



## Impacto de las soft skills en el servicio al cliente en el área de ventas

Escamilla-Vielma, Roxana Dalila<sup>1</sup> & Segovia-Romo, Adriana<sup>2</sup>

<sup>1</sup>Universidad Autónoma de Nuevo León, Facultad de Contaduría Pública y Administración, Monterrey, Nuevo León, México, licroxana@hotmail.com, Av. Universidad S/N Col. Ciudad Universitaria, 818 1190 363

<sup>2</sup>Universidad Autónoma de Nuevo León, Facultad de Contaduría Pública y Administración, Monterrey, Nuevo León, México, adrianasegovia@hotmail.com, Av. Universidad S/N Col. Ciudad Universitaria, 81 1340 4430.

---

Artículo arbitrado e indexado en Latindex

Revisión por pares

Fecha de aceptación: mayo 2020

Fecha de publicación: julio 2020

---

### Resumen

En el sector de la venta directa, el servicio al cliente se vuelve un diferenciador. Existe el triángulo de servicio que tiene 4 elementos, uno de ellos hace referencia a los colaboradores, especificando que, si los esfuerzos de la organización se enfocan en ellos sobre todo los de primera línea, los momentos de verdad y las experiencias para el cliente y la organización serán de mayor valor. En este estudio teórico se presentan a la hospitalidad y la comunicación efectiva como habilidades interpersonales (*soft skills*) en los colaboradores de venta directa y la relación positiva de éstas con el servicio al cliente, enmarcadas las dos soft skills como independientes y el servicio al cliente como variable dependiente. En este documento se presentará el planteamiento del problema, el objetivo de la investigación y la teoría encontrada que sustenta la continuidad del estudio para el planteamiento mencionado.

**Palabras clave:** Servicio al cliente, Hospitalidad, Comunicación Efectiva, *soft skills* o habilidades interpersonales

### Abstract

In the direct selling sector, customer service becomes a differentiator. There is a service triangle that has 4 elements, one of them refers to the collaborators, specifying that if the organization's efforts are focused on them, especially on the front lines, moments of truth and experiences for the client and organization will be of greater value. In this theoretical study hospitality and effective communication are presented as interpersonal skills (*soft skills*) in direct sales collaborators and the positive relationship you are with customer service, both soft skills as independent and customer service. as a dependent variable. This document will present the problem statement, the research objective and the theory found that supports the continuity of the study for the mentioned approach.

**Key words:** Customer Service, Hospitality, Communication Skills, *Soft Skills*

## 1. INTRODUCCIÓN

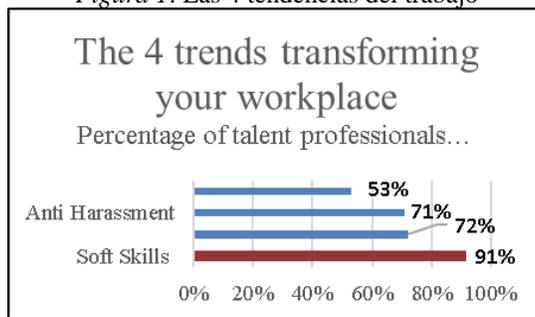
La industria automotriz a nivel mundial es altamente competitiva y ha evolucionado paralelamente con la tecnología del producto, el proceso de manufactura y con los materiales de fabricación de los automóviles. Los fabricantes, al utilizar normas estandarizadas de producción, deben hacer más eficiente la utilización de los espacios, los accesorios o estructura de seguridad y confort al vehículo. El servicio al cliente, que está inmerso en el proceso de venta, constituye una nueva forma de competitividad, siendo la calidad en el servicio una variable crítica para poder competir en el mercado.

El servicio al cliente se visualiza como un triángulo y establece cuatro elementos básicos dentro de él, los cuales deben funcionar conjuntamente para mantener un servicio de calidad, y son: 1) el cliente como centro del triángulo, razón de ser del servicio y de la

organización, soportados por 2) una estrategia de servicio, 3) sistemas y 4) los colaboradores (Albrecht, 1990; Machorro, Venegas, Resenos, Gallardo & Acuña, 2009).

Siendo los colaboradores, uno de los pilares del triángulo del servicio, hace que haya un punto de partida en donde sea necesario determinar que *soft skills* se requieren para que pueda darse una diferenciación en el servicio (Albrecht, 1990), además de lo anterior las *soft skills* en los colaboradores son requeridas para que la organización se mantenga relevante y competitiva en el mercado, esto es respaldado por el Foro Económico Mundial en el año 2019, a través de la presentación de una encuesta global de LinkedIn aplicada a 5,000 profesionales de recursos humanos y gerentes de contratación en la cual se menciona que en los siguientes 7 años las *soft skills* serán importantes como parte del reclutamiento (figura 1).

Figura 1. Las 4 tendencias del trabajo

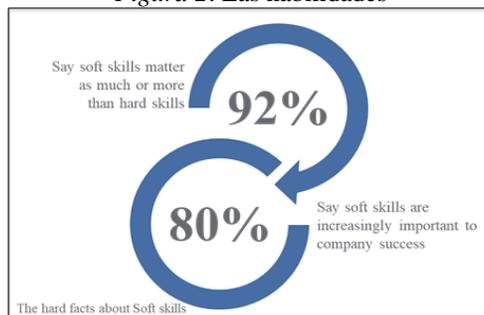


Fuente: Foro Económico Mundial (2019)

El 80% de los encuestados por LinkedIn mencionan que están creciendo las habilidades interpersonales en importancia para el éxito empresarial, mientras que el 89% destacó la falta de habilidades sociales entre las

malas contrataciones en su organización como se describe en la figura 2, resaltando que el 92% considera que las *Soft Skills* son más relevantes que las habilidades técnicas o funcionales (Fleming, 2019).

Figura 2. Las habilidades



Fuente: Foro Económico Mundial (2019)

En el Foro Económico Mundial 2019, Fleming (2019) menciona que es posible que los empleadores deban iniciar formalmente su enfoque para tener una idea clara sobre las habilidades interpersonales que necesitan los colaboradores, para analizar en qué medida los candidatos tienen esas habilidades y de esta forma puedan ingresar las personas idóneas a la organización. Los datos anteriores enmarcan la importancia de identificar que *soft skills* se necesitan en los colaboradores dependiendo de su actividad y el impacto que estas tienen respecto al servicio al cliente.

## 2. MARCO TEÓRICO

### 2.1 Antecedentes

Hoy en día, la tendencia en las organizaciones consiste en retener clientes y construir relaciones duraderas y rentables con los mismos. Esto obliga a definir prioridades respecto a los clientes, sobre los servicios a ofrecer, así como la estrategia competitiva, con esto se busca tener un punto de referencia para satisfacer las necesidades de los clientes y ser sostenibles como organización. El servicio al cliente por medio de marketing busca construir y administrar este tipo de relaciones de largo plazo y rentabilidad con los clientes. Lo medular de un negocio, es no olvidar en ningún momento que el cliente es el actor principal de la organización (Gómez, 2011).

El servicio al cliente en la actualidad se ha convertido en un factor crítico de éxito para muchas organizaciones. De hecho, los datos sobre el servicio sugieren que el 90% de las decisiones de recompra están fuertemente influenciadas por la calidad de los servicios recibidos, segmentados en: El diseño del servicio al cliente (servicio que recibe y trato) y la entrega (Alge, Gresham, Heneman, Fox, & McMasters, 2002).

Sin embargo, la medición de la orientación del servicio o satisfacción al cliente aún necesita más investigaciones y certezas. La dificultad de medir la orientación del servicio al cliente se deriva del debate en la literatura de psicología industrial y organizacional al momento de la elaboración de constructos más claros y específicos de la personalidad o *soft skills* en el colaborador para poder hacer bien las mediciones (Alge et al., 2002).

Weber, Crawford, Lee, & Dennison (2013) mencionan que las *soft skills* son las habilidades interpersonales o humanas de las personas o de comportamiento necesarias para aplicar habilidades técnicas y conocimientos en el lugar de trabajo y mencionan 4 categorías de este tipo de habilidades:

1. Habilidades de liderazgo: Negociar con otros, trabajo equipo, para brindar servicio a los clientes y compañeros y para resolver conflictos. Estas habilidades son importantes porque ayudan a los individuos y organizaciones a lograr sus objetivos
2. Comunicación: la escucha, la presentación, la verbalización y las comunicaciones no verbales.
3. Administración / organización: la resolución de problemas o conflictos.
4. Habilidades y conocimientos cognitivos: pensamiento creativo, la toma de decisiones acertadas y la resolución de problemas, planificación.

Las *soft skills* se refieren a las capacidades adquiridas para una interacción efectiva. La literatura de marketing indica que este tipo de habilidades en un colaborador tienen un impacto positivo en la satisfacción del cliente. Los gerentes en entornos orientados a servicios, cuando seleccionan colaboradores, a menudo buscan candidatos con fuertes habilidades interpersonales (Alge et al., 2002). Sin embargo, hay pocos métodos probados disponibles para evaluar las *soft skills* de colaboradores que desean ingresar o ya pertenecen a la organización. La mayoría de las empresas evaluarán el conocimiento y la inteligencia de sus colaboradores mediante pruebas psicométricas, sobre todos los que desean ingresar a la empresa. En contraste con eso la mayoría de las compañías quieren que sus futuros colaboradores tengan las *soft skills* necesarias para tener éxito dentro de su organización (Weber et al., 2013).

Para esta investigación se definirán las *soft skills*, como las habilidades no técnicas, ni administrativas, e incluyen a las habilidades interpersonales e intrapersonales (Hurrell, 2013). Son todo el inventario de atributos, conocimientos y habilidades con las que cuenta una persona, y en general hacen que la persona

pueda adaptarse al medio ambiente y pueda reaccionar ante situaciones diversas que se le presenten con los clientes (Ray, 2017).

## 2.2 Variable dependiente: Servicio al Cliente

Para ir enmarcando el Servicio al Cliente, se presentarán algunos conceptos que ayudarán a delimitar la definición propuesta para la investigación. Se iniciará con la orientación de servicio al cliente que es un conjunto de predisposiciones individuales básicas y una inclinación para proporcionar lo que el cliente necesita, involucra el ser cortés y atento a la hora de tratar con clientes, asociados o colaboradores. La orientación hacia el servicio al cliente por parte de los colaboradores establece una ventaja competitiva sostenida en la organización. Como tal, las organizaciones que confían en el servicio al cliente están empezando a reconocer la importancia de tener colaboradores con esta orientación (Alge et al., 2002).

Machorro et al. (2009), mencionan que el servicio es una variable impredecible y no se presta a un control sistemático. Por esta misma razón los servicios responden a un conjunto infinito de condiciones por parte del consumidor, por ello, entre más clara pueda medirse la percepción del servicio que se brinda al cliente, habrá mayor oportunidad de mejorarlo, en este caso los autores, definen el servicio al cliente como la relación existente con los siguientes factores:

- La percepción del cliente
- La satisfacción del cliente
- La atención al cliente
- Los empleados informados
- La honestidad de los empleados
- El seguimiento
- La resolución de problemas
- El tiempo de atención
- El tiempo de entrega
- El aspecto del personal
- El aspecto de las instalaciones
- La calidad del producto o servicio ofrecido
- El precio
- El financiamiento

El servicio al cliente está vinculado a la percepción sobre la calidad del servicio y/o producto ofrecido y la satisfacción que le

genera. En función de esto hay numerosas iniciativas psicométricas para medir la satisfacción de los clientes, entre ellas destacan los denominados índices nacionales, como el Swedish Customer Satisfaction Barometer, el American Customer Satisfaction Index o el European Customer Satisfaction Index, (SCSB, ACSI y ECSI por sus siglas, en inglés respectivamente). Y la medición de la calidad de un servicio sobre todo en el sector de la hostelería y restaurantes puede hacerse mediante la metodología SERVQUAL (Parasuraman, Zeithaml, & Berry, 1988), que evalúa la calidad de un servicio como la diferencia entre el servicio recibido y las expectativas que se espera obtener de dicho servicio. Tal metodología se centra en tres grandes dimensiones, bloques o requisitos:

- Servicio; cortesía, credibilidad, capacidad de respuesta, comprensión del cliente, fiabilidad, comunicación, seguridad y accesibilidad
- Elementos tangibles; instalaciones, equipos y mobiliario, envases y embalajes, documentos de compra y productos.
- Personal; imagen y competencia profesional (Fornieles, Penelo, Berbel, & Prat, 2014).

El servicio al cliente de calidad según González et al. (2016) puede verse desde 5 dimensiones y con base en ello se pudiera medir la satisfacción generada.

- Dimensión 1, elementos tangibles; apariencia de las instalaciones físicas, equipos, personal y materiales de comunicación.
- Dimensión 2, fiabilidad; habilidad para ejecutar el servicio prometido de forma fiable y cuidadosa.
- Dimensión 3, capacidad de respuesta; disposición y voluntad de los empleados para ayudar al cliente y proporcionar el servicio.
- Dimensión 4, seguridad; conocimiento y atención, mostrado por los empleados y sus habilidades para inspirar credibilidad y confianza.

- Dimensión 5, empatía; atención individualizada que ofrece la empresa a sus clientes.

En el sector automotriz, específicamente en las agencias de autos, existen áreas como la venta directa que es la venta de un auto nuevo, y la post venta cuando se da el mantenimiento al auto y en ambos escenarios el servicio al cliente es vital (Machorro et al., 2009). En este contexto específicamente en el área de ventas, la definición de servicio al cliente para este estudio se acota a ciertas características que el colaborador debe tener hacia el cliente tales como: la orientación al cliente, el ser cortés y atento (Alge et al., 2002), el buen trato, la capacidad de respuesta o resolución de alguna situación del cliente, así como la disposición, comprensión y la voluntad para ayudar a los clientes (González et al., 2016). La escucha y el diálogo sobre lo que el cliente requiere (Coste et al., 2017) de tal forma que obtenga una satisfacción del servicio recibido (Najul, 2011), la credibilidad, fiabilidad, confianza (González et al., 2016), seguridad y accesibilidad. Es también necesaria la satisfacción y calidad del servicio brindado (Forniales et al., 2014), es decir, que se realice adecuadamente lo que el cliente espera (Gómez, 2011).

Un servicio al cliente también implica ofrecer una experiencia única, hacerlo vivir o crear impactos vivenciales en un entorno rico en estímulos dirigidos hacia los cinco sentidos, que se dé un contacto directo y emocional con los clientes, con alta diferenciación y generando un impacto memorable, de tal forma que se tengan clientes más leales y haya mayor rentabilidad (Gómez, 2011), requiriendo para todo lo anterior que los colaboradores sean competentes en estas tareas.

### **2.3 Variable Independiente: Hospitalidad**

Para ir enmarcando la habilidad interpersonal de la hospitalidad, se presentarán algunos conceptos que ayudarán a delimitar la definición propuesta para la investigación. Tesone & Ricci (2006) destacan en la hospitalidad temas que están centrados en actitudes de disposición, extraversión, sociales, emprendedoras y hasta artísticas. Otro factor que destacan es la motivación para ser

educados y creativos. Las motivaciones intrínsecas hacia la empatía, colaboración, asertividad, enfoque a logros, conciencia contextual y ambiental. Con estos atributos de personalidad antes mencionados es como estos autores van dándole forma a su definición de hospitalidad.

Mencionan que esta habilidad requiere que los colaboradores estén conscientes de las realidades que rodean una situación y tienen una visión especial para anticiparse a las necesidades de los demás. Tienden a lidiar con las incertidumbres ambientales a través de la adaptación y el cambio. Esta estrategia mental inconsciente se conecta con conceptos de asertividad y colaboración social, que podrían contribuir al trabajo en equipo (Tesone & Ricci, 2006).

Lolli (2013) ve la hospitalidad desde el punto de vista de la comunicación, estableciendo la comunicación interpersonal como parte fundamental en los negocios. La comunicación interpersonal está presente cuando los colaboradores tratan con los clientes, y a través de ella está inmersa la hospitalidad en diferentes formas:

- Al escuchar, con empatía, comprensión y atención indivisa.
- Con el lenguaje corporal, al mantener una el contacto visual y el equilibrio, así como los gestos utilizados durante la comunicación interpersonal.
- Con el lenguaje verbal, a través del tono, ser conciso y articulado.
- Al tener una conducta sincera, creíble, profesional y confidencial.

De tal forma se puede resumir que la hospitalidad está constituida por la atención a la cliente, la escucha con empatía y comprendiendo sus necesidades, teniendo contacto visual, utilizando palabras adecuadas, concisas y articuladas para dar una respuesta apropiada. El ser sincero, profesional y captando las conductas del cliente para interpretarlas adecuadamente.

Según Vázquez (2014) menciona a la hospitalidad como un conjunto de acciones desinteresadas encaminadas a satisfacer las necesidades de los huéspedes “clientes”, es decir, que se les trate como una persona única e irreplicable con necesidades particulares. La

personalización se constituye a partir de la conceptualización de un buen servicio, e incluye desde una sonrisa, un caluroso saludo, contacto visual, colmar sus necesidades y gustos, ofrecerle ayuda, tener una breve conversación, mostrar interés personal en sus requerimientos, entre otras, así la personalización del servicio y la hospitalidad, pueden convertirse en las ventajas competitivas de la organización.

Spowart (2011) destaca características en las personas hospitalarias como son: el servicio al cliente, disposición para aprender, trabajar en equipo y cooperativas, con auto control y compromiso organizacional. Las cualidades o características deben ser desarrolladas a través de un programa de entrenamiento en donde se resalten los componentes de la atención al cliente, flexibilidad, conciencia organizativa, planificación personal y de la organización.

La habilidad de la hospitalidad está más desarrollada en la industria de la hotelería y en el sector de salud u hospitalario, sin embargo en el sector servicios, específicamente en las agencias automotrices hay rasgos de esta habilidad que se pueden resaltar, por lo que se podría adoptar la siguiente definición para el estudio; es una actitud de disposición de ayuda y atención al cliente; con empatía (Tesone & Ricci, 2006), capacidad de escucha, diálogo, asertividad, auto confianza y auto control para satisfacer sus necesidades y se sienta en confianza (Spowart, 2011). Es el ser parte de un equipo y con compromiso organizacional, en donde se pueda trabajar cooperativamente y en colaboración con los demás, ser flexible y tener la capacidad de negociar, o persuadir para lograr resolver situaciones para el cliente (Quinn, 2013). Que haya calidez a través de contacto visual, con un trato sincero, creíble y profesional de parte del colaborador (Lolli, 2013), que el cliente se le trate como una persona única e irrepetible con necesidades particulares (Vázquez, 2014).

#### **2.4 Variable Independiente: Comunicación Efectiva**

Como introducción a la habilidad interpersonal de la comunicación efectiva, esta puede referirse a la adecuada interacción

personal con los demás, a través del lenguaje verbal, escrito, oral o bien no verbal, también hace énfasis en transmitir e intercambiar eficientemente información para entenderse con las personas (Madriz & Parra, 2016), la importancia de ella en todos los entornos, en especial en el sector de los servicios y la venta, la hace una habilidad necesaria para la permanencia de la organización, es por ello del estudio de esta variable.

Varona (2007) construye la definición de la comunicación a través de 14 dimensiones: 1) la escucha, 2) expresión y transmisión de la información no verbal, 3) expresión y transmisión de la información verbal, 4) utilización de canales formales/informales, 5) contenido de la información a transmitir, 6) comunicación sobre el trabajo, 7) retroalimentación recibida, 8) apertura, 9) canales de comunicación, 10) manejo del conflicto al momento de compartir y recibir la información, 11) retroalimentación dada, 12) toma de decisiones, 13) demográficos del comunicador y receptor, 14) impacto generado.

De tal forma que Varona (2007) integra más elementos a la definición de comunicación, como son el impacto de la transmisión de la información en la toma de decisiones, la retroalimentación dada y recibida, el manejo de conflicto cuando se da la comunicación, también menciona diferentes canales: a) cara a cara, b) por escrito y c) el orden jerárquico, y dice que cuando tienen que comunicar asuntos relativos al trabajo, puede darse la información a través de la expresión verbal, no verbal, mediante la escucha y apertura, también se puede observar en este estudio, que la definición está planteada en su mayoría desde la parte del emisor, más que del lado del receptor de la información.

La comunicación efectiva está relacionada con el servicio al cliente y, es la capacidad de escucha y el entablar una conversación verbal o discursiva. También integra la empatía-raport, capacidad de entender y aceptar el punto de vista de otra persona. Es una habilidad necesaria en la organización, entre mayor sea la habilidad de las personas en la organización de comunicarse efectivamente, la cultura se enriquece, mejora la productividad, la consecución de objetivos y por ende la

conservación de los clientes (Bermúdez & González, 2011; Levin, 2009).

Dentro del área de las habilidades de comunicación interpersonal; la escucha efectiva se considera vital para el éxito comercial, Lolli (2013) en su investigación, descubrió que la escucha efectiva puede producir muchos beneficios que pueden mejorar el entorno de servicio y la cultura. Aunado a esto, encontró muchos beneficios de la escucha cuando se ejerce en el área de servicio. Para las organizaciones hoteleras, el éxito está estrechamente vinculado a la calidad del servicio producido por los empleados. De hecho, las habilidades de escucha de los colaboradores apoyan dos procesos organizacionales importantes: a) el intercambio de información precisa para realizar tareas, y b) facilita las relaciones sólidas, ambas cruciales para la entrega de un servicio eficaz. Resumiendo, la comunicación comprende la escucha activa, la transmisión de la información clara y p[er]cisa de forma oral y escrita con todos los involucrados, clientes y colaboradores, en donde el contacto visual y las formas verbales y no verbales también forman parte del concepto definido (Lolli, 2013).

Madriz & Parra (2016) en un estudio definen a la comunicación efectiva en dos vertientes, la primera como la capacidad de transmitir e intercambiar eficientemente información para entenderse con las personas, es decir refiere a la forma adecuada en la que se puede tener una conversación cara a cara, en la redacción de documentos, en la participación por teleconferencia, dar un discurso o valerse del correo electrónico, para coordinar un equipo de trabajo. Y la segunda vertiente es con respecto a el manejo de la comunicación, que incluye transferir e intercambiar información y emociones a otros, de tal forma que reciban cuál es la intención de la conversación o del mensaje, implica retroalimentar de manera constructiva a otros individuos. Incluye la escucha activa y el uso e interpretación eficaz de la transmisión de la información verbal, no verbal, la escrita y a la usada a través de la diversidad de recursos electrónicos.

Coste et al. (2017) mencionan que la comunicación efectiva, alienta a otros a

compartir información, valora las contribuciones de los demás, transmite información relevante relativa al trabajo, demuestra fluidez verbal, riqueza de vocabulario, precisión de la información a transmitir, capacidad de expresar sentimientos y originalidad en sus expresiones. Esta habilidad se puede apreciar con parámetros específicos, al evaluar si el colaborador difunde información pertinente entre sus pares y colaboradores, si transmite adecuadamente sus ideas con un vocabulario apropiado y si expone sus ideas con claridad.

Otros parámetros que constituyen parte de la habilidad de la comunicación efectiva, es si el colaborador transmite sus ideas de forma clara, eficiente y fluida, logrando que su audiencia entienda su mensaje y generando el impacto deseado. Si expresa claramente a su equipo o colaboradores los objetivos, estrategias o responsabilidades (en caso de que sean su equipo de trabajo) y qué se espera obtener de cada uno. Maneja reglas adecuadas del lenguaje verbal y escrito. Proporciona retroalimentación orientada a la evolución individual y grupal, dependiendo cuál sea su posición.

Esta competencia, se define para este estudio de acuerdo a lo anterior, como la capacidad de escuchar, hacer preguntas, expresar conceptos e ideas en forma efectiva y exponer aspectos positivos o áreas de oportunidad, utilizando herramientas o metodologías para diseñar y preparar la mejor estrategia o formas de expresión dependiendo de la información a transmitir, teniendo la habilidad para manejar el mensaje en reuniones o con colaboradores para las diferentes situaciones en beneficio para el cliente (Coste et al., 2017).

## **2.5 Relación entre el Servicio al Cliente y la hospitalidad**

Algunos estudios empíricos encontrados, en donde se relaciona la variable independiente de la hospitalidad y el constructo del servicio al cliente como variable dependiente, se mencionaran a continuación.

Tesone & Ricci (2006) en un estudio muestra la relación entre la hospitalidad y el servicio, ellos utilizaron un cuestionario de 41 ítems, este se administró a un grupo piloto de gerentes en la región central de Florida (n = 50).

Con una confiabilidad de .9509. Específicamente se evaluó la capacidad de empatizar con el cliente (media de 4.41 y una desviación estándar de 0.75) y la capacidad para anticipar los deseos y necesidades de los clientes para brindar un buen servicio (media de 4.40 y una desviación estándar de 0.80). Con una significancia en el estudio de  $p = .305$ ,  $F = 1.175$  reafirmaron la importancia de las dimensiones de la empatía, así como la disposición de ayuda, atención y servicio al cliente.

Quinn (2013) en un estudio que realizó en Estados Unidos, encuestó a 259 profesionales del turismo para conocer su opinión sobre las competencias de los colaboradores, una de las relaciones del estudio era el servicio al cliente y la hospitalidad, es decir, si los colaboradores trabajaban y se comunicaban (hospitalidad) con los clientes para satisfacer sus expectativas (servicio al cliente), en los datos se mostró una media de 4.70, una desviación estándar de 0.660 así como que más del 76% de los encuestados calificaron que es significativo ( $F = 2.145$  y  $p = 0.095$ ) que los colaboradores tengan como competencias de la hospitalidad un trato, atención, trabajo y comunicación adecuados para dar un buen servicio y satisfacer a los clientes.

Spowart (2011), realizó un estudio en Johannesburgo, Sudáfrica para ver qué tan significativo era preparar a las personas en las habilidades de la hospitalidad para dar un buen servicio al cliente. A un grupo de 65 personas se le aplicó un cuestionario de 24 ítems al inicio y al final de su entrenamiento en la hospitalidad. Entre los ítems se encontraba la relación entre la orientación y el servicio al cliente, encontrando los siguientes resultados en estas habilidades, en el antes y después del entrenamiento. Los resultados sugieren una diferencia importante en el nivel de significancia del 10% pero no en el nivel de 5%;  $t_{95} = -1,789$ ;  $p = 0,077$ , (antes:  $M = 3,3518$ ,  $SD = 0,2873$  y graduado:  $M = 3,4687$ ,  $SD = 0,3323$ ), Spowart concluye que es importante y significativo dentro de la preparación de las personas para el servicio al cliente, la hospitalidad entendiendo ésta como la autoconfianza, flexibilidad, deseo de logro

y colaboración de los colaboradores, entre otras habilidades que se sugiere sigan estudiando en futuras investigaciones.

En otro estudio realizado en Estados Unidos sobre la hospitalidad y el servicio al cliente, se encuestó a 80 líderes del sector de la hospitalidad, sobre la importancia de estas habilidades y si los que están en el sector de la hospitalidad se sienten preparados con respecto a ellas, dentro de los resultados obtenidos se observa el trato creíble y sincero con una  $T = 5.51$ ,  $df = 77$ ,  $\rho = .000$  y un gap 0.50 de diferencia entre el estar preparado en la habilidad o no estarlo y el impacto que genera en los clientes, en este estudio concluyeron que el contacto visual, el trato sincero, creíble y profesional de parte del colaborador son significativos para dar un buen servicio al cliente, haciéndolo sentir importante y se establece que estas dimensiones deben desarrollarse en el colaborador que esta frente a los clientes (Lolli, 2013).

## **2.6 Relación entre Servicio al Cliente y la Comunicación Efectiva**

Tanveer, Shahid, & Mansoor (2018) en un estudio realizado en la India a 178 pacientes de Punjab para conocer la relación entre la habilidad de comunicación de los doctores y el nivel de servicio de dichos pacientes. Encontraron una media de 19.2 en la satisfacción del paciente y 14.9 en las habilidades de comunicación y una desviación estándar de 1.9 y 5.6, con una correlación de ambos de  $r = .258$  con una  $p$  de .000 mencionando que las habilidades de comunicación del doctor tienen un fuerte impacto en el nivel de servicio y satisfacción del paciente o cliente.

En Omán, país de la Península Arábiga, realizaron un estudio en el área hospitalaria, se buscaba ver la relación del servicio de calidad con las competencias de los gerentes, entre ellas, la habilidad de la comunicación, para ello se tomó una muestra de 20 gerentes, se recolectó la información en tres rondas, por medio de un cuestionario en línea. Las competencias más importantes se situarían dentro de los siguientes estándares: media ( $M$ )  $\geq 4.4$ , una distribución intercuartil ( $IQD$ )  $\leq 1.25$  y un consenso  $> 80.0\%$ . Los hallazgos revelaron que hubo niveles de consenso de 90.0% a 95.0% en las

competencias más relevantes, de entre 41 competencias evaluadas la comunicación con el cliente arrojó una  $M = 4.5$  y  $IQD = 1.00$ , estando esta habilidad dentro de los parámetros planteados como importantes en los gerentes para ofrecer un servicio y calidad del sector salud (Al-Harthy et al., 2018).

Güneş & Sh.-Ahmad (2015) En Malasya, en la industria del retail de venta de alimentos, se realizó un estudio para conocer la habilidad de la comunicación y sus relaciones con el servicio al cliente específicamente la satisfacción, se aplicó un cuestionario de 12 preguntas a 227 personas. En el estudio se planteó un modelo de ecuaciones estructurales. Los resultados obtenidos fueron que las interacciones interpersonales y comunicación, tienen una relación positiva y significativa con el servicio y la satisfacción con un coeficiente de .645, los parámetros utilizados fueron Chi Square= 84.849,  $df=51$ ,  $p=.002$ , CFI=.971, TLI=.962, RMSEA=.055.

Savaneviciene et al. (2014) realizaron un estudio para determinar con qué competencias deben contar los gerentes de las empresas pequeñas y medianas para resolver problemas no rutinarios y dar un buen servicio al cliente, un servicio de clase mundial, dentro de estas competencias está la comunicación, se tomó una muestra de 62 encuestados (gerentes) de pequeñas y medianas empresas, 11 de Lituania, 11 de Italia, 10 de Austria, 4 de Suiza, 9 de Bulgaria, 10 de Francia y 12 de Reino Unido, la significancia para el estudio se estableció con una  $p < \alpha = 0.05$  y los resultados obtenidos fueron para la comunicación ( $L=0.862$ ;  $tt=0.711$ ; una media=3.3994; Std.D=.45877) se mencionó que es la competencia más importante en su relación con el servicio, indicando que las relaciones largas con los clientes para satisfacer sus necesidades individuales son muy importantes y conducen a la lealtad. Además, la competencia de la comunicación es relevante porque permite explicar los deseos específicos de los clientes y presentar el

servicio individualizado del producto. La comunicación cara a cara forma las relaciones entre los clientes, los colaboradores y promueve la confianza mutua. También se indicó que los colaboradores usan esta competencia en correos, escucha y dialogo. Según los encuestados, atribuyen a la competencia de la comunicación que las tareas no rutinarias se realizan más rápido y la organización crezca.

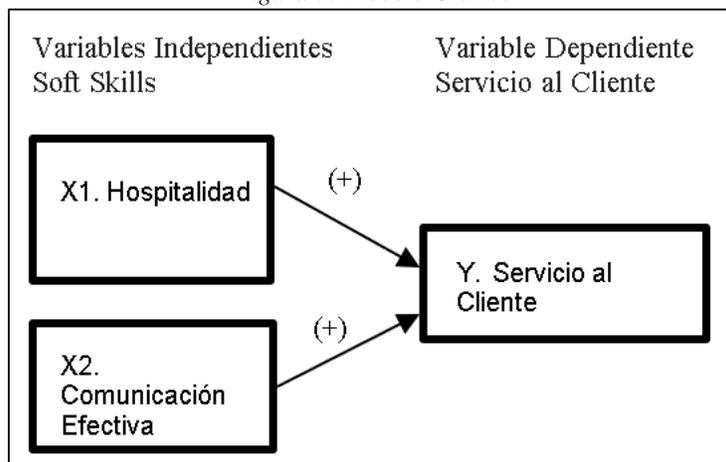
En otra investigación realizada para conocer la relación entre la comunicación de los proveedores de servicios profesionales y el servicio al cliente en sus dimensiones de la satisfacción y lealtad. Se encuestó a 253 clientes de dentistas, mecanicos, estilistas y fisicos, se les preguntó sobre el desempeño de la comunicación. Los parametros establecidos y errores estandar fueron para los 4 tipos de proveedores; los fisicos .68 (.11), dentistas .48(.07), mecanicos.73 (.10) y estilistas .69 (.09) con una  $p= (.18)$  y la conclusión del estudio fue que el desempeño de la comunicación con el cliente es un predictor significativo de su satisfacción de igual forma en los 4 tipos de proveedores (Zabava, 2003).

Concluyendo, dentro del servicio al cliente, la comunicación de los colaboradores que están frente a los clientes es fundamental para que se logre una buena percepción de la organización, la comunicación debe ser clara, en todos los sentidos, es decir, de forma verbal y en la escucha activa. Dentro de la venta directa de las agencias automotrices, es necesaria esta habilidad, los estudios empíricos encontrados hay suficiente información para el área de medica inclusive en la parte de la educación, sin embargo, falta reforzar los estudios en el sector automotriz, específicamente en las agencias de autos, por ello se justifica el estudio de la relación entre la comunicación efectiva y el servicio al cliente.

### **2.7 Modelo Gráfico Propuesto**

Con base en la literatura revisada se llega al modelo gráfico que sustenta el objetivo e hipótesis de la investigación.

Figura 3. Modelo Gráfico



Fuente: Elaboración Propia

### 3. MÉTODO

Se realizó una muestra a 17 agencias de autos del área metropolitana de Monterrey, ver la relación de las *soft skills* (hospitalidad y la comunicación efectiva) y el servicio al cliente, esta muestra es como parte de un pre test para unos estudios doctorales, en él se determinó una muestra estratificada para una población finita.

#### 3.1 Estrategia Metodológica

El estudio doctoral será de enfoque cuantitativo porque operará dentro del modelo deductivo de objetivos e hipótesis de investigación, incluye definiciones de la revisión de la literatura, se aplican encuestas con una metodología estadística, se analizarán resultados para aceptar o rechazar las hipótesis (Creswell, 2009). El estudio es de alcance explicativo. Esto incluye la relación entre las variables. Y es empírico dado que se intenta probar la relación entre las variables de manera estadística.

Es decir, después del establecimiento de las hipótesis, la aplicación del instrumento, la recolección de datos y análisis de los resultados se explicarán las causas de los eventos y el porqué de las relaciones entre las variables propuestas. La investigación tendrá un diseño no experimental, ya que no habrá manipulación de las variables y será transversal porque la relación entre las variables será estudiada solamente en un momento determinado de tiempo, no habrá continuidad (Creswell, 2009). Hasta este momento podría

mencionarse que la investigación es cualitativa por el sustento teórico de las variables, sus definiciones y relaciones empíricas encontradas entre las variables estudiadas, y aunque hay resultados preliminares, se recomienda seguir el estudio con la muestra completa para ver el comportamiento de las variables y poder sustentar de manera sólida los resultados de este pre test.

#### 3.2 Instrumento para la investigación

Se elaboró el instrumento basado en la revisión de la literatura, analizando los instrumentos de los estudios empíricos que vinculaban las variables de este estudio y estuvieran previamente probados con una Alfa de Cronbach aceptables, posteriormente se seleccionaron los ítems más adecuados para la investigación. Una vez que se operacionalizaron las variables, la cual fue en función de las definiciones de los constructos, se validó con 6 Doctores expertos en metodología y en Capital Humano, se hicieron los ajustes en los ítems de forma y fondo de acuerdo a sus recomendaciones y se revaloraron de tal forma que quedara listo el instrumento. Se utilizó la escala de Likert fue presentada por Rensis Likert en 1932, en donde planteaba evaluar enunciados, preguntas, reactivos o ítems, bajo una escala psicométrica que pudiera variar a 5, 7, 9 o 10 puntos, depende de lo que se desea evaluar, y de los estudios previos que haya de ese tema, también puede variar la redacción de la escala, debiendo ser adaptada a la investigación (Hartely, 2014), para este estudio

la escala se determinó de 1-5 analizando como ya se mencionó los instrumentos previos de la revisión de la literatura en el marco teórico.

Se pudo enviar el instrumento a los 17 sujetos de estudio (pre test) para sacar el alfa de Cronbach de las variables de Servicio al Cliente, Hospitalidad y Comunicación Efectiva. Teniendo los siguientes resultados calculados en SPSS Statistics 21. El coeficiente de alfa de Cronbach mide la homogeneidad de las preguntas promediando todas las

correlaciones entre los ítems en la observancia de si hay similitud en ellas. El rango es entre 0 y 1, es decir, entre más cercano este al 1, mejor es la fiabilidad, la aceptabilidad del coeficiente de fiabilidad se recomienda a partir de 0.70. La confiabilidad pudiera entenderse como la estabilidad o consistencia de los resultados obtenidos, es decir, el grado en que la aplicación en más de una ocasión de hace del instrumento, al mismo sujeto u objeto, arroja resultados iguales (Cronbach & Meehl, 1955).

Figura 4. Alfa de Cronbach de las variables de estudio

Variable	Alfa de Cronbach	N de elementos
Servicio al cliente	.843	7
Hospitalidad	.896	6
Comunicación efectiva	.816	7

Fuente: Elaboración Propia

Se diseñó el instrumento, sorteando los ítems, y se estructuró en Google Forms, fueron 9 ítems para la variable dependiente de Servicio al Cliente, 9 de Hospitalidad y 9 para la de Comunicación Efectiva, ambas variables independientes y 4 preguntas demográficas.

Se definió la población que está enmarcada en el área metropolitana de Monterrey con 97 agencias de autos se diferentes países de origen, se usó un factor de estratificación por lo que la muestra será de 77 agencias para el estudio doctoral, repartidas en las 7 zonas del área metropolitana. La muestra fue calculada con la siguiente fórmula, por el método probabilístico, a través de un muestreo aleatorio simple por estratificación, ya que se

tiene una población finita conocida.  $n = (Nz^2 p(1 - p)) / ((N - 1) e^2 + z^2 p(1 - P))$  en donde N=Tamaño de la población Z= Intervalo de confianza p= probabilidad de ocurrencia, e= el error tolerado en la muestra. N= 96, Z=1.96, p=.05, e=.05 (Mason, Douglas, Marchal, & Lozano, 1998). Dando como resultado una n de 77 encuestados.

El factor de estratificación resulta de la división de la muestra entre la población (n/N), siendo para este estudio 0.80173637 y aplicado a este estudio para obtener la muestra estratificada se multiplica la cantidad de agencias en la localidad por el factor de estratificación como se muestra en la tabla 1.

Tabla 1. Muestra estratificada de agencias

Localidad	Cantidad	Factor de estratificación	Total
Cadereyta	3	0.801736372	2
Guadalupe	12	0.801736372	10
Monterrey	54	0.801736372	43
San Nicolas	12	0.801736372	10
San Pedro	13	0.801736372	10
Santa Catarina	2	0.801736372	2
<b>Total</b>	96		77

Fuente: Elaboración Propia

El modelo con el cual se propone analizar los resultados después de la aplicación del instrumento será una regresión lineal múltiple. Siendo la variable del Servicio al

Cliente (SC) la dependiente, el Hospitalidad (HP) y la Comunicación Efectiva (CE) las variables independientes. Se probará o rechazará la correlación de estas últimas con la

dependiente. Quedando representado esto en el siguiente modelo:  $Y = \beta_0 + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + u$ , en donde Y es la variable dependiente,  $\beta$  es el coeficiente designado al término constante, y X es cada una de las variables independientes, y u es el mínimo sesgo o error.  $SC = \beta_0 + \beta_1(HP) + \beta_2(CE) + u$  (Mason et al., 1998).

Se usará SPSS Statistic 21 para el cálculo de los estadísticos del estudio doctoral, así como también, para el pre test presentado en este artículo.

#### 4. RESULTADOS

Después de ingresar los datos al SPSS en el pre test, se redujo el número de ítems, quedando 7 de 9 ítems para la variable dependiente de Servicio al Cliente, 6 de 9 de Hospitalidad y 7 de 9 para la de Comunicación Efectiva, más las 4 preguntas demográficas.

Con la muestra de 17 sujetos de estudio que son los Gerentes de Venta de las agencias de autos del área Metropolitana de Monterrey, esto para ver el comportamiento de los asesores de venta en estas dos variables: la hospitalidad y la comunicación efectiva y su impacto en el servicio al cliente. El modelo de regresión lineal, con pasos sucesivos muestra que la Hospitalidad tiene una relación positiva y significativa con el servicio al cliente, descartando a la comunicación efectiva, sin embargo, es un pre test y por lo tanto es una muestra pequeña, por lo que se sugiere seguir con el estudio ya con la muestra establecida para el estudio doctoral.

El modelo muestra una R<sup>2</sup> de .782, Durbin Watson de 1.914 Una F de 53.94 y una significancia de .000.

La Beta de la Hospitalidad es .885 y la t de 7.345, con una significancia de .000 y una colinealidad aceptable de 19.702

#### 5. CONCLUSIONES

Dados los resultados de la revisión de la literatura se encontraron estudios empíricos en sectores de Hotelería, Educación y Salud, distintos al Automotriz, que muestran relaciones significativas entre las variables independientes de la hospitalidad y la comunicación efectiva con el servicio al cliente, las cuales sustentan esta investigación, por lo que el diseño de un instrumento con base

en la definición de las variables estudiadas, se podrá aplicar en las áreas de venta directa de agencias automotrices para que haya una validez empírica propia para este sector.

Al continuar con la investigación, es decir, la aplicación del instrumento, se tendrán más elementos de forma cuantitativa que darán mayor claridad sobre las habilidades interpersonales mencionadas de: la hospitalidad y la comunicación efectiva relacionadas con el Servicio al Cliente, requeridas por los colaboradores del sector automotriz, y estos resultados podrían capitalizarse desde el reclutamiento, ya que se identificarían a los colaboradores idóneos para los puestos de venta directa, que son los que tienen mayor contacto directo con el cliente, además desarrollar instrumentos que evalúen estas habilidades desde el reclutamiento; por otra parte, también podrían ser útiles para planear una capacitación más focalizada para los colaboradores que ya están inmersos en la organización, todo esto con la finalidad de proporcionar un mejor servicio al cliente.

Con la teoría revisada hasta el momento, y la aplicación del instrumento a toda la muestra, se podrá tener una evidencia empírica más consistente en el sector automotriz y confirmar lo que arrojó el pre test, hasta el momento evidencia empírica en las concesionarias de autos, de las relaciones de las variables dependientes con la dependiente, por lo que continuar el estudio permitirá contribuir al conocimiento, ampliando la teoría y las relaciones bajo el método científico.

La definición de las variables en el contexto de la distribución automotriz y la parte empírica al aplicar el instrumento y el valor estadístico, generarán teoría que servirá para continuar estudiando estas variables en los colaboradores de venta directa de otros sectores, e inclusive otras *soft skills* que también pudieran ser relevantes desarrollar en los colaboradores que están frente a los clientes. (Trish & Whetten, 2011).

## REFERENCIAS

- Albrecht, K. (1990). *La revolución del servicio*. Bogotá, Colombia: Legis.
- Alge, B., Gresham, M., Heneman, R., Fox, J., & McMasters, R. (2002). Measuring customer service orientation using a measure of interpersonal skills: a preliminary test in a public service organization. *Journal of Business and Psychology, 16*(3), 467-476.
- Al-Harthy, S., Tuppal, C., A. S.-A., Reynecke, J., Husami, I. A., & Al-Rubaiey, A. (2018). Interprofessional Competency Framework for Health Service Managers in Oman: An e-Delphi Study. *Omán Medical Journal, 33*(6), 486-496.
- Bermúdez, L., & González, L. (Enero-Junio de 2011). La competencia comunicativa: Elemento clave en las organizaciones. (U. d. Zulia, Ed.) *Quórum académico, 8*(15), 95-110.
- Coste, H., Lugo, Z., Zambrano, E., & García, C. (2017). Competencias laborales en el banco occidental de descuento. *Scientific e-journal of Human Sciences, 12*(36), 45-64.
- Creswell, J. W. (2009). Review of the Literature. *Research Design: Qualitative, quantitative, and mix method approaches, 3rd.*, Caps. 2-3.
- Cronbach, L., & Meehl, P. (1955). Construct validity in psychological tests. *Psychological bulletin, 52*(4), 281.
- Fleming, S. (2019). *These 4 trends are shaping the future of your job*. Geneva: World Economic Forum. Obtenido de [https://www.weforum.org/agenda/2019/02/these-4-trends-are-shaping-the-future-of-your-job?fbclid=IwAR10sRZbtaWD\\_5HY9eKyBPH13wL4\\_K24IExSWcKcpvhTGkAmjGd4blDyqWY](https://www.weforum.org/agenda/2019/02/these-4-trends-are-shaping-the-future-of-your-job?fbclid=IwAR10sRZbtaWD_5HY9eKyBPH13wL4_K24IExSWcKcpvhTGkAmjGd4blDyqWY)
- Fornieles, A., Penelo, E., Berbel, G., & Prat, R. (2014). Escala para la calidad de los servicios y lealtad del consumidor en tiendas de alimentación. *Universitas Psychologica, 13*(3), 985-994.
- Gómez, C. (2011). Retención de Clientes en agencias de eventos. *Palabra Clave, 14*(2), 325-342.
- González, M., Frías, R., & Gómez, O. (2016). Análisis de la calidad percibida por el cliente en la actividad hotelera. *Ingeniería Industrial, 37*(3), 253-265.
- Güneş, İ., & Sh.-Ahmad, F. (2015). THE IMPACT OF INTERCULTURAL COMMUNICATION COMPETENCE ON SERVICE QUALITY AND CUSTOMER SATISFACTION. *Services Marketing Quarterly, 36*(2), 136-152.
- Hartely, J. (2014). Some thoughts on Likert-type scales. *International journal of clinical and health psychology, 14*(1), 83-86.
- Hurrell, S., Scholarios, D., & Thompson, P. (2013). More than a ‘humpty dumpty’ term: Strengthening the conceptualization of soft skills. *Economic and Industrial Democracy, 34*(1), 161-182.
- Lolli, J. (2013). Perceptions of the Importance and Preparedness of Interpersonal Communication Skills of the Entry-Level Hospitality Leader: Implications for Hospitality Educators. (L. Taylor & Francis Group, Ed.) *Journal of Teaching in Travel & Tourism, 13*, 354-373.
- Machorro, Á., Venegas, A., Resenos, E., Gallardo, M., & Acuña, B. (2009). La calidad en el Servicio como Ventaja Competitiva en una Empresa Automotriz. *Revista de la Ingeniería Industrial, 3*(1), 16.
- Madriz, J. L., & Parra, J. (2016). Competencias personales y profesionales aplicadas por los gerentes bajo escenarios de incertidumbre económica. (F. Unamuno, Ed.) *Scientific e-journal of Management Science, 33*(11), 69-98.
- Mason, R., Douglas, L., Marchal, W., & Lozano, M. (1998). *Estadística para administración y economía*. DF, México: Alfaomega.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V., & Berry, L. (1988). Servqual: A multiple-item scale for measuring consumer perceptions quality service. *Journal of retailing, 64*(1), 12.
- Quinn, K. (2013). The Importance of Resource and Interpersonal Skills in the Hospitality Industry. (L. Taylor & Francis Group, Ed.) *Journal of Foodservice Business Research, 16*, 439-447.

- Ray, J. (2017). *The relationship between the soft skills of owner-manager of small to medium sized enterprises that contribute to an innovative culture*. Ann Arbor, Michigan, Estados Unidos: Pro Quest LLC.
- Savaneviciene, A., Rutelione, A., & Ciutiene, R. (2014). Crucial transversal competences in the changing environment: Case of the European SMEs managers. *Economics and management*, 19(1), 100-108.
- Spowart, J. (2011). Hospitality Students Competencies: Are They Work Ready? (L. Taylor & Francis Group, Ed.) *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*, 11, 169–181.
- Tanveer, F., Shahid, S., & Mansoor, M. (2018). Impact of Doctor's Interpersonal Communication Skill on Patient's Satisfaction Level. *ISRA MEDICAL JOURNAL*, 10(5), 306-309.
- Tesone, D., & Ricci, P. (2006). Toward a Definition of Entry-Level Job Competencies: Hospitality Manager Perspectives. (I. The Haworth Press, Ed.) *International Journal of Hospitality & Tourism Administration*, 65-80.
- Trish, R., & Whetten, D. (2011). What constitutes a theoretical contribution in family business? *Family Business Review*, 24(2), 105-110.
- Varona, F. (2007). Diferencias en el estilo de comunicación entre empleados finlandeses y mexicanos cuando se comunican con sus jefes: Estudio Comparativo. *Signo y Pensamiento*, XXVI (51), 137-149.
- Vázquez, R. (2014). La Hospitalidad en el Servicio: De la Estandarización a la Personalización. *Hospitalidad ESDAI*(26), 23-36.
- Weber, M., Crawford, A., Lee, J., & Dennison, D. (2013). An exploratory analysis of soft skills competencies needed for the hospitality industry. *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*, 12(4), 313-332.
- Zabava, W. (2003). Communication Practices of Professional Providers: Predicting Customer Satisfaction and Loyalty. *Journal of Applied Communication Research*, 31(3), 189-311.

