfactoria a sus necesidades.

Como conclusión general, podemos establecer que los resultados de la investigación confirma la existencia de una relación significativa del trabajo en equipo y la atención al usuario en la Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión, periodo 2016; la contrastación de la hipótesis general expresó un valor de  $p = 0.000 <$

0.05, que acepta la hipótesis alterna, así como la validación de un nivel de correlación alta entre las variables estudiadas al haber obtenido como valor de aplicación de Rho de Spearman de 0.845.

## 5.2 Recomendaciones

El responsable asignado debe revisar regularmente que las metas y objetivos estén claras entre los integrantes del grupo y esclarecer y aclarar al momento de establecerlas para que el usuario reciba una atención adecuada a su necesidad.

El responsable asignado integre a trabajadores que estén técnicamente competentes, que muestren tener habilidades interpersonales para integrar equipos de trabajo, para lograr que el administrado (Usuario, cliente), de la entidad reciba una atención adecuada a sus requerimientos.

El responsable asignado integre a trabajadores que competencias de realización de trabajo en equipo, con un carácter laboral de confianza ea integridad de los demás como miembro integrante de un equipo de trabajo, orientado a ofrecer al administrado uana atención adecuada a su necesidad.

El responsable asignado integre a trabajadores que muestran lealtad y empatía entre sí como miembro de un equipo para que el usuario reciba una atención adecuada a su necesidad.

El responsable asignado deberá asegurarse de generar un clima laboral positivo, en el cual los procesos de comunicación deben ser fluidas y claros, entre los integrantes del grupo, para que el usuario reciba una atención adecuada a su necesidad.

El responsable asignado deberá asegurarse de integrar a trabajadores que tengan la habilidad de negociar para que el usuario reciba una atención adecuada a su necesidad.

El responsable asignado tiene que poseer habilidades directivas para generar la sinergia entre los miembros de los equipos de trabajo, la gestión de un clima de trabajo

positivo, y la identificación de las necesidades de entrenamiento para construir un clima ameno y desarrolle las competencias del equipo de trabajo.

El responsable asignado tiene que capacitarse mediante curso, talleres y diplomados relacionados en materia de habilidades gerenciales para implementarlo a su equipo de trabajo.





## Capítulo VI

### REFERENCIAS

#### 6.1 Fuentes bibliográficas

- Benjamín, E. & Fincowsky, F. (2014). *Organización de empresas*. (4ª Ed.). México: Mc Graw Hill.
- Bernal & Sierra (2013). *Proceso Administrativo*. (2ª Ed.). Colombia: Pearson.
- Cantú, H. (2011). *Desarrollo de una cultura de calidad*. (4ª Ed.). México: Mc Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2015). *Comportamiento Organizacional*. (3ª Ed.). México: Mc Graw – Hill Education.I’
- Ruiz, E.; Gago, L.; García, C. & López, S. (2013). *Recursos Humanos y Responsabilidad Social Corporativa*. McGraw-Hill/Interamericana de España, S.L.
- Gonzales & Valenzuela (2012). *Manual de gestión empresarial*. (1ª Ed.). Perú: Magigraf
- Griffin, R. & Moorhead, G. (2010). *Comportamiento Organizacional*. (9ª Ed.). México: Cengage Learning.
- Guízar, R. (2013). *Desarrollo Organizacional. Principios y aplicaciones*. (4ª Ed.). México, D.F., México: Mc Graw Hill Interamericana.
- Gutierrez, H. (2010). *Calidad Total y Productividad*. (3ª Ed.). México: McGraw-Hill/Interamericana Editores, S.A. DE C.V.
- Hernández, R.; Fernández, C. & Baptista, P. (2014). *Metodología de la Investigación*. (6ª Ed.). México: Mc Graw Hill.
- Koontz, H. Weihrich, H. & Cannice, M. (2012). *Administración, una perspectiva global y empresarial*. (14ªEd.). México: Mc Graw Hill.



- Koontz, H. & Weihrich, H. (2013). *Elementos de Administración. Un enfoque internacional y de innovación*. (8ª Ed.). México: Mc Graw Hill Education.
- Lussier, R. & Achua, C. (2005). *Liderazgo*. (2ª Ed.). México: Thomson.
- Madrigal, B.; Franco, R.; González, H.; Ochoa, A.; Madrigal T., R.; Vásquez, G. & Zarate, L. (2009). *Habilidades Directivas*. (2ª Ed.). México: McGraw-Hill/Interamericana Editores, S.A. DE C.V.
- Martínez, M. (2013). *La gestión empresarial*. (1ª Ed.). España: Díaz de Santos.
- Robbins, S. & Coulter, M. (2014). *Administración* (12ª Ed.). México: Pearson Educación.
- Robbins, S. & Judge, T. (2013). *Comportamiento Organizacional*. (15ª Ed.). México: Pearson.
- Schermerhorn, J. (2010). *Administración* (2ª Ed.). México: Limusa Wiley.
- Secretaría de Gestión Pública-PCM (2013). *Manual para mejorar la atención a la ciudadanía en las entidades de la Administración Pública*. Lima. Perú: PCM-SGP.
- Velasco, J. (2010). *Gestión de Calidad: Mejora continua y sistemas de gestión – Teoría y Práctica*. (2ª. ed.) España, Madrid: Ediciones Pirámide.

## 6.2 Fuentes electrónicas

- Laredo-García, G. (2013). *Influencia del trabajo en equipo en la adaptación a entornos laborales cambiantes: caso Adecco Perú*. *Revista de Ciencias Empresariales de la Universidad San Martín de Porres*. Lima, Perú. Vol. 5 (1), Enero-Febrero de 2014, p.39. Recuperado el 12 de noviembre del 2016, de [http://www.administracion.usmp.edu.pe/wp-content/uploads/sites/9/2014/02/sme\\_v5n1\\_glaredo\\_Gesti%C3%B3n-del-](http://www.administracion.usmp.edu.pe/wp-content/uploads/sites/9/2014/02/sme_v5n1_glaredo_Gesti%C3%B3n-del-)

deInfluencia-el-trabajo-en-equipo-en-la-adaptaci%C3%B3n-a-entornos-laborales-cambiantes-12.pdf

López, M. (2010). Análisis, formulación y elaboración del modelo de atención al cliente del departamento de gestión de infraestructura Codensa S.A. ESP. Universidad Tecnológica de Pereira. Recuperado el 12 de noviembre del 2016, de

<http://repositorio.utp.edu.co/dspace/bitstream/11059/2187/1/658812P856.pdf>

Perdono, J. & Stifano, E. (2007). La calidad de atención al cliente del centro de negocios Norte de Banco Casa Propia E.A.P. en Barquisimeto. Universidad Centroccidental Lisandro Alvarado. Recuperado el 12 de noviembre del 2016, de <http://docplayer.es/5393583-La-calidad-de-atencion-al-cliente-del-centro-de-negocios-norte-del-banco-casa-propia-e-a-p-en-barquisimeto.html>

Rodríguez, M. (2004). Calidad en el servicio de atención al cliente en una empresa química industrial. Universidad Veracruzana. Recuperado el 12 de noviembre del 2016, de

[http://cdigital.uv.mx/bitstream/12345678/14/1/Rodriguez Alvarez.pdf](http://cdigital.uv.mx/bitstream/12345678/14/1/Rodriguez%20Alvarez.pdf)

Reza, H. (2012). Modelo teórico, basado en la motivación, liderazgo y gestión de equipos de trabajo, para el logro de los objetivos organizacionales. Instituto Politécnico Nacional. México. Recuperado el 12 de noviembre del 2016, de <http://tesis.ipn.mx/bitstream/handle/123456789/11833/Hector%20Alonso%20Reza%20Tapia.pdf?sequence=1>

Toro, L. (2015). La importancia del trabajo en equipo en las organizaciones actuales. Trabajo de grado. Universidad Militar Nueva Granada, Bogotá, Colombia. Recuperado el 12 de noviembre del 2016, de <http://repository.uni>

militar.edu.co/bitstream/10654/13939/2/LUZ%20OLANDA%20TORO%20SUAREZ%20%20TRABAJO%20FINAL.pdf



## ANEXOS

### A. CUESTIONARIO SOBRE TRABAJO EN EQUIPO

El presente cuestionario tiene como propósito fundamental reunir información sobre el Trabajo en equipo de los miembros del personal administrativo de la Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión que tienen contacto directo con los usuarios. El cuestionario es anónimo y la información será utilizada únicamente para fines académicos y se garantiza estricta confidencialidad.

I. Por favor marque con una equis (X) en el espacio correspondiente:

a. Género

Masculino	<input type="checkbox"/>
Femenino	<input type="checkbox"/>

b. Edad

Entre 18 años a 24 años	<input type="checkbox"/>
Entre 25 años a 31 años	<input type="checkbox"/>
Entre 32 años a 45 años	<input type="checkbox"/>
Más de 45 años	<input type="checkbox"/>

c. ¿Cuál es el grado académico o título profesional más alto alcanzado?

Grado de Bachiller	<input type="checkbox"/>
Título profesional	<input type="checkbox"/>
Grado de Magister o Maestro	<input type="checkbox"/>
Grado de Doctor	<input type="checkbox"/>

Otros:	
--------	--

## II. Instrucciones

En el siguiente cuadro marcar con una equis “X” según corresponda teniendo en cuenta la escala de calificación que aparece en la parte superior derecha del cuadro.

ITEM	SI	C	A	C	N
TRABAJO EN EQUIPO					
DIMENSIÓN: OBJETIVOS CLAROS					
11. ¿Conoce y comprende claramente los objetivos?					
12. ¿Identifica las metas definidas?					
13. ¿Tiene orientación clara hacia el logro de los objetivos?					
14. ¿Trabaja en conjunto para lograr los objetivos?					
15. ¿Se siente identificado con el grupo de trabajo?					
16. ¿Comparte los objetivos con su grupo de trabajo?					
DIMENSIÓN: HABILIDADES RELEVANTES					
17. ¿Existen individuos competentes en la organización?					
18. ¿Las habilidades técnicas e interpersonales de los trabajadores son buenas?					
19. ¿Trabaja el grupo adecuadamente como equipo?					
20. ¿Sabe el grupo coordinar y mantener las buenas relaciones interpersonales?					
DIMENSIÓN: CONFIANZA MUTUA					

21. ¿La confianza es recíproca entre los miembros del grupo?					
22. ¿Existe un apoyo mutuo entre sus compañeros de trabajo?					
23. ¿Existen diferencias entre los miembros de su equipo?					
24. ¿Percibe usted que existe un alto nivel de responsabilidad dentro de su grupo de trabajo?					
<b>DIMENSIÓN: UNIDAD DE COMPROMISO</b>					
25. ¿Se entregan a los objetivos del equipo sus compañeros de trabajo?					
26. ¿Sus compañeros de trabajo tienen buena disposición y dedicación a su labor?					
27. ¿La lealtad es intensa entre los miembros del grupo?					
28. ¿Sus compañeros de trabajo conocen y comprenden los objetivos comunes?					
29. ¿Existe alto grado de interdependencia entre sus compañeros de trabajo?					
<b>DIMENSIÓN: BUENA COMUNICACIÓN</b>					
30. ¿Existe una adecuada comunicación verbal y no verbal en su grupo de trabajo?					
31. ¿Existe una comunicación clara y fluida entre los miembros del equipo?					
32. ¿Entre los compañeros de trabajo se corrige los malos entendidos?					



33. ¿La comunicación es efectiva y eficaz entre sus compañeros de trabajo?					
34. ¿La entrega de información es fidedigna y útil entre los miembros del equipo?					
DIMENSIÓN: HABILIDADES DE NEGOCIACIÓN					
35. ¿Es capaz de confrontar y conciliar sus diferencias con sus compañeros de trabajo?					
36. Después de una diferencia con un compañero de trabajo ¿Se llega con rapidez a un acuerdo?					
37. ¿Percibe usted una atmósfera de confianza entre los miembros del grupo de trabajo?					
DIMENSIÓN: LIDERAZGO APROPIADO					
38. ¿Su jefe tiene liderazgo para resolver los problemas más frecuentes que surgen en el trabajo?					
39. ¿Su jefe anima y motiva al equipo a desarrollar nuevas y mejores formas de realizar nuestro trabajo?					
40. ¿Su jefe asesora y facilita toda la información necesaria para cumplir con los objetivos?					
41. ¿Su jefe guía y respalda al equipo en el cumplimiento de las tareas asignadas?					
42. ¿Su jefe tiene liderazgo para resolver los problemas más frecuentes que surgen en el trabajo?					
43. ¿Su jefe construye las relaciones de confianza y compromiso entre todos mis compañeros de trabajo?					

44. ¿Su jefe coordina las funciones y tareas equitativamente entre todos los miembros del equipo?					
<b>DIMENSIÓN: APOYO INTERNO Y EXTERNO</b>					
45. ¿Percibe usted un clima de respaldo en la entidad donde labora?					
46. ¿Cuenta con una infraestructura adecuada su centro de trabajo?					
47. ¿Recibe usted incentivos por su labor que desempeña?					
48. ¿Es usted recompensado por el esfuerzo realizado en su trabajo?					
49. ¿La entidad donde labora provee los recursos necesarios para alcanzar las metas establecidas?					

## **B. CUESTIONARIO SOBRE ATENCIÓN AL USUARIO**

El presente cuestionario tiene como propósito fundamental reunir información sobre la atención al usuario de la Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión. El cuestionario es anónimo y la información será utilizada únicamente para fines académicos y se garantiza estricta confidencialidad.

I. Por favor marque con una equis (X) en el espacio correspondiente:

a. Género

Masculino	
Femenino	

b. Edad

Entre 18 años a 24 años	
Entre 25 años a 31 años	
Entre 32 años a 45 años	
Más de 45 años	

c. ¿Cuál es el grado académico o título profesional más alto alcanzado?

Grado de Bachiller	
Título profesional	
Grado de Magister o Maestro	
Grado de Doctor	
Otros:	

II. Instrucciones

En el siguiente cuadro marcar con una equis “X” según corresponda teniendo en cuenta la escala de calificación que aparece en la parte superior derecha del cuadro.

ITEM	SI	C	A	C	N
ATENCIÓN AL USUARIO					
DIMENSIÓN: CUANTITATIVOS					
1. ¿Existen retrasos por parte de la Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión para atenderlo?					
2. ¿El tiempo de espera para ser atendido por la Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión es el adecuado?					
3. ¿La Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión entrega a los usuarios los documentos que requieren en un lapso de tiempo adecuado?					
4. ¿El tiempo en que se demora el personal desde que inicia a atenderlo hasta que termina de hacerlo es el adecuado?					
DIMENSIÓN: CUALITATIVOS					
5. ¿Las condiciones materiales de la Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión proporcionan bienestar y comodidad?					
6. ¿El servicio que te ofrece la Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión te genera confianza?					
7. ¿Los trabajadores de la Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión son cortés?					

8. ¿Los trabajadores de la Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión son amables?					
9. ¿Los trabajadores de la Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión te generan confianza?					
DIMENSIÓN: PROPIOS DEL SERVICIO					
10. ¿Los procesos para realizar algún trámite en la Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión es el adecuado?					
11. ¿El tiempo que toma el proceso para realizar algún trámite en la Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión es el adecuado?					
12. ¿El personal de la Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión tienen la capacidad de dar respuesta inmediata ante cualquier imprevisto?					
13. ¿La Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión cuenta con un número apropiado de trabajadores para atender eficientemente a los usuarios?					
14. ¿La Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión cuenta con un sistema de reclamaciones adecuado?					

Nombre y Apellido completo del Asesor sin Licenciatura

ASESOR

Nombre y Apellido completo del Presidente sin Licenciatura

PRESIDENTE

Nombre y Apellido completo del Secretario sin Licenciatura

SECRETARIO

Nombre y Apellido completo del Primer Vocal sin Licenciatura

VOCAL

Nombre y Apellido completo del Segundo Vocal sin Licenciatura

VOCAL

Nombre y Apellido completo del Tercer Vocal sin Licenciatura

VOCAL

