La siguiente lectura ayuda a conceptualizar, lo relacionado al tema : Trabajo en equipo, también apoya el desarrollo de futuros talleres al respecto.

El trabajo en equipo es, en primer lugar, una evolución cualitativa de los grupos de trabajo. Es una **manera organizada de trabajar entre varias personas** con el fin de alcanzar metas comunes. En el trabajo en equipo las habilidades de los integrantes son complementarias, mantienen una responsabilidad individual y mutua, además de un marcado compromiso común por los objetivos. Generan una sinergia positiva a través del esfuerzo coordinado de sus integrantes. Como resultado, logran mayor rendimiento, productividad y satisfacción personal.

## Definición de trabajo en equipo

Si bien existen varias definiciones de trabajo en equipo nosotros proponemos la de Katzenbach (2000) y Smith (2000):

**El trabajo en equipo se define como** un «número de personas con habilidades complementarias que están comprometidas con un propósito, un conjunto de metas de desempeño y un enfoque común, por los cuales se hacen mutuamente responsables.»

***Relacionado:*** Qué es el trabajo colaborativo | Revoluciona tu mundo laboral

# Características del trabajo en equipo

- Existe la presencia de un líder, que guía y conduce el equipo, pero no lo controla. El rol de liderazgo es compartido.
- Las reuniones son debates abiertos donde los miembros colaboran en las soluciones de problemas.

- Clara cohesión, espíritu colectivo concentrado en las tareas y satisfacción por la calidad de sus procesos de trabajo.
- El trabajo se discute, se realiza en conjunto y reina la cooperación entre los miembros. Todos son el “motor” del equipo.
- Los integrantes tienen responsabilidad por ellos mismos al igual que por el equipo.
- El desempeño se mide de manera directa, por medio de la evaluación de los productos del trabajo colectivo.
- Innovación constante: Se mejoran los procedimientos existentes o se inventan nuevos. Se busca obtener los mismos resultados o mejores con menos recursos.
- Entre todos se logra una integración armónica de las funciones y actividades a desarrollar.

**Recomendado:**

- Cómo lograr una buena cohesión en un equipo de trabajo | Paso a paso
- Reuniones virtuales | ¡Optimiza tu trabajo desde casa!

# Diferencias entre trabajo en equipo y trabajo en grupo [cuadro comparativo]

Muchas veces de manera errónea se utilizan los términos «grupo» y «equipo» indistintamente. Las **diferencias entre grupo y equipo de trabajo** son muchas, especialmente, si se habla de resultados. El desempeño de un grupo de trabajo depende de lo que hace cada uno de sus miembros. En contraste, el de un equipo incluye los resultados

individuales y el producto del trabajo colectivo. Es decir, aquello que dos o más miembros producen juntos como aportación real.

A modo de resumen te dejamos con un cuadro comparativo que recoge las principales diferencias entre ambos conceptos.

| Atributos | Equipo | Grupo |
|---|---|---|
| Liderazgo | Compartido por el equipo. | Propiedad de una persona. |
| Comunicación | Abierta | Con el líder, no circula entre los miembros. |
| Responsabilidad | Individual y colectiva | Individual |
| Habilidades | Son utilizadas para conseguir el proyecto en su conjunto. | Cada miembro las utiliza para cumplir únicamente el rol o tarea que previamente se le ha asignado. |
| Resultados | Fruto del esfuerzo colectivo del equipo. | Fruto de la suma de contribuciones individuales. |
| Forma de trabajo | Interdependiente: Se trabaja en pro de los objetivos personales y del equipo. | Independiente: Se trabaja en pro de dar cumplimiento a las tareas personales asignadas. |
| Conflictos | Se resuelven por medio de la confontración colectiva. | Se resuelven por medio de la imposición. |

**Profundiza más en:**

- Diferencias entre grupo y equipo de trabajo | Grupo Vs Equipo

# Las 5 c del trabajo en equipo



Es primordial buscar constantemente vías para que los negocios y las empresas sean cada vez más productivos y competitivos. Uno de los caminos que se han encontrado es **lograr que los equipos de trabajo estén más unidos y sean más eficaces**. O, dicho de otra manera, trabajen en equipo. Por esta razón, muchos expertos han buscado la mejor forma de hacer que el trabajo en equipo funcione de forma eficaz.

Tom Peters, considerado para muchos, el padre del Management moderno, estudió los factores necesarios para que los equipos alcanzaran un alto rendimiento. En sus hallazgos detectó **cinco componentes del trabajo en equipo** necesarios para lograr un alto desempeño: las cinco c del trabajo en equipo.

## Complementariedad

Cada miembro debe poner sus habilidades y conocimientos diferenciales al servicio del equipo. Esto permite alcanzar logros que de manera individual no sería posible.

## Coordinación

El líder debe conocer las potencialidades de cada uno de los miembros. De esta manera, podrá asignar cada una de las tareas a la persona idónea para realizarla.

## Comunicación

Se considera un elemento esencial para coordinar las acciones individuales y colectivas del equipo. Es necesaria una comunicación abierta, clara y oportuna. Así, cada miembro conoce qué tiene que hacer y cómo hacerlo.

## Confianza

Los integrantes deben creer en sus capacidades y en las de los demás para el logro del objetivo común. El líder debe explicar de manera clara y concisa el proyecto al equipo, las labores que realizará cada persona y cuál es el objetivo final que se quiere conseguir. Es importante destacar que la confianza no se genera en «un abrir y cerrar de ojos». Por eso, es importante cuidarla y crearla poco a poco.

## Compromiso

Se debe priorizar las necesidades e intereses del equipo por encima de los intereses personales. Los miembros del equipo deben poner sus capacidades y talentos al servicio del grupo.

**Relacionado**

- Las 5 c del trabajo en equipo | Componentes clave para equipos de alto desempeño
- Definir objetivos | ¡Aprende a hacerlo con estos 4 métodos!
- 20 frases de liderazgo | Dosis de inspiración para ser un gran líder
- 10 tipos de equipos de trabajo | ¿Cuál escogerías como líder?

## Roles en un equipo de trabajo




De acuerdo con Stephen P. Robbins, en su libro *Comportamiento Organizacional*, «cada equipo tiene necesidades diferentes y debe seleccionarse a sus integrantes de modo que se garantice que se cubrirá la totalidad de los distintos roles.» Robbins identifica **nueve roles potenciales en los equipos** (en muchos equipos, los individuos juegan roles múltiples).

LOS ADMINISTRADORES NECESITAN ENTENDER LAS FORTALEZAS INDIVIDUALES QUE CADA

PERSONA APORTA AL EQUIPO, SELECCIONAR A SUS MIEMBROS CON ESTAS EN MENTE Y HACER LAS ASIGNACIONES DE TRABAJO QUE SE AJUSTEN CON LOS ESTILOS QUE PREFIEREN ESTOS.

A continuación, los **nueve roles en un equipo** de trabajo.

- **Integrador:** Coordina e integra.
- **Creador:** Inicia las ideas creativas.
- **Asesor:** Estimula la búsqueda de más información.
- **Salvaguarda:** Libra las batallas externas.
- **Controlador:** Examina los detalles y refuerza las reglas.
- **Productor:** Da dirección y seguimiento.
- **Organizador:** Proporciona estructura.
- **Asesor:** Ofrece análisis amplios de las opciones.
- **Promotor:** Celebra las ideas una vez iniciadas.

**Lectura sugerida:** Roles en un equipo de trabajo | Qué son, tipos y cómo asignarlos

## Ventajas del trabajo en equipo



LECTURA SOBRE EL SERVICIO DE ATENCION AL CLIENTE.

La siguiente lectura ayuda al desarrollo de futuros ejercicios al respecto, y brinda argumentos e ideas sobre el tema.

Revistas de Ciencias Administrativas y Financieras de la Seguridad Social
*Print version* ISSN 1409-1259

**Rev. cienc. adm. financ. segur. soc vol.7 n.1 San José Jan. 1999**

# Calidad en el servicio al cliente

**Licda. Alexandra Eduarte Ramírez**

**Resumen**

Todos los países que se orientan hacia la modernización de sus estructuras, están siendo testigos de un cambio fundamental en el papel del Estado.Aunque los principios en que se sustentan las políticas sociales no han cambiado, si se está modificando la forma en la que el sector público se organiza para garantizar los servicios a la población.

Es indispensable que el sector público sea más empresarial, más orientado hacia el cliente, y trabaje con más eficiencia y calidad en los servicios que ofrece a la población.

El cliente ha dejado de ser quien debe adquirir nuestro producto o servicio, para convertirse en una persona que tiene libertad, en unapersona activa que exige su derecho de recibir los mejores servicios.

Es importante conocer no sólo quienes son nuestros clientes, sino cuáles son sus necesidades de salud, qué esperan de nuestros servicios, cómo los perciben y cuáles son los elementos que determinan su satisfacción.

En Costa Rica, poco hemos hecho por conocer la satisfacción del usuario y por lo tanto, poco hemos hecho para mejorar los servicios. Pero este tema cobra cada día más importancia, sobre todo sí consideramos que trabajar con calidad es mantener viva la esperanza de cambio hacia una sociedad más justa y humana.

El proceso de desarrollo que enfrenta el mundo entero, producto del fenómeno de globalización, se caracteriza por un estado permanente de cambio y transformación, que busca lograr mayor eficiencia en las organizaciones.

Como parte de ese fenómeno de globalización, se habla hoy día del servicio al cliente; y es que la tendencia mundial es enfocar las organizaciones hacia la satisfacción de sus clientes.

Desde finales de la década de los ochenta, la tendencia en el mundo es la globalización de los mercados; pero esta apertura no sólo significa amenazas para los pequeños países, sino que por el contrario, constituye una fuente de excelentes oportunidades de desarrollo.

Para poder enfrentar las amenazas y aprovechar las oportunidades, es absolutamente necesario cambiar los paradigmas de manejo de las empresas e instituciones, propios de la Era Industrial, por los paradigmas propios de la Era del Conocimiento que enfoca su atención en el tema de la Calidad Total.

A grandes rasgos, la filosofía de la Calidad Total abarca dos grandes propósitos: mejorar el nivel de vida de los clientes y mejorar el nivel de vida de los integrantes de la empresa (clientes internos).

Una organización puede ser muy eficiente en sus procesos y en su dirección interna, pero solamente mejorará su efectividad y la calidad de sus productos o servicios, si mira con prioridad a sus clientes, que son en última instancia su razón de ser y existir.

Pero ¿qué es el servicio al cliente?. Es una filosofía de trabajo. No es necesariamente una estructura definida en la organización, sino una forma de trabajo interiorizada en cada persona que da servicio a un cliente, no importa si es interno o externo. Para mayor claridad, se entiende por filosofía, un conjunto de creencias sobre las que todo el mundo está de acuerdo y puede darse en cualquier nivel.

**¿Quénes son los clientes?**

- Son las personas más importantes para cualquier organización.
- No dependen de nosotros, nosotros dependemos de ellos.
- Son el fundamento de nuestro trabajo, no son una interrupción.
- Nos hacen un favor al visitarnos, no les hacemos ningún favor al servirles.
- Forman parte de la organización, no son de "afuera".
- Son seres humanos llenos de necesidades y deseos. Nuestra labor es satisfacerlos.
- Merecen el trato más amable y cortés.
- Representan el fluido vital de la organización, sin ellos la organización no tendría razón de ser.

El cliente ha dejado de ser quien "debe" adquirir nuestro producto o servicio, para convertirse en la persona que tiene libertad de escoger en el mercado aquello que más le satisfaga. El concepto de "cliente leal" está desapareciendo, pues el mundo cambia con tal rapidez que las personas se dan cuenta con mucha facilidad de la existencia de otros servicios o productos mejores que los que normalmente adquieren.

Hoy día, más importante que el precio es comprender la diferencia que el cliente está dispuesto a pagar por mejores productos o servicios. Las empresas deben ser capaces de manejar esa diferencia, con creatividad y habilidad para ofrecerla oportunamente a los clientes.

Este nuevo enfoque es el que se conoce como servicio de calidad. Se orienta hacia el mejoramiento e innovación de los procesos para proporcionar servicios diferenciados y desarrollar una organización de valor para el cliente. Involucra aspectos como:

Mejorar e innovar procesos

- Ofrecer un servicio con el que tanto la organización como su cliente logran experiencias positivas

- Desarrollar una organización que garantice ventajas competitivas para el cliente, de manera que la experiencia se repita

- Ofrecer sistemas amables (fáciles de usar) al cliente

La globalización del servicio al cliente significa que todo el personal de una organización es capaz de dar la respuesta más conveniente al cliente. Aun cuando no conozca el asunto, podrá orientarlo para que obtenga la nformación o el servicio que busca el cliente. El principio de un buen servicio es tener la respuesta apropiada.

Cada empleado o funcionario debe tener presente que el cliente es el primero, es a quien se debe la organización. Por eso quienes atienden público deben estar muy bien identificados con el servicio y saber los límites que tiene, para manejar siempre la respuesta adecuada.

Hay que tener en cuenta que la organización en sí misma no es más que una gran cadena de servicios, donde existen proveedores y clientes intemos y externos.

El cliente interno se refiere a la gente de los departamentos que dependen uno de otro para hacer su trabajo. El cliente externo es quien viene a solicitar un servicio o a comprar un producto. En esta cadena, lo importante es tener presente que si no se le está dando servicio al cliente en forma directa, el trabajo es darle servicio a quien lo está haciendo.

Un producto de calidad es lo que el cliente recibe, mientras un servicio de calidad es cómo lo recibe. La calidad técnica es fundamental, pero la calidez del servicio es la que da mayor satisfacción al cliente. Por eso, además de calidad se debe incorporar el concepto de calidez en el servicio.

Las sociedades actuales se mueven a un ritmo tan acelerado, que las organizaciones tienen como imperativo adaptarse a las nuevas condiciones y demandas de la población con la mayor rapidez, para no condenarse a desaparecer.

En este proceso de cambio que envuelve al mundo entero, a cada país y a cada organización, el tema del servicio al cliente se ha colocado en un primer lugar de importancia, al lado de otras materias como la economía, la sostenibilidad financiera de los sistemas, la eficiencia en los procesos, la competencia y la revolución tecnológica entre otros.

La Caja Costarricense de Seguro Social, no escapa a las corrientes del fenómeno de globalización. Precisamente, la modernización institucional busca, entre los principales objetivos, mejorar la calidad de los servicios para satisfacer al cliente (usuario de los servicios de salud).

No obstante, para ofrecer mejores servicios, es necesario conocer la situación actual, razón por la cual, en 1997. la Caja realizó una encuesta de hogares para conocer la opinión de los habitantes de Costa Rica, sobre los servicios de salud.

En esta oportunidad, se tomó como marco muestral la cartografía de la Dirección General de Estadística y Censos actualizada en 1995-1996. Se obtuvo una muestra de 5600 personas de una población a estudiar: todas las personas que residen en el territorio nacional con edades entre los 15 y los 75 años. El nivel de confianza obtenido fue de un 95% con un error permitido a nivel nacional de un 1.5% y a nivel regional de un 3,9%.

Algunos resultados que vale la pena resaltar de ese estudio son los siguientes:

**Cuadro n° 1**
**Algunas características demográficas de la población estudiada**
**Costa Rica 1997**

| Características demográficas | Total |
|---|---|
| SEXO | |
| Masculino | 49,4 |
| Femenino | 50,6 |
| EDAD | |
| 15 a 19 años | 13,2 |
| 20 a 44 años | 53,4 |
| 45 a 59 años | 19,0 |
| 60 años y más | 14,4 |
| CLASE SOCIO-ECONOMICA | |
| Popular | 46,6 |
| Media | 39,3 |
| Media-alta | 14,1 |
| ESTADO OCUPACIONAL | |
| Desempleado | 4,2 |
| Trabaja | 44,2 |
| Pensionado | 9,0 |
| Estudiante | 10,1 |
| Ama de casa | 32,3 |

FUENTE: Estudio de Opinión sobre servicios de salud que brinda la CCSS-1997

**Cuadro N° 2**
**Cobertura según tipo de seguro**
**Costa Rica, 1997**

| Tipo de seguro | % |
|---|---|
| Directo | 21,9 |
| Indirecto | 47,1 |
| Cuenta propia | 7,3 |
| Cuenta del estado | 5,1 |
| Pensionado | 4,5 |
| Otra forma | 0,8 |
| No tiene seguro | 12,9 |
| Ns/Nr | 0,4 |
| TOTAL | 100,0 |

FUENTE: Estudio Opinión sobre servicio ~ de salud que brinda la CCSS-1997

**Cuadro N° 3**

**Aspectos considerados como mejores o peores de los servicios de la CCSS**
**Costa Rica, 1997**

| Servicio | Lo mejor del servicio | Lo peor del servicio |
|---|---|---|
| Consulta externa | Aseo en general | Rapidez en la atención |
| Consulta especializada | Trato del médico<br>Aseo en general | Rapidez en la atención |
| Urgencias | Aseo en general | Rapidez en la atención |
| Hospitalización | Trato del médico<br>Aseo en general<br>Horario de atención | Rapidez en la atención |
| Farmacia | Aseo en general | Tiempo de entrega<br>Rapidez en la atención |
| Laboratorio | Aseo en general | Rapidez en la atención |
| Rayos X | Horario de atención<br>Aseo en general | Rapidez en la atención |

FUENTE: Estudio Opinión de los servicios de salud de la CCSS. 1997

Nótese que el aspecto peor considerado tiene que ver en todos los casos con el tiempo de espera para recibir atención.

Se consultó a las población acerca de las razones que tiene para utilizar los servicios de salud que le ofrece la CCSS; las que más destacaron fueron tres:

- Porque es más económico
- Por necesidad
- Porque cotiza para tenerlo

En cuanto a las razones para no utilizar los servicios de salud se encuentran:

- Mala atención
- No tiene seguro actualmente
- No lo necesita

Entre los aspectos que más les gusta a las personas entrevistadas en términos generales, se destacan:

- Atención que brinda el médico
- El acceso a las cirugías

- Los tratamientos que recibe
- El servicio de emergencia

Y lo que menos gusta a las personas:

- Las grandes esperas
- Mala atención y trato
- Los horarios de atención
- El tiempo de espera en la farmacia
- Las citas prolongadas

Finalmente, evaluando cómo se sienten los usuarios, se obtuvo las siguientes respuestas:

- Muy satisfecho: 6%